



Guida

Criteri di qualità per la gestione della salute in azienda



Criteri GSA 1-6

a cura di:

ABB Svizzera
ALSTOM
La Posta Svizzera
Promozione Salute Svizzera
Istituto per la medicina del lavoro ifa
Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung iafob
MIGROS
SBB CFF FFS
Suva
ASA Associazione Svizzera delle Assicurazioni
Swica

La procedura, promossa dalla SECO in base ai criteri Friendly Work Space, è un'utile integrazione degli obblighi giuridici (legge sul lavoro e sull'assicurazione contro gli infortuni) che un datore di lavoro è tenuto ad adempiere, ma non viene proposta in sostituzione ai medesimi.

con il sostegno di:

SECO Segreteria di Stato dell'economia
UFSP Ufficio federale della sanità pubblica
ENWHP European Network for Workplace
Health Promotion

Versione 01012017

© by Gruppo di lavoro Criteri GSA

La riproduzione, anche parziale, è ammessa soltanto previa espressa autorizzazione.

Contatto: office.bern@promotionsante.ch oppure www.promozionesalute.ch

Citazione:

Promozione Salute Svizzera / Gruppo di lavoro Criteri GSA (2017). Guida criteri di qualità per la gestione della salute in azienda. Friendly Work Space. Promozione Salute Svizzera, Versione 01012017, Bern e Lausanne.

Indice

Introduzione	3
Sintesi	4
Campo d'applicazione	6
Panoramica dei criteri GSA	7
GSA in base al ciclo PDCA	8
Pianificazione della gestione della salute in azienda	9
1° criterio GSA: Gestione della salute in azienda e politica istituzionale	12
1a) Linee guida aziendali	13
1b) Risorse	14
1c) Valutazione da parte del management.....	14
1d) Formazione e perfezionamento	15
1e) Infrastrutture e offerte rilevanti per la salute e condizioni di lavoro ergonomiche.....	16
2° criterio GSA: aspetti riguardanti il personale e l'organizzazione del lavoro	21
2a) Competenze e premesse della salute	22
2b) Sovraccarico e sottoccupazione.....	26
2c) Possibilità di sviluppo	30
2d) Partecipazione	31
2e) Sostegno ai collaboratori e promozione di un buon clima di lavoro da parte dei superiori	33
2f) Gestione delle assenze e misure di reinserimento	34
2g) Conciliabilità tra lavoro e vita privata.....	36
2h) Misure di prevenzione e servizi d'aiuto.....	39
3° criterio GSA: pianificazione della gestione della salute in azienda	43
3a) Servizio GSA e organo di pilotaggio GSA	44
3b) Obiettivi GSA (strategici e operativi)	46
3c) La comunicazione GSA	48
4° criterio GSA: Responsabilità sociale	50
4a) Lavoratori con diminuita capacità lavorativa o efficienza	51
4b) Impegno nell'interesse del bene comune	53
4c) Protezione dell'ambiente.....	54
5° criterio GSA: implementazione della gestione della salute in azienda	56
5a) Rilevamento della situazione effettiva	58
5b) Interpretazione della situazione effettiva	65
5c) Obiettivi e destinatari per misure e progetti GSA.....	65
5d) Definizione e implementazione delle misure	67
6° criterio GSA: valutazione complessiva della gestione della salute in azienda	70
6a) Parametri di valutazione	71
6b) Modo di procedere per la valutazione complessiva	74
Bibliografia sulla GSA	78
Glossario	83
Appendice.....	88

Introduzione

Gestione sistematica della salute – una carta vincente per tutti

I profondi mutamenti in ambito economico, tecnologico e demografico trasformano il mondo del lavoro ad un ritmo incalzante. Le aziende devono far fronte alla crescente pressione competitiva di un'economia globalizzata e ottimizzare i loro processi lavorativi. Contestualmente aumenta sempre più anche la complessità delle esigenze poste ai collaboratori, con ripercussioni sulla mole di lavoro. Nel mondo del lavoro attuale le malattie psichiche e psicosomatiche sono in aumento (cfr. studio della SECO sullo stress 2010, Indagine UST sulla salute in Svizzera 2012, Job Stress Index 2015).

Pertanto è importante definire condizioni quadro adeguate per il lavoro. È questa la direzione intrapresa, ad esempio, dalla Segreteria di Stato dell'economia SECO, che nel 2014 ha lanciato come nuovo punto di esecuzione prioritario la gestione dei rischi psicosociali sul posto di lavoro. Già nel 2013, con il documento strategico Sanità2020, il Consiglio federale aveva definito la gestione della salute in azienda (GSA) una priorità di politica sanitaria.

Tra i datori di lavoro cresce la consapevolezza che la gestione della salute in azienda può generare dei vantaggi competitivi. Investendo nella salute dei collaboratori, le aziende possono incrementare la produttività, ridurre i costi per malattie correlate al lavoro, attrarre collaboratori qualificati e fidelizzarli più efficacemente. Studi confermano le esperienze delle singole aziende: una GSA sistematica costituisce un vantaggio (iga Report 28 2015; studio SWiNG 2011).

La questione dei possibili interventi a favore di un miglioramento sistematico della salute sul posto di lavoro rappresenta una sfida per molte aziende in quanto la GSA interessa ambiti molto diversi tra loro come lo sviluppo dell'organizzazione, l'ergonomia, la pianificazione e il controllo della produzione, la gestione della qualità e la gestione delle risorse umane. Inoltre, la gestione della salute in azienda deve diventare parte integrante della gestione aziendale.

I criteri per la GSA qui presentati sono stati elaborati da Promozione Salute Svizzera in collaborazione con i partner* che operano nel settore dell'economia e aggiornati sulla base degli sviluppi correnti, approfondendo temi quali una conduzione sana, la salute psichica e la gestione delle generazioni. La presente guida intende fornire alle aziende una dimostrazione di come sia possibile ancorare sistematicamente la gestione della salute in azienda.

Gli specialisti di Promozione Salute Svizzera saranno lieti di assistervi nella pianificazione della GSA nella vostra azienda secondo i criteri del Friendly Work Space.



Prof. Dr. Thomas Mattig

Direttore
Promozione Salute Svizzera

*ABB Svizzera, La Posta Svizzera, General Electric Switzerland (ALSTOM), Migros, SBB CFF FFS, Suva, SWICA.

Sintesi

I criteri applicabili alla gestione della salute in azienda (criteri GSA), attorno ai quali si articola il presente documento, si rifanno ai sei «criteri di qualità per la gestione della salute in azienda» definiti nel 1999 dal Network Europeo per la Promozione della Salute nei Luoghi di lavoro (ENWHP; www.enwhp.org). I criteri GSA svizzeri sono stati elaborati sulla base dei criteri di qualità del Network europeo. Questi sono stati in parte adeguati o estesi, ma dal profilo del contenuto non vi sono state decurtazioni e tutti gli aspetti sono stati ripresi.

I sei criteri GSA indicano la via da seguire per disporre di un'organizzazione valida sul piano della salute e forniscono un orientamento per una sistematica gestione della salute in azienda (GSA). Sono di appoggio all'organizzazione nel definire la propria posizione lungo il percorso verso la realizzazione di tale obiettivo.

Il primo criterio GSA, denominato «Gestione della salute in azienda e politica istituzionale», descrive i presupposti essenziali per una gestione riuscita della salute all'interno dell'azienda. L'integrazione della gestione della salute in azienda nei sistemi gestionali esistenti e il suo riconoscimento come compito dirigenziale. Nel secondo criterio GSA, denominato «Gestione del personale e organizzazione del lavoro», vengono descritti gli aspetti essenziali per strutturare il lavoro e i compiti in modo propizio alla personalità e alla salute dei lavoratori. Il terzo criterio GSA, intitolato «Pianificazione», ha per oggetto la creazione di un servizio GSA e di un organo di pilotaggio GSA. Altri elementi importanti di questo terzo criterio sono la definizione degli obiettivi strategici e operativi per la GSA e l'informazione di tutti i collaboratori sul progetto di gestione della salute previsto dall'azienda. Il ruolo dell'organizzazione rispetto ai gruppi d'interesse esistenti nel contesto in cui essa è inserita e l'impiego delle risorse naturali sono descritti nel quarto criterio GSA, denominato «Responsabilità sociale». La gestione della salute in azienda comprende misure per un'organizzazione del lavoro favorevole alla salute e a sostegno di un comportamento sano. Il quinto criterio GSA, denominato «Implementazione della gestione della salute in azienda», specifica che la gestione della salute in un'azienda può definirsi riuscita quando le anzidette misure vengono pianificate, attuate, valutate e migliorate sistematicamente sulla base della situazione effettiva. L'efficacia di un sistema di gestione aziendale della salute può essere valutata mediante una serie di indicatori interni ed esterni rilevati a breve, medio e lungo termine, come descritto nel sesto criterio GSA «Valutazione complessiva della GSA».

Sui criteri GSA e sul label Friendly Work Space sono disponibili vari documenti e strumenti informatici, che si differenziano per grado di dettaglio, gruppi target e funzione. I documenti disponibili sono succintamente descritti in appresso e possono essere scaricati gratuitamente in internet all'indirizzo internet www.promozionesalute.ch/label.

Criteri GSA

Il documento Criteri GSA (www.promozionesalute.ch/gsa-criteri) contiene una breve panoramica dei sei criteri GSA (15 pagine).

Guida ai criteri GSA (presente documento)

La Guida ai criteri GSA (www.promozionesalute.ch/gsa-criteri-guida) contiene una descrizione approfondita dei sei criteri e linee guida per l'attuazione dei criteri GSA all'interno dell'organizzazione. La Guida consta di una parte principale (60 pagine) e di informazioni complementari in appendice.

Matrice di valutazione criteri GSA

La matrice di valutazione (www.promozionesalute.ch/fws-matrice-di-valutazione) viene utilizzata per fare il punto della situazione in ambito di GSA nelle organizzazioni. Essa serve come base per la valutazione dei criteri GSA nel quadro di un self-assessment (autovalutazione) o di un label assessment.

Friendly Work Space Check

FWS Check (www.fws-check.ch), basato sui criteri GSA e disponibile online, è uno strumento che consente alle aziende interessate di valutare in modo semplice e rapido il livello di GSA raggiunto.

Friendly Work Space Self-Assessment

FWS Self-Assessment è uno strumento di valutazione online (www.fws-selfassessment.ch) di cui le organizzazioni possono avvalersi per registrare e valutare il livello raggiunto e la qualità del loro sistema di gestione aziendale della salute secondo i criteri GSA. Nell'FWS Self-Assessment sono integrate le informazioni provenienti dai succitati documenti: «Criteri GSA», «Matrice di valutazione criteri GSA» e «Guida ai criteri GSA». Le organizzazioni interessate possono registrarsi gratuitamente per ottenere una password che consente loro di utilizzare FWS Self-Assessment. All'iscrizione per il label assessment, il rapporto sul self-assessment va inviato tramite FWS Self-Assessment.

Guida relativa alla verifica d'impatto

La guida „[Promuovere la GSA con verifica d'impatto](#)“ di [Promozione Salute Svizzera](#) presenta basi e strumenti utili alle aziende per pianificare ed eseguire le verifiche d'impatto di misure e progetti GSA e intende essere di ausilio nella verifica di plausibilità, basata sulle catene dell'impatto, dell'efficacia delle misure intraprese, fornendo anche indicazioni su una più incisiva documentazione dei vantaggi della GSA.

Sulla homepage Friendly Work Space (www.friendlyworkspace.ch) sono disponibili utili indicazioni e informazioni sul label (ad es. anche il regolamento sul label e le FAQ).

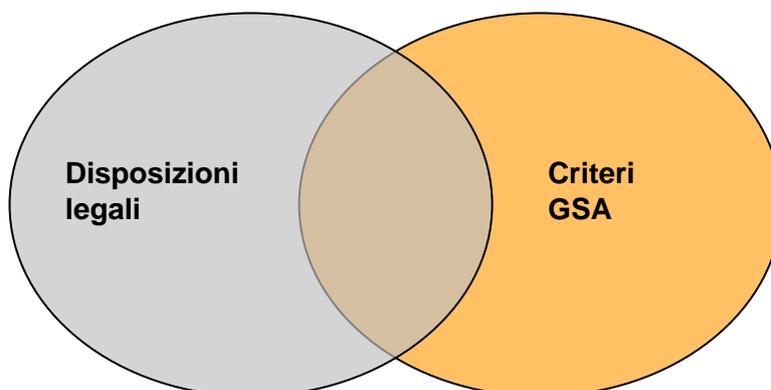
Definizione

La gestione della salute in azienda (GSA) consiste nell'ottimizzazione sistematica di fattori rilevanti per la salute in azienda. Tramite l'impostazione di strutture e processi aziendali, la GSA crea presupposti favorevoli alla salute dei collaboratori e contribuisce pertanto al successo aziendale. La GSA richiede la partecipazione di tutti i gruppi di persone all'interno dell'azienda, è integrata nella gestione aziendale e si riflette nel vissuto della cultura aziendale.

Campo d'applicazione

La tutela e la promozione della salute in azienda (PSA) fanno entrambe parte di una gestione integrale della salute in azienda (GSA). I criteri GSA e le relative misure vanno oltre quanto richiesto dalla legislazione in materia di sicurezza sul lavoro e protezione della salute. Nella Guida le norme vigenti in Svizzera sono evocate soltanto in parte: l'organizzazione è tenuta a osservarle e applicarle indipendentemente dai criteri GSA. Le norme vigenti in Svizzera in materia di sicurezza sul lavoro e di protezione della salute sono inserite nelle seguenti leggi e raccomandazioni: LAINF art. 82 e segg., OAINF, OPI, LL, OLL 3, indicazioni OLL 3, CO art. 328, legge sulla partecipazione art. 10 lett. a, direttiva CFSL 6508 e altre ancora.

L'adempimento delle disposizioni legali vigenti in Svizzera, ad esempio in materia di sicurezza sul lavoro e di protezione della salute, rappresenta per certi aspetti una sfida impegnativa per le organizzazioni. L'adempimento di tali disposizioni costituisce la base e la premessa dell'adempimento dei criteri GSA. La presente guida contiene rimandi, nei sottocriteri corrispondenti, alle disposizioni legali rilevanti in materia di GSA e al relativo adempimento.



Le strutture fondamentali dei criteri GSA sono compatibili con gli standard ambientali, qualitativi e sociali esistenti. Le esigenze formulate nei criteri GSA completano le norme in essere (p.es. le norme ISO 9001 per la qualità, la norma OHSAS 18001 per la sicurezza sul lavoro e la protezione della salute, la norma ISO 14001 per la protezione dell'ambiente).

Panoramica dei criteri GSA

Sulla base dei criteri di qualità definiti nel 1999 dal Network europeo per la Promozione della Salute nei Luoghi di lavoro (ENWHP), i criteri GSA possono essere suddivisi in sei ambiti che nell'insieme forniscono un quadro completo della qualità della GSA. La lista dei criteri di qualità si ispira al modello elaborato dalla European Foundation for Quality Management (EFQM).

I SEI CAMPI TEMATICI DELLA GSA



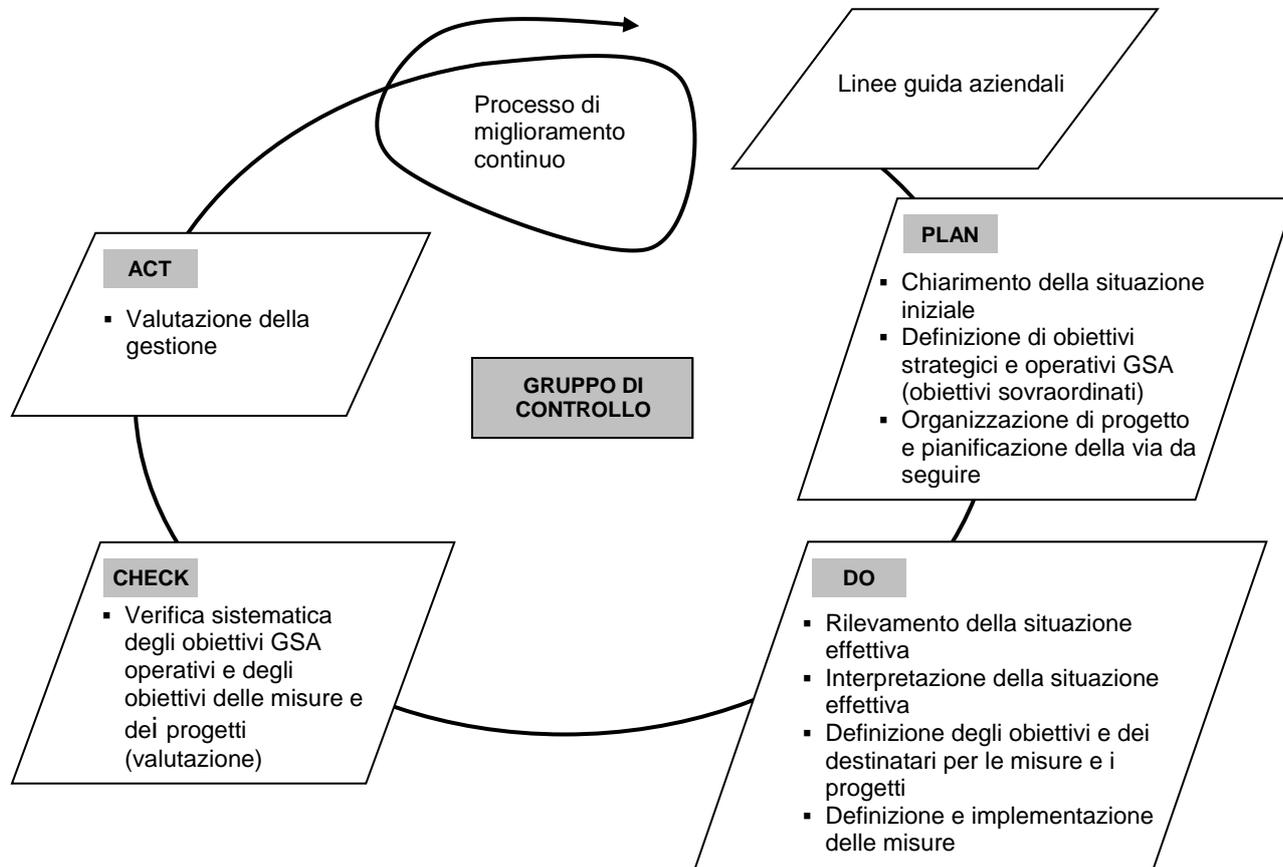
Le percentuali si riferiscono all'importanza relativa dei sei criteri nel calcolo del risultato finale.

Le frecce disposte a cerchio, «Strategia», «Processi» e «Misure», rappresentano i presupposti della GSA. La freccia «Risultati» indica che ciascun criterio GSA deve essere valutato e verificato come risultato della GSA.

Il criterio 6 esige una valutazione complessiva dell'intera GSA nell'ottica di un processo di miglioramento continuo (PMC).

GSA in base al ciclo PDCA

Per assicurare il miglioramento continuo della GSA nell'organizzazione, conviene applicare il ciclo PDCA (plan-do-check-act).



Spiegazioni concernenti la GSA in base al ciclo PDCA (detto anche ciclo di Deming dal nome del suo ideatore):

PLAN: la pianificazione prevede l'accertamento della situazione iniziale, la precisazione di ciò che si intende ottenere con la GSA e lo sviluppo di un concetto (struttura della GSA e pianificazione della procedura).

DO: la GSA viene implementata e attuata secondo i piani, l'attuazione viene sorvegliata costantemente e documentata.

CHECK: il decorso del processo e il raggiungimento degli obiettivi (processo e risultati) vengono verificati (controlling interno). Il confronto tra stato effettivo e stato ideale consente di identificare eventuali divergenze.

ACT: il management procede a una valutazione della GSA (valutazione della direzione, correzioni, PMC).

Pianificazione della gestione della salute in azienda

La realizzazione di una GSA sistematica è un processo individuale per ciascuna azienda che deve basarsi su una pianificazione a medio-lungo termine per poter sfruttare tempestivamente le sinergie nascenti con altri progetti aziendali come, ad esempio, un sondaggio fra i collaboratori o corsi di perfezionamento.

Il label Friendly Work Space è un riconoscimento conferito alle organizzazioni che attuano con successo la gestione della salute in azienda (GSA). Le aziende Friendly Work Space si impegnano sistematicamente a favore di condizioni di lavoro ottimali per i propri collaboratori. I passi più importanti per l'ottenimento del label Friendly Work Space vengono descritti sinteticamente di seguito.

Passi obbligatori per l'ottenimento del label Friendly Work Space:

Self-Assessment

Il self-assessment con l'ausilio dell'FWS Self-Assessment (o della matrice di valutazione) consente di procedere ad un'approfondita autovalutazione fondata su dati di fatto. La tabella a cinque livelli prevista per l'assessment fornisce un quadro orientativo ben definito per l'identificazione dei punti di forza e del potenziale di miglioramento.

Il self-assessment serve anche per prepararsi alla valutazione esterna. Consente già di riunire i dati di fatto e di comprovare ottimamente il processo di miglioramento già in corso sulla base dei risultati. I dati dell'FWS Self-Assessment rappresentano il rapporto sul self-assessment richiesto dal processo per l'ottenimento del label. Il rapporto relativo al self-assessment viene trasmesso a Promozione Salute Svizzera per il tramite dell'FWS Self-Assessment e serve agli esaminatori esterni come base per l'assessment.

Per ulteriori informazioni: www.fws-selfassessment.ch

Assessment

L'assessment è un bilancio sistematico delle attività nell'ambito della gestione della salute in azienda, effettuato da esaminatori esterni qualificati, che fornisce una valutazione d'insieme dei punti di forza e dei potenziali di miglioramento della GSA.

Gli esaminatori esterni valutano l'implementazione della GSA fondandosi sui criteri GSA e verificano se essa adempie ai requisiti per il conferimento del label Friendly Work Space.

Per ulteriori informazioni: www.promozionesalute.ch/label e www.friendlyworkspace.ch/it.

Passi facoltativi:

Sensibilizzazione

Nella fase iniziale del progetto GSA occorre sensibilizzare importanti stakeholder conquistando, tramite colloqui e workshop mirati, il sostegno necessario e attivando le energie per lo svolgimento del progetto. L'appoggio della direzione è una delle premesse che consentono all'organizzazione di imboccare la via che conduce all'ottenimento del marchio. L'adesione della direzione suprema deve essere ottenuta durante la fase preparatoria, preferibilmente tramite un workshop nell'ambito del quale la direzione o un organo competente viene informato e persuaso su scopo e funzione, utilità e forma della gestione della salute in azienda.

Sono in particolare i quadri dirigenti che devono essere messi in grado di porre le basi in maniera sostenibile per la promozione della salute. Anche i collaboratori devono essere coinvolti sin dal principio, perché con un comportamento favorevole alla salute plasmano il carattere dell'azienda e contribuiscono così all'attrattività del marchio del datore di lavoro.

Bilancio

Lo strumento che si presta a un primo bilancio dello stato di avanzamento dell'attuazione della gestione della salute in azienda è il FWS Check, improntato alla sistematicità dei criteri qualitativi, cosicché tutti i criteri qualitativi (criteri GSA) vengono valutati secondo lo stato d'avanzamento dell'attuazione e la loro importanza per l'organizzazione. La valutazione evidenzia i punti di forza di un'azienda e il suo potenziale di miglioramento rispetto alla GSA. Il FWS Check è un test online gratuito la cui compilazione richiede in genere 20-30 minuti. Può essere opportuno effettuare un primo bilancio di questo genere già prima dell'attività di sensibilizzazione poiché i risultati del FWS Check offrono una buona base argomentativa per un colloquio preliminare con la direzione sulla GSA teso a destare consapevolezza su questo tema e a ottenere una promessa d'impegno. Dai risultati di un bilancio basato sul FWS Check può scaturire già una prima pianificazione delle misure (risorse, pianificazione del progetto, priorità ecc.).

Per ulteriori informazioni: www.fws-check.ch

Friendly Work Space Job-Stress-Analysis

FWS Job-Stress-Analysis è un questionario online, validato nella pratica, che fornisce un quadro dettagliato dei carichi e delle risorse presenti in azienda allo scopo di definire in modo mirato misure che consentano di ridurre i fattori di stress e potenziare le risorse dei collaboratori. I collaboratori ricevono inoltre un profilo individuale con suggerimenti per far fronte allo stress.

Per ulteriori informazioni: www.fws-jobstressanalysis.ch

Corsi di perfezionamento di Promozione Salute Svizzera

Nell'ambito di corsi di perfezionamento della durata di 1 o 2 giorni vengono trasmesse conoscenze sulla GSA orientate alla pratica, con temi che spaziano dall'individuazione tempestiva dei casi di assenza del personale ai vantaggi competitivi della GSA fino all'organizzazione di uffici favorevoli alla salute.

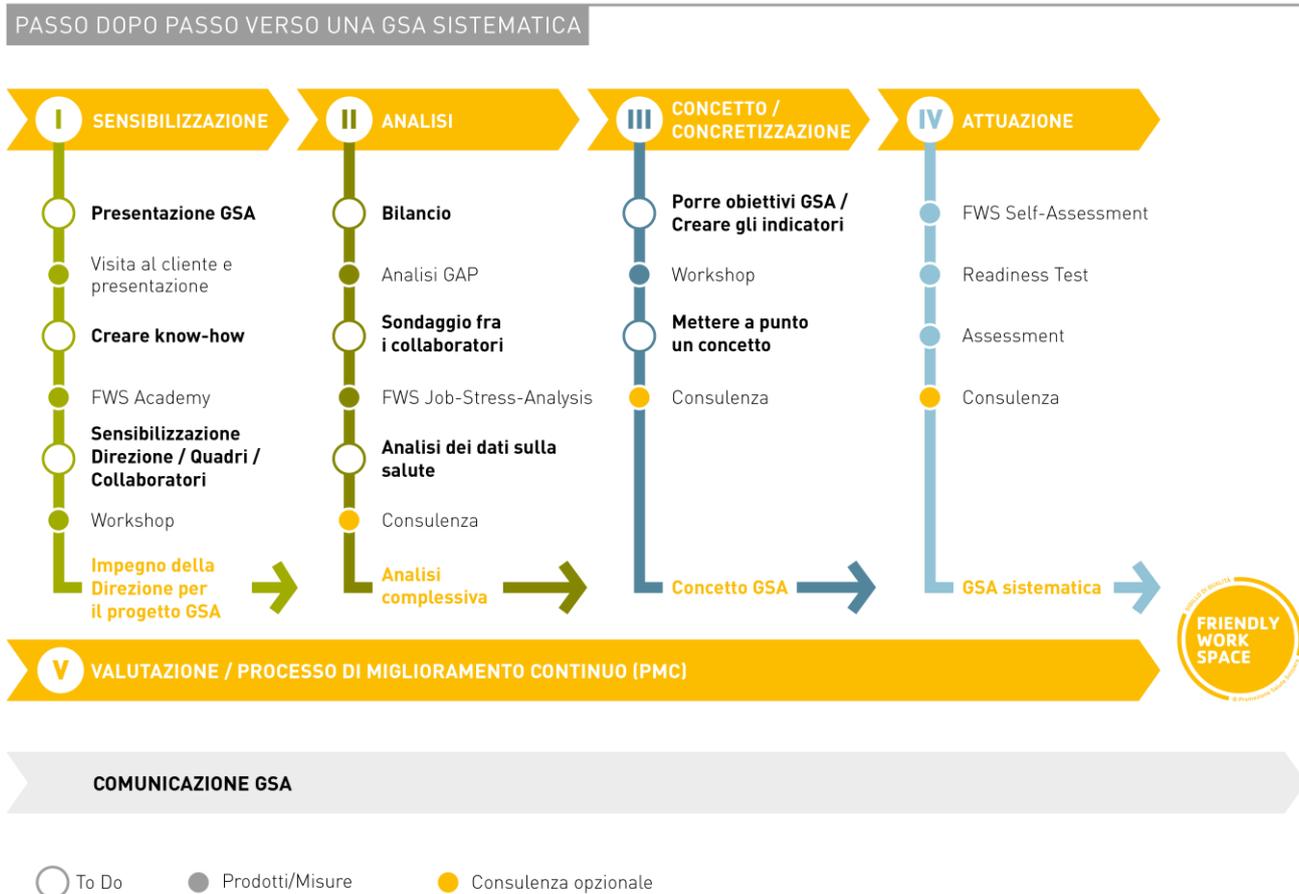
Per ulteriori informazioni: <https://promozionesalute.ch/perfezionamento-professionale-gsa.html>

Consulting

Diversi offerenti e specialisti di Promozione Salute Svizzera offrono assistenza alle aziende interessate che desiderano ottenere il label Friendly Work Space.

Per ulteriori informazioni: <https://promozionesalute.ch/consulenti-gsa.html>

Figura: Possibile roadmap per una GSA sistematica secondo Promozione Salute Svizzera



1

Criterio GSA:

gestione della salute in
azienda e politica
istituzionale

1° criterio GSA:**Gestione della salute in azienda e politica istituzionale**

Un presupposto essenziale per la riuscita della gestione della salute in azienda consiste nell'ancorare GSA nelle linee guida aziendali, il che avvalorata il significato strategico della GSA. La GSA deve essere riconosciuta come compito dirigenziale e integrata nelle strutture e nei processi esistenti.

1a) Linee guida aziendali**a**

La gestione della salute in azienda è parte integrante delle linee guida aziendali. I dirigenti hanno il dovere di praticare i valori delle linee guida aziendali (ad. es. principi guida, principi di conduzione) e di applicarli attivamente.

L'organizzazione si impegna, nelle linee guida o in altri principi o documenti analoghi dell'azienda, a promuovere permanentemente la salute dei collaboratori. La salute dei collaboratori deve essere presentata esplicitamente come valore dell'organizzazione e intesa come compito dirigenziale e manageriale (un principio guida potrebbe ad esempio avere il seguente tenore: «Il riconoscimento del valore dei collaboratori caratterizza il comportamento dei nostri dirigenti»).

I contenuti e valori GSA possono essere i seguenti:

- coinvolgimento dei collaboratori
- riconoscimento del loro valore
- collaborazione improntata alla fiducia e rispetto reciproco
- promozione di un clima di lavoro positivo/della motivazione.

I valori e contenuti GSA così definiti si ritrovano in diversi documenti e strumenti, quali i principi dirigenziali dell'azienda, la politica del personale, la politica sociale, la visione aziendale, il contratto collettivo di lavoro (CCL) o la Balanced Score Card (BSC). Essi devono essere considerati nelle decisioni importanti.

Poiché l'approccio della conduzione diretta, per il suo influsso sulla salute e sulla motivazione dei collaboratori, ha un ruolo centrale nella GSA, è importante che le organizzazioni decidano quale stile di conduzione desiderano promuovere. I principi di conduzione definiscono le aspettative dell'organizzazione nei confronti della dirigenza sotto forma di raccomandazioni concrete. Illustrano in dettaglio l'attuazione dei valori (GSA) definiti (ad es. nei principi guida) nella quotidianità dirigenziale promuovendo così uno stile di conduzione unitario, orientato alla promozione della salute.

I principi di conduzione si riallacciano ai valori GSA e contemplano di preferenza i principali aspetti della conduzione orientata alla promozione della salute (ad. es. apprezzamento e riconoscimento, feedback, sostegno sociale, correttezza, rispetto, risoluzione di conflitti, informazione, partecipazione, margine di manovra).

Di seguito vengono presentati a titolo di esempio alcuni temi che possono trovare spazio nei principi di conduzione:

- informazioni trasparenti e chiare ai collaboratori
- conduzione orientata all'obiettivo e al risultato
- promozione dei collaboratori in base ai loro talenti
- risoluzione attiva dei conflitti
- comportamento dirigenziale credibile e trasparente
- esempio vivente di umanità e correttezza

Le linee guida o i documenti suddetti devono essere comunicati periodicamente e devono essere noti a tutti i collaboratori. Viene sistematicamente favorita l'attuazione attiva nella quotidianità (ad es. tramite il confronto regolare con l'attuazione pratica dei valori e dei contenuti della GSA nell'attività di

conduzione e la valutazione della qualità di conduzione secondo i corrispondenti principi nel quadro della valutazione della prestazione).

1b) Risorse

b

L'organizzazione mette a disposizione le risorse (budget, personale, formazione e perfezionamento ecc.) per la gestione della salute in azienda.

Le risorse interne e/o esterne messe a disposizione dall'organizzazione per la GSA consentono di pianificare la GSA conformemente ai criteri GSA descritti nel presente documento, di attuarla, valutarla e migliorarla.

Esempi risorse possibili a disposizione per la GSA

Risorse di personale

- Servizio e organo di pilotaggio GSA (3a)
- Tempo di dirigenti e specialisti responsabili
- Tempo dei responsabili del personale
- Ulteriori organi specializzati (Case Management, specialista della sicurezza sul lavoro, consulenza sociale, medico del lavoro, psicologo del lavoro ecc.)
- Tempo di lavoro dei collaboratori

Mezzi finanziari per

- il rilevamento della situazione effettiva (5a)
- la comunicazione GSA (3c)
- misure , progetti e programmi GSA
- la valutazione (6a e 6b)

Infrastruttura (1e)

- Spazi
- Sussidi
- Attrezzi sportivi

1c) Valutazione da parte del management

C

La direzione suprema dell'organizzazione controlla regolarmente i progressi fatti per quanto riguarda l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia della GSA.

L'organo supremo di gestione (direzione del gruppo, direzione aziendale, direzione ecc.) dell'organizzazione ha il dovere di sottoporre a verifica il sistema GSA a scadenza regolare per garantire che sia sempre appropriato, conforme ed efficace e che serva alla realizzazione degli obiettivi strategici e operativi in materia di GSA (3b).

La direzione suprema si assicura che le informazioni sulla salute necessarie alla valutazione vengano raccolte (6a). La valutazione da parte della gestione si basa sul rapporto GSA o su una documentazione equivalente sulla valutazione complessiva della GSA (6b).

La valutazione della gestione è documentata per iscritto e contiene raccomandazioni sul miglioramento costante del sistema GSA e sulla definizione e/o sulla rielaborazione degli obiettivi operativi GSA.

Tale valutazione può essere effettuata ad esempio nell'ambito di un workshop o di una seduta della direzione suprema.

1d) Formazione e perfezionamento**d**

I temi rilevanti per la salute sono componenti della formazione e del perfezionamento professionale di dirigenti e collaboratori.

La salute deve essere una responsabilità condivisa dai collaboratori e dai quadri dirigenti. Per assumersi la propria parte di responsabilità, entrambi devono possedere le competenze e le qualifiche necessarie, che possono acquisire frequentando regolarmente corsi di formazione e perfezionamento mirati su aspetti rilevanti per la salute.

Formazione e perfezionamento dei quadri dirigenti

L'abilitazione dei quadri dirigenti punta a rafforzare la loro competenza personale nel campo della salute (comportamento orientato alla salute) e a creare condizioni favorevoli alla salute.

Le tematiche GSA centrali della formazione per i quadri dirigenti riguardano:

- conduzione e salute (in particolare salute psichica/salute nel gruppo: carichi e risorse in relazione alle attività dei collaboratori)
- formazione su importanti processi GSA e sugli sportelli di assistenza
- organizzazione del lavoro e dei compiti (partecipazione, autonomia, margine di manovra ecc.)
- creazione di strutture lavorative e di un ambiente favorevoli alla salute (v. anche 1e)
- competenze sociali incentrate su conduzione di colloqui, apprezzamento, correttezza, sostegno sociale (cfr. 2e), comunicazione incl. feedback, gestione dei conflitti, motivazione (funzione di modello di riferimento e influsso della dirigenza sulla salute dei collaboratori, cfr. 2b)
- individuazione tempestiva e gestione delle assenze (v. anche 2f)
- risorse personali
- clima di lavoro (cfr. 2e)
- conduzione di team misti per età
- conduzione orientata alle fasi di vita ecc.

La formazione per i dirigenti si ricollega a valori centrali della promozione della salute (ad es. contenuti nei principi guida, nei principi di conduzione, cfr. 1a) ai fini di una loro attuazione nella quotidianità.

Formazione e perfezionamento dei collaboratori

L'abilitazione dei collaboratori punta a rafforzare in particolare la competenza nel campo della salute (comportamento favorevole alla salute).

Possibili temi rilevanti in questo senso sono:

- autogestione (resilienza)
- attenzione
- gestione dello stress e delle risorse
- gestione delle interruzioni del lavoro
- gestione di clienti/pazienti/residenti o familiari difficili
- life domain balance
- riposo/«staccare la spina» (metodi per rilassarsi), gestione della reperibilità costante
- gruppi misti
- preparazione al pensionamento
- salute degli uomini

Le misure di formazione e perfezionamento vanno valutate e documentate e adattate ai requisiti attuali. Nell'ambito della valutazione vengono presi in esame sia la qualità delle offerte (ad es. mediante schede di feedback) sia il loro utilizzo (ad es. numero di partecipanti ai corsi, valutazioni dei

partecipanti in base all'età). Inoltre la valutazione consente anche di esprimere un'osservazione sull'adeguatezza delle misure di formazione e perfezionamento per il raggiungimento degli obiettivi (di risultato) (osservazione sull'efficacia).

Link di approfondimento ai moduli GSA:

- PMI-vital: toolbox, disponibile in internet, con un set di moduli sulla promozione della salute in azienda: www.pmi-vital.ch

1e) Infrastrutture e offerte rilevanti per la salute e condizioni di lavoro ergonomiche

e

I collaboratori hanno a disposizione infrastrutture e offerte rilevanti per la salute. L'organizzazione promuove la salute dei collaboratori con condizioni di lavoro ergonomiche e sostiene la loro abilitazione in questo ambito.

Infrastrutture e offerte rilevanti per la salute

Oltre a infrastrutture rilevanti per la salute conformi alle prescrizioni, come ad esempio

- Spogliatoi (OLL 3, art. 30): in assenza di spogliatoi, gli armadi possono trovarsi anche, ad esempio, negli uffici.
- Lavabi e docce (OLL 3, art. 31): possibilità di fare la doccia per i collaboratori esposti a calore considerevole o che, per la natura del loro lavoro, si sporcano notevolmente.
- Gabinetti (OLL 3, art. 32): il numero di gabinetti è fissato in funzione del numero di lavoratori occupati simultaneamente nell'azienda.
- Refettori e locali di soggiorno (locali di riposo) (OLL 3, art. 33): qualora si manifesti il bisogno (segnatamente in caso di lavoro notturno o a squadre o qualora sia necessario assicurare frequentemente servizi di picchetto) o quando la presenza dei collaboratori sul posto di lavoro si rivela indispensabile anche durante le pause i lavoratori devono disporre di posti a sedere adeguati o all'occorrenza devono essere approntati luoghi di riposo.
- Possibilità di stendersi e riposarsi (OLL 3, art. 34): alle donne incinte e alle madri che allattano dev'essere offerta la possibilità di stendersi e riposarsi in condizioni adeguate.
- Acqua potabile e altre bevande (OLL 3, art. 35): nelle vicinanze dei posti di lavoro dev'essere disponibile acqua potabile. Qualora le condizioni di lavoro lo richiedano, devono essere ottenibili anche altre bevande non alcoliche.
- Attrezzature di cucina (OLL 1, art. 46): durante il lavoro notturno devono essere approntate attrezzature di cucina per preparare pasti caldi in un locale idoneo o devono essere serviti pasti caldi.

l'organizzazione promuove in modo mirato l'igiene di vita dei propri collaboratori offrendo loro proposte e infrastrutture aggiuntive/volontarie solidamente ancorate nell'impresa, nel campo del movimento, dell'alimentazione e del riposo, il cui uso è attivamente supportato e verificato.

Esempi di infrastrutture e offerte rilevanti per la salute (nei campi movimento, alimentazione, rilassamento)

Movimento

- Locale fitness / agevolazioni per l'accesso a centri fitness
- Club sportivi aziendali
- Docce a disposizione (accesso generalizzato)
- Biciclette aziendali

Alimentazione

- Mensa del personale (offerta capillare)
- Buoni mensa
- Servizio pasti

- Distributori automatici di spuntini con un'offerta sana
- Iniziative per promuovere il consumo di frutta
- Distributori d'acqua o distribuzione d'acqua sotto forma di bottiglie

Riposo

- Locali per la pausa (accesso generalizzato)
- Locali tranquilli (accesso generalizzato)
- Offerte per rilassarsi/massaggio alla schiena
- Offerte wellness

Ulteriori offerte in un'ottica di prevenzione includono, ad esempio, anche campagne specifiche come:

- Controllo della salute
- vaccinazioni (antinfluenzali) su base volontaria
- campagna sull'alimentazione/sull'attività fisica
- campagna sulla salute cardiocircolatoria
- campagna sul sonno (dormire in modo sano) ecc.

Pubblicazioni:

- Promozione Salute Svizzera: Modulo «Wellness» www.pmi-vital.ch
- hepa: riunisce a livello svizzero aziende, istituzioni e organizzazioni in un impegno comune in favore della promozione della salute attraverso il movimento e lo sport: www.hepa.ch

Condizioni di lavoro ergonomiche

Oltre ai requisiti legali in tema di ergonomia del posto di lavoro, come ad esempio:

- a livello di legge:
 - LL art. 6 cpv. 2, strutturazione degli impianti e dei processi di lavoro: il datore di lavoro deve segnatamente apprestare gli impianti e ordinare il lavoro in modo da preservare il più possibile i lavoratori dai pericoli per la salute e dagli spossamenti.
- a livello di ordinanza:
 - OLL 3, capitolo 1 «Disposizioni generali»:
 - Articolo 2. Principio:
Il datore di lavoro deve adottare tutte le disposizioni e tutti i provvedimenti necessari per salvaguardare e migliorare la tutela della salute fisica e psichica, provvedendo segnatamente affinché:
 - a. vengano condizioni di lavoro conformi alle esigenze dell'ergonomia e della tutela della salute;
 - b. siano evitati sforzi eccessivi o troppo monotoni.

A questo scopo una selezione dei campi di intervento viene presentata in:

- OLL 3, Capitolo 2 «Esigenze particolari relative alla tutela della salute»:
 - Art. 15, Illuminazione
 - Art. 16, Clima dei locali
 - Art. 17, Ventilazione
 - Art. 20, Irradiazione solare e termica
 - Art. 21, Lavoro nei locali non riscaldati o all'aperto
 - Art. 22, Rumori e vibrazioni
 - Art. 23, Esigenze generali per i posti di lavoro, le attrezzature e gli strumenti di lavoro
 - Art. 24, Esigenze particolari
 - Art. 25, Pesi

è opportuno attuare, in seno alle organizzazioni, misure complementari favorevoli alla salute sia in termini di condizioni sia in termini di modificazioni comportamentali.

Esempi di misure orientate al comportamento e alle condizioni in ambito ergonomico

Misure orientate al comportamento	Misure orientate alle condizioni
<p>Comportamento ergonomico sul posto di lavoro (sensibilizzazione/abilitazione all'utilizzo ergonomicamente corretto dell'arredamento da ufficio, dei mezzi ausiliari ergonomici (attraverso iniziative quali campagne, formazione, presentazioni, promemoria))</p> <p>Formazione incentrata sulla schiena/esercizi per rafforzare la muscolatura addominale e della schiena</p> <p>Sensibilizzazione sul tema della corretta tecnica di sollevamento e trasporto</p>	<p>Configurazione ergonomica della postazione di lavoro (ad es. uso di standing desk, possibilità alternative per lavorare da seduti/in piedi, monitor e sedie da ufficio ergonomiche, tastiere ergonomiche ecc.)</p> <p>Mezzi ausiliari ergonomici (ad es. impiego di strumenti di lavoro appropriati per il sollevamento, il trasporto e la movimentazione di carichi pesanti o non maneggevoli)</p> <p>Analisi ergonomiche/ispezioni del posto di lavoro</p>

Le condizioni rilevanti per la salute in relazione ai posti di lavoro in ufficio non si esauriscono con l'ergonomia. Per l'attuazione di ulteriori misure, oltre ai fattori fisici occorre tenere in considerazione anche quelli psicosociali e la loro interazione.

I fattori di influenza psicosociali vengono messi in relazione soprattutto con lo stress. Condizioni di lavoro sfavorevoli generano stress e riducono il livello di benessere.

La tabella seguente fornisce una panoramica dei possibili fattori d'impatto rilevanti per la salute psichica.

Esempi di fattori d'impatto rilevanti per la salute

Ambiente materiale

- Organizzazione (suddivisione della superficie disponibile) e disposizione degli spazi (configurazione dell'arredamento)
- Locali per il riposo e la rigenerazione
- Dimensioni del posto di lavoro (superfici di lavoro e di deposito)
- Qualità dell'ambiente di lavoro (funzionalità e qualità estetica)
- Piante ed elementi naturali (ad es. vista esterna)

Ambiente interno

- Acustica (elementi di disturbo come le conversazioni dei colleghi)
- Qualità dell'aria e clima (valutazione soggettiva del clima interno, qualità dell'aria interna)
- Fragranze (impiego di odori piacevoli)
- Luce e illuminazione (controllo delle condizioni di luce individuali/luce naturale)

Ambiente socio-spaziale

- Privacy (regolazione della sfera privata)
- Crowding (sensazione di trovarsi in uno spazio ristretto): vissuto soggettivo negativo di oppressione provocato dalla percezione della presenza di un numero eccessivo di persone in un determinato luogo
- Territorialità (autonomia territoriale): la territorialità può essere descritta come l'espressione comportamentale di un individuo rispetto a oggetti fisici o sociali verso i quali egli nutre un senso di possesso e ai quali si sente legato. La territorialità viene espressa tramite comportamenti tesi a costruire, comunicare, mantenere e riparare territori.
- Interruzioni ed elementi di disturbo (controllabilità e prevedibilità, ad es. aree dell'ufficio dove i collaboratori possono svolgere in autonomia il proprio lavoro senza essere disturbati)
- Relazioni sociali (possibilità per i superiori e i collaboratori di instaurare relazioni sociali)

Fonte: Promozione Salute Svizzera, Gesundheitsförderliche Büroräume [in ted., Uffici favorevoli alla salute], Rapporto 4, 2014

Per ulteriori approfondimenti sul tema dell'organizzazione degli spazi in ufficio improntata alla promozione della salute è possibile consultare il Rapporto 4 di Promozione Salute Svizzera:
http://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/1_de/d-ueber-uns/5-downloads/Bericht_004_GFCH_2014-06_-_Gesundheitsfoerderliche_Bueroraume.pdf

Pubblicazioni:

CFSL Commissione federale di coordinamento per la sicurezza sul lavoro: strumento d'informazione per la prevenzione in ufficio

www.ekas-box.ch/it (disponibile anche come app da scaricare)

SECO:

- Indicazioni relative all'ordinanza 3 concernente la legge sul lavoro, Capitolo 2: Esigenze particolari relative alla tutela della salute, Sezione 3: Posti di lavoro, Art. 23 Esigenze generali (ergonomia):

<https://www.seco.admin.ch/seco/it/home/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Arbeitsgesetz-und-Verordnungen/Wegleitungen/wegleitung-zur-argv-3.html>

Opuscolo sull'ergonomia:

https://www.seco.admin.ch/seco/it/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/ergonomie.html

- Lavoro al videoterminale. I nove consigli per lavorare comodi.

https://www.seco.admin.ch/seco/it/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/arbeiten-am-bildschirm--entspannt-statt-verspannt---die-tipps.html

Suva:

- Diversi testi informativi, promemoria e liste di controllo su temi quali:

- l'ergonomia al videoterminale

<https://www.suva.ch/de-ch/praevention/sachthemen/koerperliche-belastungen#uxlibrary-material=ed138048fd42422e9e6b826155b6af87&uxlibrary-safetyrules=61a6cf141f6849d69239183fada241b7&uxlibrary-open=/de-CH?atomid=ed138048fd42422e9e6b826155b6af87%26showContainer=1>

- l'ergonomia nell'industria e nell'artigianato

<https://www.suva.ch/it-ch/prevenzione/temi-sostanziali/sovraccarico-biomeccanico>

UFSP:

- Alzarsi in piedi: scheda informativa:

http://www.bag.admin.ch/themen/ernaehrung_bewegung/11660/15385/index.html?lang=it

http://www.bag.admin.ch/themen/ernaehrung_bewegung/index.html?lang=it

Promozione Salute Svizzera:

- Modulo «Aspetti dell'ergonomia»

www.pmi-vital.ch

Gesundheitsförderliche Büroräume [Uffici favorevoli alla salute], Rapporto 4:

http://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/1_de/d-ueber-uns/5-downloads/Bericht_004_GFCH_2014-06_-_Gesundheitsfoerderliche_Bueroraume.pdf

Link:

- Associazione intercantonale per la protezione dei lavoratori:

www.iva-ch.ch

Ispettorato del lavoro:

www.arbeitsinspektorat.ch

2

Criterio GSA:

aspetti riguardanti il
personale e
l'organizzazione del lavoro

2° criterio GSA:
aspetti riguardanti il personale e l'organizzazione del lavoro

Il compito più importante di una gestione del personale soddisfacente dal profilo della salute consiste nel considerare, preservare e sviluppare le capacità dei collaboratori nell'ambito dell'impostazione del lavoro.

A tal fine occorre creare strutture favorevoli alla persona e alla salute e a impostare di conseguenza i compiti e l'organizzazione del lavoro.

L'organizzazione adotta inoltre le opportune misure per la gestione delle assenze e il reinserimento dopo assenze prolungate e promuove la conciliabilità tra lavoro e vita privata e la prevenzione di danni alla salute o malattie.

2a) Competenze e premesse della salute**a**

Tutti i collaboratori dispongono delle competenze e delle condizioni di salute di cui necessitano per far fronte ai propri compiti professionali. Ciò viene garantito in maniera mirata nell'ambito della selezione, della gestione e dello sviluppo del personale.

Un presupposto importante per un'organizzazione delle condizioni di lavoro orientata alla salute prevede l'instaurarsi di un rapporto equilibrato tra le esigenze risultanti da un'attività e i requisiti individuali di un collaboratore che a loro volta gli consentono di svolgere detta attività. In questo contesto non vanno considerate soltanto le necessarie conoscenze specialistiche e le competenze acquisite bensì anche fattori individuali come la prestazione fisica, le condizioni psichiche, le competenze individuali e sociali, la fase di vita attuale o il sesso.

Per garantire la concordanza tra esigenze, competenze e presupposti di salute, un'organizzazione deve adottare misure nell'ambito della selezione, della gestione e dello sviluppo del personale.

Esempi di misure e strumenti per la selezione, la gestione e lo sviluppo del personale**Selezione del personale**

- Descrizione del posto / della funzione
- Profilo dei requisiti
- Dichiarazione di idoneità
- Colloquio con il team di collaboratori
- Colloquio concernente il periodo di prova

Condizione del personale

- Colloqui regolari tra collaboratori e superiori (colloqui bilaterali, riunioni di progetto, riunioni di lavoro...)
- Colloquio annuo con i collaboratori / colloquio semestrale
- Colloqui sulla salute (p. es. in caso di frequenti assenze, problemi di salute o di cambiamenti nel collaboratore)

Sviluppo del personale

- Perfezionamento dei collaboratori per lo sviluppo delle loro competenze professionali, individuali e sociali
 - Misure a tutela della capacità lavorativa fino al pensionamento
(→ Direttiva MSSL: Integrazione di sicurezza e protezione della salute nell'organizzazione e nei processi aziendali)
 - Consulenza sulla carriera, pianificazione della carriera
-

Selezione del personale

Descrizione del posto / della funzione

La descrizione del posto dà un'immagine dell'attività da esercitare. Oltre a obiettivi e finalità della funzione, precisa i compiti principali e specifici da adempiere e informa sull'entità della collaborazione di gruppo nonché sui contatti con altri servizi e persone. Nella descrizione del posto sono enunciate competenze e responsabilità e il numero eventuale di subordinati.

Profilo dei requisiti

Il profilo dei requisiti descrive le competenze e le condizioni di salute di cui deve disporre il candidato per poter soddisfare le esigenze del posto. Oltre alle competenze specialistiche richieste, precisa anche le competenze sociali e individuali.

Queste ultime si riferiscono alle capacità che favoriscono un comportamento sano, caratterizzate ad esempio da:

- una corretta applicazione delle strategie di fronteggiamento e di delimitazione in rapporto con esigenze elevate
- strategie efficienti di gestione del tempo
- interesse per l'apprendimento continuo
- un rapporto coi cambiamenti orientato alle risorse.

Le esigenze poste ai dirigenti comprendono, oltre alle necessarie competenze specialistiche, in particolare competenza sociale (soprattutto sensibilità ai cambiamenti nei collaboratori, capacità comunicative) e conoscenze relative alla struttura delle condizioni di lavoro favorevoli alla salute e alla persona, descritte dai sottocriteri GSA 2b-e.

Al momento dell'assunzione l'azienda dovrebbe verificare, oltre alle competenze specialistiche del nuovo collaboratore, anche la sua resistenza psicofisica rispetto ai carichi concreti fisici e psichici legati al posto. Questa verifica può essere effettuata ad esempio con l'ausilio del profilo del carico sulla salute (lista di controllo).

Possibili categorie di carico:

- condizioni dell'ambiente di lavoro
 - influssi ambientali (p.es. calore e freddo, umidità dell'aria)
 - lavori con sostanze pericolose
 - illuminazione prevalentemente artificiale
- carico fisico/pesantezza del lavoro
 - lavoro fisico pesante (p.es. sollevamento e trasporto di pesi)
 - sollecitazione unilaterale di un piccolo gruppo di muscoli (p.es. movimenti ripetuti con grande frequenza)
 - posizioni forzate (p.es. frequente rotazione del torso, posizione inginocchiata)
 - posizione seduta o in piedi prolungata (p.es. lavoro allo schermo)
- carico psichico
 - ripetizioni frequenti, poca variazione, scarsa autonomia
 - nessuna cooperazione
 - fretta e pressione a produrre
 - forte pressione legata a responsabilità e decisioni
 - orari di lavoro (p.es. lavoro a turni, straordinari)
 - lavoro emotivo (p.es. elevate aspettative in termini di cortesia)
 - interruzioni / disturbi ricorrenti.

Conduzione del personale (Gestione dei collaboratori da parte dei dirigenti/superiori diretti)

Attraverso l'impostazione delle condizioni quadro e di lavoro (v. 2b Caratteristiche dell'impostazione dei compiti favorevole alla persona e alla salute) ma anche grazie alla propria funzione di modello di riferimento basata su un'autoconduzione sana, i quadri dirigenti possono esercitare un influsso centrale sul mantenimento e sulla promozione della salute fisica e psichica dei collaboratori.

Un buon comportamento di conduzione è direttamente correlato a stress, benessere, salute e atteggiamento dei collaboratori rispetto al lavoro e ne influenza positivamente la soddisfazione riducendo in misura determinante la probabilità di dimissioni.

Secondo Stadler e Spiess (2002), i compiti dei quadri dirigenti in una prospettiva di conduzione favorevole alla salute comprendono:

- Una gestione dei collaboratori che tenga conto delle loro esigenze specifiche, ovvero:
 - selezionare il collaboratore giusto per il compito giusto (cfr. selezione del personale)
 - prevedere tempo a sufficienza per l'inserimento di nuovi collaboratori o l'introduzione a nuovi compiti
 - contrastare il sovraccarico e la sottoccupazione (v. 2b)
 - riconoscere i primi segni di una modificazione comportamentale (v. anche 2f)
 - tenere in considerazione gli obiettivi professionali personali dei collaboratori
 - indicare le possibilità di sviluppo (v. 2c)
 - concordare obiettivi lavorativi concreti, realistici
 - fornire, nell'ambito di colloqui personali, un riscontro sui risultati ottenuti sul lavoro
 - riconoscere le prestazioni positive
 - comunicare apprezzamento
 - creare un clima di fiducia (v. anche 2e)
 - promuovere la collaborazione all'interno del gruppo (v. 2e)
 - informare in maniera esaustiva i collaboratori sulle questioni e sui cambiamenti che riguardano l'azienda
 - condurli a riconoscere il senso del lavoro
 - individuare tempestivamente i conflitti e contribuire alla loro risoluzione
- Misure per un'organizzazione del lavoro a misura d'uomo, ovvero:
 - organizzare la postazione di lavoro in modo ottimale sotto il profilo ergonomico (v. 1e)
 - stabilire gradi di libertà in riferimento al tempo e ai contenuti del lavoro
 - distribuire il lavoro in modo equo
 - definire chiaramente ruoli e compiti lavorativi
 - promuovere un sistema di gratificazione adeguato
- Partecipazione dei collaboratori ai processi di pianificazione e decisionali (creazione di possibilità di partecipazione per i collaboratori, v. 2d)
- Ulteriore sviluppo delle possibilità individuali dei collaboratori in termini di gestione dei carichi (promozione di misure di perfezionamento interne o esterne con temi rilevanti per la salute, v. 1d)
- Sostegno sociale ai collaboratori nello svolgimento dei loro compiti (v. anche 2e)

Nella serie di contributi del Ministero tedesco per la sicurezza sul lavoro e la medicina del lavoro (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) figura una checklist per il riconoscimento del comportamento di conduzione orientato alla promozione della salute, elaborata da P. Stadler ed E. Spiess, dal titolo «Conduzione orientata ai collaboratori e sostegno sociale sul posto di lavoro» (titolo originale «Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz»), 2002, pag. 15): www.baua.de/cae/servlet/contentblob/699238/publicationFile/46791/Gd5.pdf

I due strumenti di conduzione selezionati, presentati di seguito, possono essere di ausilio ai quadri dirigenti nello svolgimento dei loro compiti dirigenziali di promozione della salute:

Colloquio annuale con i collaboratori

Il colloquio con i collaboratori serve a creare un terreno comune tra collaboratori e dirigenti. Oltre alla valutazione del grado di realizzazione degli obiettivi, della prestazione lavorativa e del comportamento sul lavoro, altri elementi importanti sono l'analisi delle aspettative e dei bisogni del collaboratore, una stima del suo potenziale o possibile sviluppo e la concertazione di nuovi obiettivi.

Nel corso del colloquio, oltre alla valutazione delle prestazioni e all'accordo sugli obiettivi, si dovrebbero affrontare i seguenti temi:

- soddisfazione per quanto riguarda il compito lavorativo, il clima all'interno del gruppo e il posto/gli strumenti di lavoro
- «benessere e salute», gestione individuale dello stress
- carico di lavoro
- conciliabilità tra lavoro e vita privata
- soddisfazione per quanto riguarda il dirigente
- capacità di comunicare e cooperare, comportamento riguardo alle critiche e ai conflitti
- disponibilità all'apprendimento e al cambiamento
- comportamento di conduzione
- prospettive riguardanti il potenziale e il futuro, comprese le aspettative da parte del collaboratore
- misure di promozione e sviluppo
- obiettivi personali sulla salute
- proposte di miglioramento.

Conduzione di colloqui sulla salute

I colloqui sulla salute scaturiscono in genere da un cambiamento nel comportamento o altre manifestazioni curiose che si riscontrano nel collaboratore. La sostanza del colloquio sulla salute è costituita dal momentaneo benessere del collaboratore e da eventuali osservazioni del dirigente. Dialogando si dovrebbero ricercare le possibili cause. Il dirigente recepisce le proposte di soluzione del collaboratore, indica eventualmente altre possibilità e sostiene il collaboratore nella fase di attuazione. In un colloquio successivo si esaminerà se le condizioni del collaboratore sono migliorate o se sono necessarie ulteriori misure. Per ulteriori indicazioni a proposito dei colloqui sulla salute vedere inoltre il sottocriterio GSA 2f.

Sviluppo del personale

L'organizzazione può essere tenuta a provvedere allo sviluppo di collaboratori in virtù di una disposizione contenuta nel CCL o nel regolamento del personale. Il CCL contiene una disposizione che si riferisce al disciplinamento rispettivamente del perfezionamento professionale e dello sviluppo del personale/delle condizioni di assunzione. Detta disposizione definisce i principi essenziali di tale disciplinamento; stabilisce ad esempio che collaboratore e organizzazione devono ambedue assumersi una parte della responsabilità per il perfezionamento e inoltre regola la questione dei costi. Lo sviluppo del personale è parte integrante dei ricorrenti colloqui con i collaboratori, nel corso dei quali vengono discusse anche le competenze.

Per avere una panoramica delle principali competenze necessarie all'adempimento delle esigenze professionali si può ricorrere a un modello delle competenze. Un modello completo delle competenze descrive i seguenti aspetti: collaborazione, rapporti con il cambiamento, carattere, atteggiamento imprenditoriale e competenze specialistiche.

Ai dirigenti si chiede:

- di sostenere e fiancheggiare i collaboratori
- di strutturare le condizioni di lavoro in modo favorevole alla salute e alla persona (cfr. anche sottocriteri 2b-e)
- di ragionare con lungimiranza e in modo strategico e progettuale

- di saper decidere

Pubblicazione:

Promozione Salute Svizzera:

Eventi della vita: Neue Ansätze für eine individualisierte und gesundheitsförderliche Personalarbeit [in ted., «Nuovi approcci per un lavoro sul personale individualizzato e volto alla promozione della salute»] (Foglio di lavoro 30)

[http://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/1_de/d-ueber-uns/5-downloads/Arbeitspapier_030_GFCH_2015-01 - Lebensereignisorientierte Personalarbeit.pdf](http://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/1_de/d-ueber-uns/5-downloads/Arbeitspapier_030_GFCH_2015-01_-_Lebensereignisorientierte_Personalarbeit.pdf)

2b) Sovraccarico e sottoccupazione

b

I compiti lavorativi sono organizzati in modo da evitare sistematicamente la sottoccupazione o il sovraccarico e di conseguenza ridurre i carichi psichici e fisici.

Oltre ai requisiti legali in materia di salute fisica e psichica, come ad esempio:

- a livello di ordinanza:
 - OLL 3, capitolo 1 «Disposizioni generali»:
 - Articolo 2. Principio: Il datore di lavoro deve adottare tutte le disposizioni e tutti i provvedimenti necessari per salvaguardare e migliorare la tutela della salute fisica e psichica, provvedendo segnatamente affinché:
 - c. siano evitati sforzi eccessivi (o troppo monotoni);
 - d. il lavoro sia organizzato in modo adeguato.

l'organizzazione dovrebbe intraprendere misure orientate sia alle condizioni sia al comportamento per evitare casi di sovraccarico e sottoccupazione.

Sono diversi i fattori che sul lavoro esercitano un influsso sulla salute fisica e psichica e sulla soddisfazione dei collaboratori. Nella vita lavorativa, il sovraccarico e la sottoccupazione provocano entrambi una sensazione soggettiva di stress e riducono il benessere e l'efficienza dei collaboratori. In questo contesto, al comportamento di conduzione inteso come risorsa viene attribuito un ruolo centrale, soprattutto in relazione alla salute psichica. È stato dimostrato che, con uno stile di conduzione caratterizzato da aspetti quali sostegno sociale (cfr. 2e), partecipazione (cfr. 2d), apprezzamento, correttezza, apertura, modello di riferimento e chiarezza in merito ai ruoli, è possibile ridurre l'esaurimento emotivo e il burn-out.

L'organizzazione deve impegnarsi per evitare sia il sovraccarico sia la sottoccupazione organizzando il lavoro in modo appropriato, promuovendo una conduzione favorevole alla salute e adottando misure mirate.

Nel lavoro quotidiano occorre distinguere tra sottoccupazione e sovraccarico qualitativi e quantitativi:

- il sovraccarico quantitativo corrisponde a una situazione in cui la mole di lavoro è eccessiva rispetto al tempo disponibile (esempio: importante mole di lavoro in condizioni di urgenza);
- il sovraccarico qualitativo è una situazione in cui vi è una sproporzione tra le esigenze di contenuto poste dall'attività e le competenze del collaboratore (esempio: compiti estremamente complessi, troppo difficili).

Misure volte a evitare il sovraccarico o la sottoccupazione

Le misure volte a evitare il sovraccarico o la sottoccupazione sono di preferenza adottate in maniera preventiva e sistematica (ad es. sensibilizzando i dirigenti sui segnali di sovraccarico o

sottoccupazione e circa gli aspetti di una conduzione favorevole alla salute). Inoltre sono importanti gli strumenti per riconoscere precocemente soprattutto il sovraccarico (ad es. controllo del lavoro straordinario, regolare tematizzazione del carico di lavoro con i responsabili, barometro del carico). In caso di evidente sovraccarico o sottoccupazione dovrebbero essere note e disponibili misure adeguate da applicare. Affrontando in maniera sistematica i temi del sovraccarico e della sottoccupazione, si contrastano attivamente l'esaurimento emotivo e il burn-out.

Sovraccarico

Possibili misure per la prevenzione e la riduzione del sovraccarico:

- sovraccarico quantitativo:
 - accordo sugli obiettivi/pianificazione del lavoro realistici
 - delega per ridurre la mole di lavoro
 - fare regolarmente brevi pause
 - limitare la reperibilità costante con chiare regole, chiarire le aspettative reciproche (obiettivo: garantire fasi di riposo)
 - gestione del tempo
 - promuovere le competenze individuali ovvero la capacità di «staccare la spina» e il riposo, gestire le interruzioni del lavoro

- sovraccarico qualitativo:
 - riduzione della complessità
 - sviluppo delle competenze
 - ripartizione di compiti/posti tra diverse persone («Job Sharing»)
 - supervisione / discussione di casi
 - cambiamento di compiti / assegnazione di compiti adeguata.

Gli sportelli o i centri di consulenza o le offerte di coaching (interne o esterne) offrono ai collaboratori la possibilità di ottenere un supporto tempestivo e a bassa soglia per gestire le situazioni di sovraccarico.

Sottoccupazione

La sottoccupazione, quantitativa o qualitativa, può essere evitata con misure nell'ambito dell'integralità, della variazione delle esigenze e dell'autonomia. Esempi concreti:

- *cambiamento sistematico del posto di lavoro («Job Rotation»)*
I collaboratori lavorano in diversi posti di lavoro, il che può comportare una continua alternanza tra i lavoratori in tutti gli ambiti di attività
(→ diminuendo la monotonia e aumentando la flessibilità).
- *ampliamento dei compiti («Job Enlargement»)*
I collaboratori svolgono diversi compiti simili da eseguire («more of the same»)
(→ aumentando l'ambito lavorativo e le possibilità di rimpiazzo)
- *arricchimento dei compiti («Job Enrichment»)*
L'attività sinora svolta da un collaboratore viene estesa ad ambiti corrispondenti a un livello di esigenze superiore. Il collaboratore viene messo in grado di lavorare maggiormente sotto la propria responsabilità (→ aumentando le esigenze e rafforzando autonomia e responsabilità).

Pubblicazioni:

SECO:

Indicazioni relative all'ordinanza 3 concernente la legge sul lavoro (articolo 2 appendice: Principio):

Carichi psichici sul lavoro e relative conseguenze per la salute:

www.seco.admin.ch/dam/seco/it/dokumente/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Arbeitsgesetz%20und%20Verordnungen/Wegleitungen/Wegleitungen%203/Anhang_art02_V3.pdf.download.pdf/ArGV3_Anhang_art02_de.pdf

Definizioni:

- Carico psichico
- Sforzo psichico e relative conseguenze
- Requisiti di un'organizzazione a misura d'uomo del compito lavorativo
- Caratteristiche auspiccate di compiti lavorativi ben impostati

Conseguenze delle sollecitazioni dannose e misure:

- affaticamento mentale
- stati simili all'affaticamento
- stress e relative conseguenze sulla salute
- sindrome del burn-out

Rischi psicosociali sul posto di lavoro

www.psyatwork.ch

Riconoscere tempestivamente l'esaurimento – prevenire il burn-out

https://www.seco.admin.ch/seco/it/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/erschoepfung-fruehzeitig-erkennen--burnout-vorbeugen.html

Swiss Burnout:

la piattaforma di discussione per professionisti della salute, organizzazioni e individui su tutte le questioni inerenti la sindrome del burn-out

www.swiss-burnout.ch

Promozione Salute Svizzera:

Il barometro dello stress:

www.fws-jobstressanalysis.ch (il barometro dello stress)

PMI-vital:

www.pmi-vital.ch (modulo Gestione dello stress)

Associazione Stressnostress.ch

Programma per l'eliminazione e la prevenzione dello stress sul posto di lavoro:

www.stressnostress.ch

Associazione Svizzera d'Assicurazioni ASA

Campagna «Ausschalten – Auftanken» [Staccare la spina, fare il pieno di energie]

www.ausschalten-auftanken.ch

DGUV:

Concetto specialistico Führung und psychische Gesundheit [Conduzione e salute psichica] (2014). Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung.

www.dguv.de/medien/inhalt/praevention/fachbereiche/fb-gib/documents/broschuere_fuehrung.pdf

Caratteristiche dell'impostazione dei compiti favorevole alla persona e alla salute

Il sovraccarico e la sottoccupazione possono essere attivamente ridotte grazie a un'impostazione dei compiti favorevole alla persona e alla salute. L'attuazione di questa impostazione presenta in pratica caratteristiche diverse a seconda dell'organizzazione e del ramo in cui essa opera (configurazione, livello). Nella tabella 2.1 sono elencate le caratteristiche strutturali di un'attività favorevole alla salute che vanno realizzate nel modo più completo possibile. I compiti strutturati conformemente a queste caratteristiche sostengono la motivazione e la salute dei collaboratori, la qualificazione professionale e la competenza sociale, rassicurano il dipendente sulla propria efficacia e lo rendono più flessibile.

Tabella 2.1: caratteristiche dell'impostazione dei compiti favorevole alla persona e alla salute

Caratteristiche strutturali	Realizzazione / esempi concreti
Integralità Pianificazione, esecuzione, controllo del lavoro, riscontro sui processi e sui risultati	<ul style="list-style-type: none"> - Un falegname realizza una cucina per un cliente interamente da solo, dalla pianificazione fino alla CONSEGNA - Un gruppo di lavoro di 8-10 persone che si occupa del traffico dei pagamenti di una banca svolge autonomamente tutte le operazioni compreso il controllo della qualità; tutti i membri del team hanno competenze analoghe, ad es. con diritto di firma (per un importo limitato); il capogruppo svolge Compiti preordinati, come l'ordinazione del materiale
Molteplicità dei requisiti Requisiti diversi per qualificazioni e funzioni	<ul style="list-style-type: none"> - Attività alternate a squadre di tre persone, a turno, nel commercio al dettaglio tra cassa e riempimento scaffali - Guida del carrello elevatore alternata ad attività di manutenzione aziendale e compiti di spedizione - Attività di guida combinata con compiti di controllo, manutenzione, nel servizio d'informazione ecc. per conducenti di bus (di una certa età) nei trasporti pubblici su breve distanza
Autonomia Compiti gerarchicamente completi con possibilità di disporre, partecipare e decidere/margine di manovra	<ul style="list-style-type: none"> - Coinvolgimento dei singoli collaboratori nella pianificazione (quotidiana) del lavoro, ad es. sul cantiere o nel servizio clienti - Possibilità di manifestare auspici sulla mole di lavoro (ad es. sul numero di incarti che può essere trattato) - Nei lavori di montaggio, pianificazione e organizzazione possibilmente autonoma delle fasi di montaggio e del controllo finale
Interazione sociale e sostegno Esigenze di cooperazione, possibilità di comunicazione, sostegno sociale	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilità per i macchinisti di locomotiva di incontrarsi e di scambiare qualche parola nel corso della giornata - Nella sala di produzione, dove il livello del rumore raggiunge 85 dB[A], possibilità di utilizzare un locale più tranquillo per conversare - Riunioni di gruppo regolari - Creazione di un circolo di qualità o di salute
Potenziale di apprendimento e di sviluppo Impiego ed estensione delle qualifiche disponibili, acquisizione di nuove qualifiche (anche qualifiche sociali)	<ul style="list-style-type: none"> - Pianificazione del potenziale individuale di perfezionamento, come i corsi di lingue per i collaboratori di lingua straniera - Nel settore delle cure, assunzione di attività di pianificazione degli impieghi e amministrative da parte del personale - Impiego della persona incaricata della registrazione dei mandati nell'assistenza ai clienti o come telefonista - Abilitazione dei collaboratori alla risoluzione autonoma dei problemi
Elasticità temporale e possibilità di regolazione senza tensioni Tempo cuscinetto per il tempo concesso e spazi temporali a libera disposizione	<ul style="list-style-type: none"> - Creazione di spazi di libertà programmati nel piano giornaliero (ebdomadario) delle cure prevedendo turni più lunghi e sovrapposti per il passaggio di consegne riguardante il lavoro - Pianificazione, autonoma o d'intesa con i collaboratori, di tempi cuscinetto sufficienti nella programmazione del lavoro – preavviso sufficiente per le richieste di straordinari
Sensatezza Prodotti ecologicamente utili e innocui	<ul style="list-style-type: none"> - In uno stabilimento di produzione, conferimento di trasparenza all'intero ciclo di produzione mediante reciproca presentazione dei vari gruppi di lavoro e reparti - «da reparto a reparto»: presentazione del processo di servizio nell'amministrazione mediante visite reciproche dei rispettivi posti di lavoro

Fonte: ULICH, E. (2005), esempi illustrativi tratti da suvaPro, corso «Promozione della salute in azienda» («Betriebliche Gesundheitsförderung», documento disponibile solo in tedesco)

2c) Possibilità di sviluppo

C

Ai collaboratori si aprono possibilità di avanzamento professionale non solo genericamente; tali possibilità vengono invece create in modo mirato per mezzo di misure di organizzazione del lavoro.

Per il collaboratore, la possibilità di svilupparsi nel contesto del lavoro corrisponde a un bisogno fondamentale e rappresenta un fattore importante per il legame di fedeltà nei confronti dell'impresa.

L'organizzazione può creare possibilità di sviluppo in vari modi. Queste generalmente sono definite in un concetto di sviluppo del personale e rese note, in modo trasparente, ai collaboratori.

- Opportunità di sviluppo, di avanzamento e carriera in seno all'organizzazione (percorsi professionali orizzontali e verticali);
- Sviluppo delle abilità e delle risorse personali nello svolgimento dell'attività lavorativa quotidiana, attraverso misure di organizzazione del lavoro.

Esempi di misure volte a creare possibilità di sviluppo

Possibilità di sviluppo, avanzamento e carriera nell'organizzazione

- borsa degli impieghi interna
- programmi di promozione / talent management
- programmi di avviamento (trainee)
- carriere specialistiche e dirigenziali
- carriere ad arco (riduzione delle responsabilità e alleggerimento degli oneri a partire da una certa età)
- concetto di sviluppo (per il personale) / piano di sviluppo

Possibilità di sviluppo create grazie a **misure di organizzazione del lavoro** (cfr. anche 2b)

- Job Rotation: cambiamento sistematico di posto di lavoro
- Job Enlargement: estensione dei compiti
- Job Enrichment: arricchimento dei compiti

Il dirigente diretto svolge un ruolo importante per lo sviluppo e la promozione dei suoi collaboratori. Fa parte dei compiti di un dirigente iniziare col riconoscere il potenziale e il desiderio di sviluppo nei collaboratori. Il secondo passo consiste, per il dirigente, nel definire obiettivi di sviluppo con la persona interessata e nell'introdurre opportune misure di promozione o nel predisporle con il servizio incaricato dello sviluppo del personale. Lo sviluppo individuale deve far parte del colloquio annuale con il collaboratore (o simile).

2d) Partecipazione

d

Tutti i collaboratori hanno la possibilità di partecipare attivamente alla soluzione di problemi che riguardano la salute sul posto di lavoro.

Oltre ai requisiti legali in materia di partecipazione, come ad esempio:

- a livello di legge:
 - Legge sulla partecipazione, che disciplina l'informazione e la consultazione dei lavoratori nelle aziende:
 - Sezione 2: Rappresentanza dei lavoratori,
 - Sezione 3: Diritti di partecipazione, art. 9 Diritto all'informazione, art. 10 a-d Speciali diritti di partecipazione
 - LL, art. 6, cpv. 3, partecipazione dei lavoratori in riferimento all'ambito della tutela della salute
 - LAINF, art. 82, cpv. 2, partecipazione dei lavoratori agli sforzi di prevenzione degli infortuni professionali e delle malattie professionali
- a livello di ordinanza:
 - OLL 3, capitolo 1 «Disposizioni generali»:
 - Art. 6¹², Consultazione dei lavoratori:
 1. I lavoratori o la loro rappresentanza in seno all'azienda devono essere consultati tempestivamente e in modo completo su tutte le questioni inerenti alla tutela della salute.
 2. Essi hanno il diritto di presentare proposte prima che il datore di lavoro prenda una decisione...

l'organizzazione promuove la partecipazione dei collaboratori anche nella quotidianità lavorativa e nell'organizzazione delle condizioni di lavoro.

La partecipazione attiva all'impostazione delle quotidiane condizioni di lavoro rappresenta un elemento importante di una condizione del personale rispettosa della salute. Grazie alla partecipazione diretta le persone coinvolte sono considerate come esperti nelle questioni che li riguardano e nella ricerca delle relative soluzioni, e vengono resi partecipi. La partecipazione è strettamente collegata all'aumento del livello di soddisfazione sul lavoro, dell'impegno e della dedizione (commitment) e alla riduzione delle intenzioni di disdetta (Lohmann, A. e Prümper, J., 2006). La partecipazione nell'organizzazione può svolgersi anche indirettamente per il tramite di organi di codecisione collettivi (p.es. commissione del personale, rappresentanti dei lavoratori).

Occorre distinguere tra ambiti di partecipazione, gradi di partecipazione e forme di partecipazione.

- **Ambiti di partecipazione:** possono insorgere problemi di salute in diversi ambiti dell'attività lavorativa quotidiana dell'organizzazione. Questi problemi possono tutti essere oggetto di partecipazione. I collaboratori vengono attivamente coinvolti nell'elaborazione di soluzioni e nei processi decisionali. Anche l'attuazione operativa di decisioni strategiche può avvenire in maniera partecipativa, allo scopo di ridurre conseguenze sulla salute (ad es. trasferimento, nuovo edificio, processo di cambiamento).
- **Gradi di partecipazione:** lo spettro delle possibilità di partecipazione spazia dall'informazione dei collaboratori sugli imminenti processi decisionali fino alla decisione autonoma.
- **Forme di partecipazione:** a seconda dell'organizzazione, del livello e del tema, si può far capo a diverse forme e diversi strumenti di partecipazione che possono essere ordinati in funzione dell'intensità o del grado di partecipazione.

Esempi di ambiti di partecipazione

Posto di lavoro e strumenti di lavoro

- Arredamento e impostazione degli uffici

Compito lavorativo e contenuto del compito

- Consultazione nell'assegnazione di progetti / compiti / responsabilità
- Margine di manovra

Organizzazione del lavoro

- Autonomia temporale nell'esecuzione dei compiti o nella pianificazione dei progetti
- Organizzazione di piani per lavoro a turni

Orario di lavoro

- Autonomia nella pianificazione delle vacanze
- Flessibilità nella scelta del momento delle pause

Sviluppo del personale

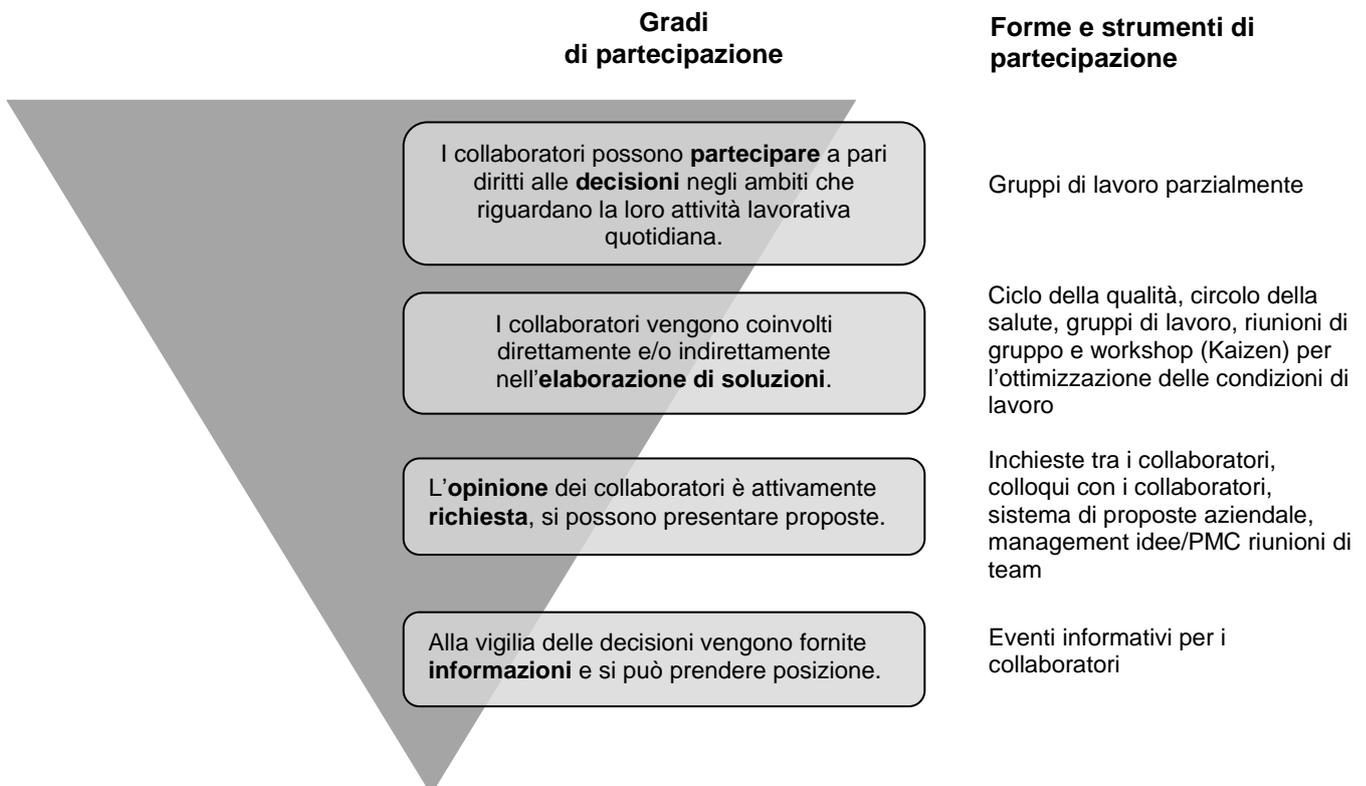
- Consultazione nell'impiego dei colleghi facenti parte del gruppo
- Codecisione nell'ambito dello sviluppo professionale all'interno dell'organizzazione

Sviluppo dell'organizzazione

- Partecipazione ai processi di cambiamento superiori che coinvolgono l'azienda (cambiamento di sede, ristrutturazioni...)
- Coinvolgimento nei processi strategici (linee guida, decisioni relative agli investimenti...)

Da Lohmann e Prümper, Fragebogen zur direkten Partizipation im Büro (questionario sulla partecipazione diretta in ufficio, in ted. abbr. «FdP-B»)

Figura 2.1: Gradi e forme di partecipazione (da ergo-online e Arbeitsgemeinschaft Partizipation)



Pubblicazione:

SECO:

Bollettino sulla partecipazione

https://www.seco.admin.ch/seco/it/home/Arbeit/Personenfreizugigkeit_Arbeitsbeziehungen/Arbeitsrecht/Mitwirkung.html

Questionario:

Questionario convalidato per la partecipazione diretta in ufficio (Validierter Fragebogen zur direkten Partizipation im Büro, FdP-B, in ted.); autori: dipl. psych. Andrea Lohmann e prof. dr. Jochen Prümper: www.f3.htw-berlin.de/Professoren/Pruemper/instrumente/FdP-B-Fragebogen_zur_direkten_Partizipation.pdf

2e) Sostegno ai collaboratori e promozione di un buon clima di lavoro da parte dei superiori

e

I dirigenti sostengono i loro collaboratori e favoriscono l'instaurazione di un buon clima di lavoro.

I quadri dirigenti svolgono un ruolo di centrale importanza in rapporto al mantenimento e alla promozione della salute fisica e mentale dei loro collaboratori (cfr. anche 2b). Sono segnatamente i compiti dirigenziali inerenti alla conduzione improntata alla promozione della salute (cfr. 2a Conduzione del personale) che influiscono in misura notevole sulla portata del sostegno e sulla percezione del clima lavorativo avvertiti dai collaboratori.

Indicazioni sul comportamento di conduzione sono spesso presenti nei principi di conduzione dell'organizzazione e descrivono le concrete aspettative poste dall'organizzazione ai propri quadri dirigenti per quanto riguarda la promozione della salute a livello di conduzione (cfr. 1a). Una valutazione periodica dei superiori fornisce riscontri sull'attuazione dei principi di conduzione nel quotidiano e sulla valutazione soggettiva della qualità della conduzione (soft skills) da parte dei collaboratori (cfr. anche 5a).

Sostegno

Il sostegno sociale da parte dei superiori influisce molto sulla salute, sul livello di soddisfazione sul lavoro e sul tasso di assenteismo dei collaboratori.

La crescente diversità (per età, cultura) in seno ai gruppi richiede ai quadri dirigenti uno sforzo particolare per assicurare il sostegno sociale e favorire la comprensione reciproca.

Per fornire sostegno sociale ai collaboratori, i dirigenti possono mobilitarsi in vario modo.

Sostegno sociale da parte dei dirigenti

- Colloqui regolari di sostegno specialistico e sociale (discussione di progetti, colloqui individuali/colloqui bilaterali periodici, colloqui al rientro dalle assenze/colloqui di sostegno proattivi, orientamento)
- Sostegno per mezzo di un comportamento supportivo oppure tramite coaching, mentoring/sistema dei padrini e delle madrine
- Sostegno emotivo (esprimendo apprezzamento, partecipazione), sostegno e alleggerimento in caso di carichi privati (divorzio, malattia in famiglia ecc.)
- Feedback regolari
- Cultura della disponibilità (open door) (cultura in ufficio orientata all'apertura/linee di comunicazione corte)
- Sostegno per la diffusione/l'ampliamento della rete aziendale o professionale dei collaboratori

Clima di lavoro

Un clima lavorativo positivo è una risorsa importante per la promozione della salute ed è strettamente correlato alla motivazione e all'impegno dei collaboratori.

Questo aspetto viene influenzato in modo particolare da un comportamento di conduzione orientato alle competenze sociali e viene sostenuto anche dalla messa a disposizione di blocchi di tempo per attività concrete finalizzate alla promozione del clima lavorativo a livello di gruppo (cultura del gruppo) nonché dalle attività dell'intera azienda o dalle offerte.

Comportamento di conduzione:

- Fairness (correttezza)
- Parità di trattamento
- Feedback costruttivo / riscontri
- Apprezzamento
- Individuazione tempestiva e gestione attiva di tensioni e conflitti

La promozione consapevole di un clima lavorativo positivo e una gestione attiva dei conflitti da parte del superiore esplicano un'azione preventiva di contrasto al mobbing (v. anche 2h).

Attività/offerte:
Livello gruppo

- Cultura della pausa in comune
- Attività positive sul piano sociale (uscite o cene di gruppo, partecipazione a «Bike to Work» ecc.)
- Sviluppo del team, bilancio dell'attività del team, workshop di riflessione
- Incontri regolari di gruppo

Ebene Organisation

- Occasioni aziendali
- Possibilità di cooperazione (lavoro di gruppo, cooperazioni trasversali ai gruppi)
- Cambio di campo (cambiamento di prospettiva per mezzo di stage in altri reparti / settori di attività)
- Infrastruttura per le pause / per stare insieme
- Gestione della diversità/gestione delle generazioni

2f) Gestione delle assenze e misure di reinserimento


L'organizzazione si preoccupa dei collaboratori malati e infortunati e adotta misure per il loro reinserimento e la reintegrazione nel processo lavorativo dopo l'incapacità lavorativa.

La gestione delle assenze è uno dei pilastri della gestione della salute. A tal fine l'organizzazione predispone una banca dati per il controllo delle presenze e delle assenze (preferibilmente integrata nel sistema di registrazione del tempo), definisce i processi per i rapporti con i collaboratori assenti, le responsabilità per la gestione dei collaboratori malati e infortunati durante e dopo un'assenza e attribuisce alle persone coinvolte le relative competenze.

Nella tabella 2.2 vengono presentati i tratti salienti della gestione delle assenze di breve e lunga durata.

Tabella 2.2: tratti salienti della gestione delle assenze e del reinserimento

Tratti salienti della gestione delle assenze e misure di reinserimento
L'organizzazione si preoccupa dei collaboratori malati e infortunati

- Compito dei dirigenti definito nella descrizione del posto
- Rilevamento sistematico e valutazione delle assenze (secondo il sottocriterio 5° GSA)
- L'organizzazione ha definito il modo di procedere in caso di assenza (processo/ciclo, diritti e obblighi)
- La collaborazione con i servizi interni ed esterni è definita
- Il modo di procedere, i diritti e gli obblighi e gli interlocutori competenti sono noti ai collaboratori

Definizione dei processi in caso di assenza

- Il servizio del personale conosce i contratti/le condizioni (pagamento continuato del salario, assicurazione indennità giornaliera in caso di malattia, LAINF, LPP, AI...) e funge da sportello per i collaboratori
- Il processo in caso di assenze brevi è definito (compiti, responsabilità)
- Il processo in caso di assenze prolungate è definito (Case Management)

Formazione sulla leadership «Rilevazione precoce e gestione delle assenze»

- Sensibilizzazione dei quadri dirigenti circa la rilevazione precoce di cambiamenti che riguardano i collaboratori (incl. presenzialismo)

- Formazione dei dirigenti (ruolo, competenze, procedura in caso di assenze, conduzione di colloqui sulla salute ecc.)
- I dirigenti conoscono le offerte di sostegno (ad es. HR, consulenza sociale)
- Sono noti i processi in caso di assenze prolungate e per il reinserimento (Case Management)

L'organizzazione si impegna per il reinserimento dopo assenze brevi e prolungate

- L'organizzazione mette a disposizione posti di lavoro adeguati per i collaboratori la cui efficienza è ridotta
- Sono disponibili risorse finanziarie per accertamenti, adeguamenti ecc.

Obiettivi della gestione delle assenze e del Case Management Il successo della gestione delle assenze e del Case Management non consiste soltanto nel puntare alla riduzione delle assenze, bensì la riduzione delle assenze è piuttosto il risultato delle misure seguenti:

- *promozione della cultura aziendale*
- *instaurazione attiva di un buon clima di lavoro*
- *influsso sulla motivazione e sullo zelo dei collaboratori*
- *promozione della reintegrazione*

Elementi essenziali della gestione delle assenze e del sistema del Case Management

- *Base di dati e amministrazione dei dati:*
banca dati con dati di base quali ad es. il tipo di assenza, la causa (in particolare in caso di infortunio), durata ecc.; gestione delle cifre relative alle assenze come parte integrante del processo, orientamento al risultato, valutazione di aspetti legati a costi e benefici
- *Formazione dei dirigenti:*
sensibilizzazione dei dirigenti circa l'influsso delle assenze (di breve durata), il presenzialismo, l'instaurazione attiva di un buon clima di lavoro, l'influsso sulla motivazione e lo zelo dei collaboratori, l'individuazione precoce di cambiamenti negativi e stress (carichi psichici) e diffusione di una maggiore sicurezza rispetto ai cambiamenti osservati nel comportamento dei collaboratori
- *Case Management:*
concetto di reinserimento (processo di Case Management sistematizzato, organizzazione strutturale definita, responsabilità e collegamenti definiti) L'attuazione avviene a due livelli:
 - a livello individuale gestione dei casi (consulenza, pianificazione, intervento, monitoraggio e valutazione);
 - a livello di organizzazione
registrazione del fabbisogno e dell'effettivo, analisi del mercato del lavoro, pianificazione e gestione delle misure, completamento dell'offerta di servizi disponibile, estensione della rete di cooperazione interna ed esterna.

Possibili soluzioni per il reinserimento:

adeguamento del posto di lavoro abituale, reinserimento interno o esterno con adeguamento del rapporto di lavoro (riformazione), servizi d'integrazione (tentativi di ripresa del lavoro)

Link: www.compasso.ch (Integrazione professionale – Portale per i datori di lavoro)

Informazione dei collaboratori

(cfr. anche sottocriterio 3c) L'informazione collaterale, in particolare in fase di introduzione, è un importante fattore di successo per l'attuazione di un sistema di gestione delle assenze e di case management. I messaggi chiave essenziali devono comprendere obiettivi, filosofia, senso, elementi, procedura e sportelli.

Per ulteriori approfondimenti sui tool di gestione dei dati, sulla formazione dei dirigenti in materia di gestione delle assenze e di case management, sulla rete e su inciampi e fattori di successo si rimanda all'appendice 2f.

Presenzialismo

È di importanza centrale riportare sul giusto binario la gestione delle assenze in modo da tenere conto di tutti i collaboratori, e non soltanto degli assenti per malattia, poiché la possibilità di esercitare un influsso è massima nella quotidianità lavorativa comune. A ciò si aggiunge il fatto che non tutti i presenti sono «sani». Si dovrebbe minimizzare il rischio di un aumento del prezenzialismo correlato a una maggiore attenzione per le assenze. Ciò non da ultimo perché il prezenzialismo è una delle cause di una futura incapacità lavorativa.

Ulich (2013) definisce il prezenzialismo come «presenza sul posto di lavoro nonostante un disturbo di salute o di altro tipo che avrebbe legittimato l'assenza dal lavoro».

Il prezenzialismo ha ricadute negative per le organizzazioni che superano le conseguenze delle assenze, in particolare in termini di perdite finanziarie. I collaboratori che malgrado i loro disturbi si presentano al lavoro sono meno produttivi e meno efficienti, hanno una ridotta capacità di concentrazione e commettono più errori (pericolo di infortunio).

Il prezenzialismo è molto frequente (con tendenza in aumento) e si manifesta per vari motivi e nessi causali. In letteratura vengono citate come cause frequenti:

- restare indietro con il lavoro, voler portare a termine il compito
- volume di lavoro, stress
- avere considerazione per i colleghi o non voler piantare in asso i colleghi di lavoro
- senso del dovere
- non voler deludere i superiori
- sentirsi in dovere di essere presenti e temere eventuali svantaggi
- non voler perdere il lavoro

Dati sulla frequenza del prezenzialismo e sulle cause correlate possono essere raccolti in una prospettiva soggettiva mediante apposite domande (v. 5a). In tal modo si sensibilizzano le persone su questo tema ed è possibile affrontarlo attivamente (ad es. attraverso un lavoro informativo).

Un buon clima lavorativo è decisivo per la prevenzione del prezenzialismo. I quadri dirigenti che influenzano positivamente il clima di lavoro e l'organizzazione del lavoro (cfr. 2e e 2b) concorrono in maniera duratura alla riduzione del prezenzialismo come pure dell'assenteismo, ad es. con misure mirate nell'ambito della formazione per i dirigenti, dello sviluppo del gruppo e dell'orientamento dei collaboratori.

Essenziale, al riguardo, è la sensibilizzazione degli organi decisionali in merito al tema del prezenzialismo e la promozione della consapevolezza del suo significato per i collaboratori e l'azienda (Ulich et al. 2010).

2g) Conciliabilità tra lavoro e vita privata**g**

L'organizzazione promuove con misure mirate una migliore conciliabilità tra lavoro e vita privata.

Nel corso della vita e nei diversi ambiti di vita, cambiano priorità ed esigenze. È dunque necessario uno sforzo continuo per mantenere l'equilibrio tra vita professionale e vita privata, tenendo in considerazione le risorse individuali. Le organizzazioni che vanno incontro alle esigenze dei collaboratori favorendo una conciliabilità tra queste due sfere della vita agiscono anche nel proprio interesse.

L'elenco di seguito illustra la grande varietà di ambiti e possibilità che un'organizzazione può sfruttare per migliorare la conciliabilità tra lavoro e vita privata.

Ambiti e possibilità per la promozione della conciliabilità tra lavoro e vita privata**Modelli di orario di lavoro***

- Consentire **modelli di orario flessibili**
- Consentire un **atteggiamento flessibile riguardo alla regolamentazione delle assenze**
- Consentire il **lavoro a tempo parziale**
- Modelli di pensionamento flessibile (riduzioni flessibili della percentuale di occupazione, pensionamenti flessibili)
- Nei sistemi di lavoro a turni: **consentire turni che permettono di conciliare in modo ottimale lavoro e vita privata, a seconda della fase di vita.**

* Base legale: in caso di introduzione di nuovi orari di lavoro, le condizioni quadro legali devono essere rispettate (regolamentazione chiara e rilevamento, ad es. nel caso di lavoratori con responsabilità familiari: LL, Disposizione di protezione speciale: art. 36).

Organizzazione del lavoro adeguata

- Consentire le **intese autonome all'interno del gruppo**
- **Management by objectives (MBO): gestire controllando i risultati invece di incoraggiare la presenza**
- Garantire un **corretto flusso / scambio di informazioni**
- Consentire una **pianificazione a lungo termine degli impieghi**
- Designazione di un **supplente o sostituto**
- **Rimanere in contatto con il collaboratore in caso di assenza prolungata**
- **Sostenere il collaboratore che si reinserisce dopo un'assenza prolungata**

Luogo di lavoro flessibile

- Concedere la possibilità di sbrigare il **lavoro da casa**
- Consentire ai collaboratori di **lavorare durante il tragitto**
- Mettere a disposizione i **sussidi tecnici** che consentono una maggiore flessibilità nell'organizzazione del lavoro

Sostegno alla custodia dei figli

- **Consulenza sulle possibilità di custodia**
- **Ricerca di posti di custodia**
- **Approntamento di un'offerta interna**
- Impegno a favore dell'infrastruttura comunale

Sostegno nell'organizzazione dell'assistenza a familiari anziani

Selezione di sportelli o di un servizio di consulenza per i collaboratori in cerca della migliore soluzione assistenziale

Sviluppo del personale

- Considerazione delle **responsabilità familiari e specifiche per fase di vita nell'ambito del perfezionamento**
- **Pari diritti per la partecipazione** alle misure di perfezionamento
- Carriere ad arco (riduzione delle responsabilità e alleggerimento dei carichi a partire da una certa età)
- Esame della questione della conciliabilità tra lavoro e vita privata (anche il possibile aspetto dell'assistenza ai familiari) nel **colloquio con i collaboratori**

Clima di lavoro

- Promuovere un clima di lavoro in cui i seguenti **valori e atteggiamenti** vengano rispettati e praticati a tutti i livelli gerarchici:
 - Considerazione a parte intera dei collaboratori a tempo parziale
 - Creazione di spazi di manovra basati sulla fiducia
 - Comunicazione aperta
 - Introduzione nelle linee guida di una promessa d'impegno (commitment) per un'organizzazione favorevole alle famiglie

Fonte: SECO, Manuale per PMI «Lavoro e famiglia»

Nell'appendice 2g sono riportati esempi di misure mirate e più ampie informazioni sugli ambiti e le possibilità citati.

Le organizzazioni possono aspettarsi i seguenti benefici:

- a livello dei collaboratori
 - maggiore motivazione, zelo, flessibilità, disponibilità, equilibrio
 - meno stress, meno assenze
 - maggior produttività
 - maggiore lealtà, maggiore identificazione con l'organizzazione, meno disdette
- a livello dell'organizzazione
 - ritorno flessibile dopo il congedo maternità, più tempi parziali
 - minori costi per la ricerca del personale e l'introduzione di nuovi collaboratori
 - miglior clima di lavoro, maggiore efficienza grazie al lavoro orientato al risultato
 - aumento della responsabilità personale dei collaboratori
 - miglioramento delle supplenze all'interno dell'organizzazione, collaboratori impiegabili in molteplici modi («jolly»)
 - pianificazione più efficiente dell'impiego del personale, minori costi per ore di straordinari e lavoro temporaneo
 - minor rischio imprenditoriale grazie alla ripartizione delle responsabilità e del know-how su un maggior numero di persone e di conseguenza minor perdita di sapere alla partenza di persone chiave
 - la sfida consistente nel miglioramento della conciliabilità e al contempo un'opportunità per ottimizzare l'attuale organizzazione del lavoro

Pubblicazioni:

- SECO, Manuale PMI «Lavoro e famiglia: conciliabilità di lavoro e famiglia nelle piccole e medie imprese», febbraio 2007.
<https://www.secolive.admin.ch/themen/00385/02021/04611/index.html?lang=it>
- Beruf und Familie GmbH (2003) Audit Beruf und Familie. Francoforte/M.: società a garanzia limitata di pubblica utilità a favore di lavoro e famiglia
Familienfreundliche Personalpolitik. Checkheft für kleine und mittelere Unternehmen: Eine Handreichung mit praxisnahen Empfehlungen zur Umsetzung einer familienorientierten Personalpolitik (in tedesco), edito dalla BMFSFJ, dalla DIHK e dalla berufundfamilie GmbH
www.berufundfamilie.de
- Promozione Salute Svizzera. Betriebliches Gesundheitsmanagement – Wettbewerbsvorteil Generationenmanagement [in ted., Gestione della salute in azienda – Vantaggio competitivo della gestione delle generazioni], Foglio di lavoro 14
http://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/1_de/d-ueber-uns/5-downloads/Arbeitspapier_014_GFCH_2013-12_-_BGM_-_Generationenmanagement.pdf
- Promozione Salute Svizzera. Der demografische Wandel bewegt die Schweizer Arbeitswelt [in ted., Il cambiamento demografico smuove il mondo del lavoro svizzero], Foglio di lavoro 25
http://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/1_de/d-ueber-uns/5-downloads/Arbeitspapier_025_GFCH_2014-08_-_Demografischer_Wandel.pdf

Link:

- UFU Ufficio federale per l'uguaglianza tra donna e uomo
www.ebg.admin.ch
- Fachstelle UND, Familien- und Erwerbsarbeit für Männer und Frauen (equilibrio tra famiglia e lavoro per uomini e donne, in ted. e franc.)
www.und-online.ch
- Piattaforma informativa della Confederazione «Conciliabilità tra lavoro e famiglia: strumenti sviluppati dai cantoni e dai capoluoghi cantonali»
www.berufundfamilie.admin.ch

2h) Misure di prevenzione e servizi d'aiuto

h

L'organizzazione stabilisce misure preventive e definisce procedure e servizi d'aiuto per temi quali il mobbing, le molestie sessuali, le dipendenze ecc.

Oltre ai requisiti legali, come ad esempio:

- per la protezione dell'integrità personale
 - a livello di legge:
 - LL art. 6 cpv. 1, misure per la tutela dell'integrità personale (tra cui mobbing/molestie sessuali)
 - CO art. 328, cpv. 1 e 2, evitare che il lavoratori subiscano molestie sessuali e che, qualora fossero vittima di tali molestie, subiscano ulteriori svantaggi
 - LPar, art. 3, 4 e 5, divieto di discriminazione, assunzione dell'obbligo di diligenza per proteggere il lavoratore da molestie sessuali del datore di lavoro o del superiore
- per la prevenzione degli infortuni sul posto di lavoro a causa di sostanze che provocano dipendenza
 - a livello di legge:
 - LAINF art. 82, violazione del datore di lavoro che consente consapevolmente a un collaboratore di lavorare sotto l'effetto di sostanze
- per la protezione dal fumo passivo
 - a livello di legge:
 - Legge federale concernente la protezione contro il fumo passivo: definizione di requisiti minimi per la protezione contro il fumo passivo
 - a livello di ordinanza:
 - OPFP Ordinanza concernente il fumo passivo: regolamentazione del divieto di fumare e requisiti relativi alle sale fumatori e ai locali per fumatori

l'organizzazione attua misure di prevenzione in relazione a mobbing, discriminazione, molestie sessuali, dipendenze e promozione della libertà dal fumo.

Mobbing/Bossing*

Un'organizzazione può prepararsi a un'escalation di un conflitto adottando le seguenti misure:

- Servizio o organo di mediazione interno o esterno per i problemi legati al comportamento emarginante tra i collaboratori
- Procedura stabilita al momento dell'insorgere o in presenza di un sospetto di mobbing (chiarezza circa ruoli, compiti e funzioni da parte di superiori, specialisti del personale e persone di fiducia)
- Elaborazione di una dichiarazione di principio sul mobbing (definizione, atti di mobbing, cause, principi, sanzioni, ev. in combinazione con altri temi riguardanti la salute psicosociale, sotto forma di regolamento/politica come, ad es., le molestie sessuali sul posto di lavoro o la gestione del consumo di sostanze e delle dipendenze)

* Bossing: vessazioni sistematiche/mobbing da parte del superiore

Pubblicazioni:

- Mobbing e altri comportamenti molesti – Tutela dell'integrità personale sul posto di lavoro incl. una lista di controllo che consente di verificare lo stato delle misure di prevenzione adottate al riguardo https://www.seco.admin.ch/seco/it/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/mobbing-und-andere-belaestigungen---schutz-der-persoelichen-int.html

Indicazioni relative all'ordinanza 3 concernente la legge sul lavoro, articolo 2 Appendice: Principio: Protezione dell'integrità personale dei lavoratori

OLL 3, Appendice all'art. 2:

www.seco.admin.ch/dam/seco/it/dokumente/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Arbeitsgesetz%20und%20Verordnungen/Wegleitungen/Wegleitungen%203/Anhang_art02_V3.pdf.download.pdf/ArGV3_Anhang_art02_de.pdf

Link:

- Mobbing-Zentrale Schweiz: www.mobbing-zentrale.ch (sito in ted. e franc.)
- Mobbing-Beratungsstelle, servizio di consulenza sul mobbing Zurigo e Berna: www.mobbing-beratungsstelle.ch

Discriminazione

Oltre al mobbing e alle molestie sessuali, la discriminazione è un altro comportamento problematico che può ledere l'integrità personale.

Secondo il divieto generale di discriminazione, nessuno può essere discriminato in base a provenienza, etnia, sesso, età, lingua, posizione sociale, stile di vita/orientamento sessuale, convinzioni religiose, ideologiche o politiche o a causa di un handicap fisico, mentale o psichico.

Molestie sessuali

Adottando le seguenti misure di prevenzione, un'organizzazione può prevenire casi di molestie sessuali:

- Servizio o organo di mediazione interno o esterno per i problemi legati a un comportamento molesto a connotazione sessuale
- Procedura stabilita al momento dell'insorgere (chiarezza circa ruoli, compiti e funzioni da parte di superiori, specialisti del personale e persone di fiducia)
- Elaborazione di una dichiarazione di principio sulle molestie sessuali (definizione, cause, principi, sanzioni, ev. in combinazione con altri temi di salute psicosociale sotto forma di regolamento/politica come, ad es., il mobbing o la gestione del consumo di sostanze e delle dipendenze)

Pubblicazioni:

SECO:

- Molestie sessuali sul posto di lavoro – Informazioni per i datori di lavoro (incl. lista di controllo sulle molestie sessuali)
www.seco.admin.ch/seco/it/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Merkblätter_und_Checklisten/checkliste-sexuelle-belaestigung-am-arbeitsplatz.html

UFU Ufficio federale dell'uguaglianza tra donna e uomo:

- Molestie sessuali sul posto di lavoro
<http://www.ebg.admin.ch/dokumentation/00012/00194/00206/index.html?lang=it>

Prevenzione delle dipendenze

Un'organizzazione dispone di buone possibilità per informare e sensibilizzare in modo mirato i collaboratori sul tema delle dipendenze. Le probabilità di indurre un cambiamento comportamentale positivo sono maggiori quando un problema di dipendenza viene individuato precocemente. Ciò può avvenire grazie a campagne aziendali mirate di prevenzione, ad es. nell'ambito delle Giornate della salute.

Un programma aziendale di prevenzione delle dipendenze in senso stretto stabilisce le linee guida per la gestione delle dipendenze in azienda (ad es. da alcol, tabacco, medicinali, droghe ecc.) e descrive la procedura qualora vi siano sospetti di un problema di dipendenza (ad es. sulla base di uno

schema procedurale e d'intervento). Un programma aziendale di prevenzione delle dipendenze in senso lato prevede anche misure trasversali come, ad es., il potenziamento della competenza dei collaboratori nel campo della salute. La prevenzione delle dipendenze sul lavoro dovrebbe essere finalizzata a individuare il più tempestivamente possibile i casi problematici e a intervenire con la medesima prontezza.

La prevenzione delle dipendenze rientra nella responsabilità sociale, aumenta la sicurezza sul lavoro, riduce i costi dovuti alle assenze e promuove un clima di lavoro/un'immagine positivi.

La nascita di una dipendenza presuppone la presenza di diversi fattori negativi, inclusi fattori ambientali (ad es. una forte pressione per migliorare la prestazione lavorativa, professioni rischiose) e individuali (ad es. predisposizione genetica, immagine di sé negativa). Tra i fattori ambientali, lo stress sul lavoro può avere un ruolo determinante. In un'azienda possono sussistere diverse condizioni che in alcuni collaboratori favoriscono l'insorgenza di problemi psichici, tra cui un pericoloso consumo di sostanze che provocano dipendenza, comportamenti di alienazione e/o disturbi del sonno.

I capisaldi di un programma teso a prevenire e ridurre un comportamento di dipendenza sul lavoro si collocano a diversi livelli. La tabella seguente fornisce un quadro d'insieme delle misure specifiche che è possibile adottare nell'ambito della prevenzione delle dipendenze in azienda.

Prevenzione comportamentale	Prevenzione relazionale
<ul style="list-style-type: none"> - Informazione ed educazione sulle sostanze che provocano dipendenza, ad es. attraverso campagne di prevenzione (della dipendenza) da alcol (impatto, consumo associato a un rischio basso vs. alto, rischio di dipendenza) - Informazione sugli obiettivi e sulle possibilità della prevenzione delle dipendenze - Informazione sulle offerte per la riduzione del consumo individuale (ad es. corsi per non fumatori, consumo controllato di bevande, gruppi di auto-aiuto) - Interventi per problematiche legate al consumo di sostanze che provocano dipendenza 	<ul style="list-style-type: none"> - Servizio per collaboratori e dirigenti per i problemi correlati alle sostanze che provocano dipendenza - Regolamenti aziendali sul consumo di sostanze che provocano dipendenza (divieto di fare uso di droghe e alcol, divieto di fumo) ovvero formulazione e introduzione di una politica di contrasto alle sostanze che provocano dipendenza - Modi di procedere definiti in caso di abuso - Qualificazione e sensibilizzazione dei quadri - Eliminazione di condizioni di lavoro che promuovono le dipendenze (sovraccarico, mancanza di sostegno, mancanza di apprezzamento ecc.) - Limitazione della disponibilità delle sostanze che provocano dipendenza (ad es. divieto di vendita di alcol)

Standard di qualità per i programmi aziendali di prevenzione dell'alcolismo:

(fonte: Istituto svizzero di prevenzione dell'alcolismo e di altre tossicomanie)

- norme scritte vincolanti sull'uso di alcol all'interno dell'organizzazione – devono essere rese note a tutti i collaboratori
- tali norme sono valide esplicitamente per tutti i gradi di gerarchia
- per le attività rilevanti per la sicurezza valgono speciali disposizioni
- il rispetto di regole e prescrizioni è oggetto di verifica; le conseguenze dell'inadempienza sono note a tutto il personale
- tutti i collaboratori vengono informati in forma adeguata sui problemi legati al consumo di alcol
- agli alcolizzati viene offerto un sostegno terapeutico; il principio vuole che l'aiuto prevalga sulla punizione
- formazione dei dirigenti riguardo a questa particolare responsabilità, compresa la distribuzione di una guida sul comportamento nel singolo caso
- l'alcolismo è riconosciuto come malattia; il pagamento continuato del salario e la protezione dalla disdetta sono garantiti se esiste la volontà di sottoporsi a una terapia; i dettagli sono regolati in un contratto tra l'organizzazione e l'interessato.

Pubblicazioni:

Suva:

- Alcol e droghe sul luogo di lavoro.
<https://www.suva.ch/material/Checkliste/suchtmittel-am-arbeitsplatz-gefahrenermittlung-und-massnahmenplanung>
- Suva: Alcol e droghe sul luogo di lavoro dal punto di vista legale
<https://www.suva.ch/materiale/Documentazione/alcol-e-droghe-sul-lavoro-aspetti-legali-66095-i-17871-17869>

Dipendenze Svizzera:

- Varie pubblicazioni e materiale informativo sulla prevenzione delle dipendenze:
www.dipendenzesvizzera.ch
www.alcolallavoro.ch

UFSP:

- Informazioni su effetti ed effetti collaterali dell'alcol
www.alcohol-facts.ch/it

Altri comportamenti di dipendenza come eccessivo gioco d'azzardo, dipendenza da Internet, shopping compulsivo, accumulo patologico, dipendenza dal lavoro

Link ai servizi di consulenza:

- www.spielsucht-radix.ch
- www.careplay.ch/beratung/beratungsstellen.html

Promozione di una vita senza tabacco

Le organizzazioni possono aiutare i collaboratori a smettere di fumare in vari modi:

- Comunicazione di regole chiare in sintonia con le regole generali per le pause
- Prevenire l'insorgenza sensibilizzando i superiori e in particolare i responsabili degli apprendisti
- Organizzando o contribuendo finanziariamente a sostenere misure a livello individuale (ad. es. training per chi vuole smettere di fumare, consulenza ai fumatori, altri aiuti a chi vuole smettere di fumare, campagne informative)

Link:

- Campagna di prevenzione del tabagismo di Confederazione, cantoni e ONG
<http://www.smokefree.ch/it/>
- Associazione svizzera per la prevenzione del tabagismo www.at-schweiz.ch
- Lega Polmonare www.legapolmonare.ch
- Lega contro il cancro: prevenzione del tabagismo (Linea stop tabacco, opuscolo sulla prevenzione) http://www.legacancro.ch/it/prevenzione_/smettere_di_fumare/basta_con_il_fumo/
- Offerte a livello nazionale per datori di lavoro: www.unternehmenrauchfrei.ch
- Offerte a livello nazionale per aziende formatrici: <http://www.rauchfreielehre.ch/it>
- Aiuto concreto per smettere di fumare: <http://www.stop-tabacco.ch/it>

Altri servizi e organi di mediazione interni o esterni:

- Consulenza sociale
- Consulenza per i collaboratori anonima e gratuita
- Servizio di mediazione (ombudsman), persone di fiducia interne all'azienda
- Medico di fiducia

3

Criterio GSA:

pianificazione della
gestione della salute
in azienda

3° criterio GSA:
pianificazione della gestione della salute in azienda

La pianificazione ha per oggetto la creazione di un servizio GSA e di un organo di pilotaggio GSA. Componenti essenziali sono la definizione degli obiettivi nonché l'informazione di tutti i collaboratori in merito alla GSA.

3a) Servizio GSA e organo di pilotaggio GSA
a

Viene istituito un servizio responsabile GSA con un organo di pilotaggio GSA, il quale pianifica, sorveglia e valuta le misure GSA e garantisce la continuità delle misure avviate. In tale struttura dell'organizzazione GSA sono rappresentate le funzioni chiave dell'organizzazione che hanno attinenza con la salute.

Per garantire successo e continuità all'implementazione della GSA all'interno dell'organizzazione è indispensabile predisporre all'interno dell'azienda una struttura dell'organizzazione per la GSA (organigramma). A dipendenza delle sue dimensioni, l'organizzazione dispone di un responsabile GSA (piccole e medie imprese), di uno specialista GSA (medie imprese) o di un servizio specializzato GSA (grandi imprese). Come organo di pilotaggio deve essere istituito un gruppo di pilotaggio GSA (o simili). A dipendenza della struttura e delle dimensioni dell'organizzazione, il servizio GSA dipende da un organo di pilotaggio GSA o direttamente dalla direzione suprema, che assume a sua volta le funzioni di gruppo di pilotaggio.

È predisposto un organigramma per la struttura dell'organizzazione della GSA oppure questa è rappresentata nell'organigramma.

Istituzione di un servizio GSA (responsabile/i GSA, specialista GSA, servizio specializzato GSA, gruppo specializzato, gruppo di lavoro)

Il ruolo del servizio GSA dovrebbe essere definito sin dalla fase di preparazione e pianificazione. Solide conoscenze in materia di GSA, interesse personale per l'argomento, consenso nei confronti dell'organizzazione, esperienza nella gestione e moderazione di progetto sono competenze importanti per l'assunzione di questo ruolo.

Il quaderno degli obblighi del servizio GSA comprende i seguenti *compiti*:

- preparazione e conduzione delle sedute del gruppo di pilotaggio GSA
- elaborazione del piano d'azione
- direzione dell'attuazione
- documentazione e valutazione dello stato d'avanzamento dell'attuazione (valutazione, cfr. 6a e 6b)
- feedback periodico a direzione suprema /organo di pilotaggio
- compiti di comunicazione (interna) / marketing GSA
- contatti con l'esterno (rete).

Creazione e impiego di un organo di pilotaggio GSA

Per pilotare l'attuazione va creato o definito, oltre al servizio GSA, anche un organo di pilotaggio GSA che pianifichi, sorvegli e valuti l'attuazione delle misure GSA e garantisca la continuità delle misure avviate. L'organo di pilotaggio garantisce in ogni caso lo scambio con la direzione suprema.

L'organo di pilotaggio assolve in sostanza i seguenti *compiti* (fonte: secondo Ulich & Wülser, 2005):

- elaborazione di una strategia aziendale di gestione della salute/di un chiaro concetto GSA (compresa la definizione di obiettivi GSA e processi GSA)
- garanzia della compatibilità tra strategia della salute e strategia imprenditoriale nonché tra gestione della salute e gli strumenti manageriali di cui dispone l'organizzazione
- organizzazione delle risorse (personale e finanze)
- accertamento di responsabilità e competenze

- pilotaggio del progetto (pianificazione e sorveglianza di attività, misure e programmi; garanzia della continuità)
- valutazione (integrazione dei diversi risultati del lavoro convergenti)
- supporto per il marketing di progetto (in particolare contatti con l'esterno)
- sviluppo e attuazione di un concetto mirato per l'informazione e la comunicazione (durante e dopo l'introduzione)
- decisione sulla definitiva realizzazione di misure
- valutazione (approvazione del rapporto GSA / dei risultati della valutazione)
- promozione dell'integrazione della GSA in strutture e processi.

Un presupposto importante per l'organo di pilotaggio consiste nell'essere concepito con una certa continuità e operativo, e nel godere della fiducia di tutti i gruppi d'interesse aziendali.

Nella struttura dell'organizzazione GSA (organo di pilotaggio, servizio GSA, evt. altri servizi) vengono coinvolti tutti i servizi che si occupano del tema della salute e che possono contribuire al successo della GSA. La composizione del gruppo può variare a seconda della struttura e delle dimensioni dell'organizzazione. Gli organi devono inoltre disporre di obiettivi concreti, compiti chiari e competenze decisionali.

Per una panoramica di una possibile rappresentanza dei vari attori nella struttura dell'organizzazione GSA si rimanda alla tabella di seguito.

Esempio di possibile composizione della struttura dell'organizzazione/ GSA

- rappresentanza della direzione suprema o direzione suprema
- direzione del personale
- specialista GSA
- specialista di sicurezza sul lavoro/protezione della salute (autoresponsabile)
- medico del lavoro (autoresponsabile)
- psicologo del lavoro
- rappresentanza dei collaboratori
- responsabile della comunicazione
- rappresentanti di tutti i settori rilevanti
- rappresentanza dei sindacati
- evt. affiancamento da parte di consulenti esterni

Rappresentanza/collaborazione in:

- organo di pilotaggio
 - organo di pilotaggio e/o servizio GSA
 - organo di pilotaggio e/o servizio GSA
 - servizio GSA
 - organo di pilotaggio o servizio GSA o servizio associato
 - servizio GSA o servizio associato
 - servizio GSA
 - servizio GSA o servizio associato
 - servizio GSA ed evt. organo di pilotaggio
 - tramite rappresentanza dei collaboratori nel servizio GSA
 - servizio GSA
-

Seguenti corsi di perfezionamento professionale sulla GSA di Promozione Salute Svizzera:

- Con successo verso il label Friendly Work Space
 - Vantaggio concorrenziale della gestione della salute
 - Stress/Burnout: individuare tempestivamente i potenziali casi di assenza del personale (misurazione dello stress in azienda tramite FWS Job-Stress-Analysis)
 - Conduzione favorevole alla salute in nuove realtà lavorative
 - Uffici favorevoli alla salute e Workplace Change Management
- <http://promozionesalute.ch/economia/perfezionamento-professionale.html>

3b) Obiettivi GSA (strategici e operativi)

b

L'organizzazione persegue con la GSA obiettivi strategici sovraordinati che vengono concretizzati tramite parametri e indicatori quantificabili o valutabili (obiettivi operativi GSA).

L'organizzazione fissa obiettivi GSA a tre livelli:

Obiettivi per la GSA (3b Obiettivi GSA (strategici e operativi))

- gli **obiettivi strategici GSA** fungono da orientamento e definiscono l'effetto che il sistema GSA deve produrre (obiettivi GSA sovraordinati);
- gli **obiettivi operativi GSA** forniscono, con obiettivi misurabili o valutabili, appigli concreti per il perseguimento degli obiettivi strategici GSA.

Obiettivi per singole misure GSA e singoli progetti GSA (cfr. sottocriterio 5c, Obiettivi e destinatari per misure e progetti GSA)

- Gli obiettivi delle misure o dei progetti GSA sono assegnati agli obiettivi GSA e indicano ciò che bisogna realizzare con singole misure o progetti GSA (cfr. guida [„Promuovere la GSA con verifica d'impatto“ di Promozione Salute Svizzera](#), basata su un modello d'impatto GSA).

Obiettivi strategici GSA

Dalla strategia e dagli obiettivi aziendali, oltre che dalle sfide attuali (v. a. 5a, Rilevamento della situazione effettiva) si deducono obiettivi strategici per la GSA che definiscono la linea da seguire. Gli obiettivi strategici in materia di GSA riprendono pertanto gli obiettivi strategici dell'organizzazione e ne favoriscono il raggiungimento. Essi chiariscono il contributo fornito dalla GSA per il raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali e, con essi, per il successo dell'azienda (p.es. incremento della produttività grazie all'abbassamento del tasso di assenteismo). Gli obiettivi strategici GSA sono obiettivi a medio e lungo termine e possono avere le caratteristiche di una visione.

Obiettivi operativi GSA

Gli obiettivi operativi GSA sono formulati allo scopo di concretizzare gli obiettivi strategici. Essi scompongono gli obiettivi strategici in specifici obiettivi operativi GSA, misurabili quantitativamente o qualitativamente. Gli obiettivi devono essere formulati in modo da poter essere realizzati e valutati entro un lasso di tempo definito (a breve o medio termine) e da consentire la verifica d'impatto del sistema GSA (6a e 6b). Gli obiettivi operativi GSA sono esaminati nel quadro della valutazione della gestione (1c) per quanto riguarda il loro raggiungimento e all'occorrenza adeguati.

Esempio di obiettivo strategico GSA: miglioramento dello stato di salute dei dipendenti (cfr. anche 6a e 6b, con indicazioni sui metodi di misurazione)

Obiettivo strategico GSA:

Miglioramento dello stato di salute dei dipendenti

Obiettivo operativo GSA:

- Riduzione del 15% delle assenze dovute a malattia o infortunio entro i prossimi 4 anni
- Riduzione del 3% dei premi assicurativi entro i prossimi 4 anni
- Miglioramento del 10% dello stato di salute fisica e mentale dei collaboratori entro i prossimi 4 anni
- Nei colloqui sulla salute dei prossimi 24 mesi, l'ambiente di lavoro è descritto in modo più positivo e citato più raramente dai collaboratori come causa di disturbi fisici.

Come si può desumere dall'esempio summenzionato, ai fini della formulazione degli obiettivi operativi GSA si impiegano anche indicatori qualitativi (ad es. ambiente di lavoro descritto in modo positivo in occasione di colloqui sulla salute, atmosfera cordiale nella caffetteria). Anche gli obiettivi riguardanti i processi possono consentire di pronunciarsi sul raggiungimento dell'obiettivo, cosicché ad es. è

possibile perseguire una partecipazione del 90% alla gita aziendale annuale e utilizzarla come indicatore del clima aziendale.

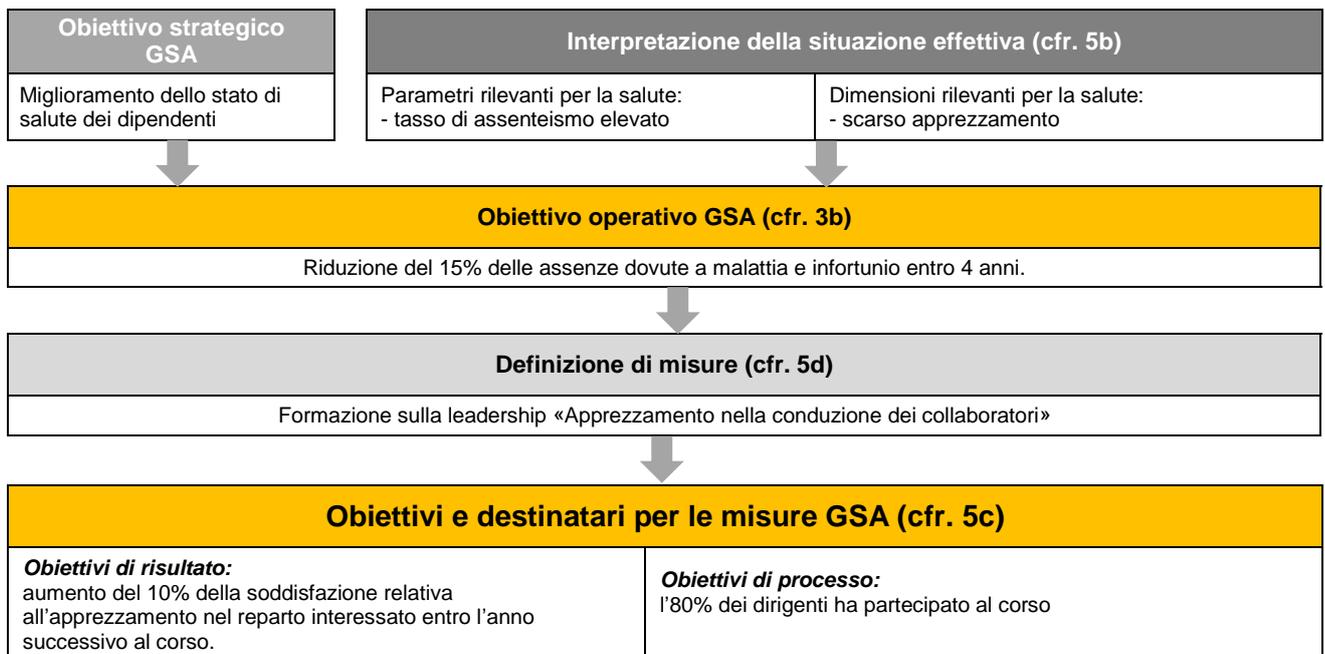
Esiste una crescente quantità di ricerche e studi che descrivono l'impatto della GSA sia a livello di misure sia a livello di interventi compositi. Per quantificare gli effetti (risultati) attesi dagli sforzi in ambito GSA (nell'esempio la riduzione del 15% del tasso di assenteismo) è utile consultare la guida [„Promuovere la GSA con verifica d'impatto“ di Promozione Salute Svizzera](#) o altre conoscenze disponibili.

Fonti da cui trarre indicazioni sull'impatto della GSA sono ad esempio:

- Krause, K.; Basler, M. & Bürki, E. (2016). [Promuovere la GSA con verifica d'impatto – una guida per aziende](#). Berna e Losanna: Promozione Salute Svizzera.
- Dietmar Bräunig, Jessy Haupt, Thomas Kohstall, Ina Kramer, Claudia Pieper und Sarah Schröer (2015). [Iqa Report 28: Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Prävention](#).

Procedura per la definizione degli obiettivi

Il modo di procedere per la formulazione degli obiettivi può essere illustrato con lo schema seguente. L'esempio illustrato è semplificato e raffigura un solo obiettivo operativo GSA e una sola misura concreta.



Accordo sugli obiettivi ai livelli dirigenziali

Per integrare la GSA nelle attività giornaliere di conduzione e quindi promuovere il raggiungimento degli obiettivi è opportuno integrare gli obiettivi GSA nel processo di accordo sugli obiettivi e formulare a livello dirigenziale degli obiettivi attinenti alla GSA. Si raccomanda cautela nella definizione dell'obiettivo «abbassamento del tasso di assenteismo»; questo indicatore è adeguatamente utilizzato per misurare il raggiungimento di obiettivi qualitativi.

Grazie alla formulazione degli obiettivi GSA, durante la fase di pianificazione si gettano già le fondamenta di una corretta valutazione del sistema GSA (criterio 6a e 6b).

3c) La comunicazione GSA

C

Tutti i collaboratori vengono informati sul progetto relativo alla gestione della salute.

La comunicazione GSA definisce cosa, quando, da chi e con quale mezzo deve essere comunicato nell'ordine gerarchico. Essa poggia tanto su contenitori verbali quanto su contenitori scritti.

Durante la fase di implementazione della GSA, una comunicazione trasparente e dotata di continuità all'interno dell'organizzazione su eventi, obiettivi e contenuti, sul decorso dell'attuazione e sui risultati rappresenta una componente di centrale importanza. Un logo GSA specifico all'organizzazione e uno slogan confacente favoriscono la comunicazione promuovendo la riconoscibilità e la classificazione e generando fiducia.

Nell'ambito della comunicazione bisogna tener conto degli aspetti seguenti:

- i contenitori e i canali informativi disponibili nell'organizzazione vengono mantenuti
- nella fase di pianificazione vengono definiti i tempi della comunicazione, i contenuti di massima e la funzione della persona che informa di volta in volta (ad es. direzione suprema, servizio GSA, dirigente ecc.).
- la promessa d'impegno della direzione suprema deve essere evidenziata ad es. nell'ambito di un evento kick off
- il contenuto della comunicazione comprende obiettivi GSA (obiettivi GSA strategici, obiettivi dei progetti GSA ecc.), attività e risultati.

Il concetto di comunicazione è orientato in funzione degli obiettivi delle misure e definisce

- che cosa si vuole raggiungere (obiettivo dell'informazione)
- chi si vuole raggiungere (destinatari)
- quando l'informazione è particolarmente importante (tappe)
- che cosa si vuole comunicare e a chi (messaggio)
- come risp. in quale forma occorre trasmettere l'informazione (contenitore di comunicazione: verbale, scritto, secondo l'evento)

Per verificare se la comunicazione è efficace e se tutti i collaboratori sono stati adeguatamente informati attraverso i contenitori esistenti, è opportuno rilevare regolarmente lo stato dell'informazione presso i collaboratori (ad es. tramite sondaggi, rappresentanza del personale, brevi interviste, feedback spontanei sulle informazioni).

La tabella di seguito offre una panoramica dei possibili contenitori della comunicazione:

Esempi di possibili contenitori per la comunicazione interna ed esterna

verbale

- manifestazione informativa per l'intero effettivo
- GSA come punto ricorrente all'ordine del giorno (in contenitori quali le riunioni di gruppo, le riunioni tra capireparto, le sedute di direzione ecc.)
- salute come contenuto ricorrente del dialogo nei colloqui per collaboratori (formale/informale)
- occasioni d'incontro di team e dell'organico (tematiche inerenti la salute combinate con la «cura del gruppo»)
- in occasione dei corsi / della formazione per collaboratori e dirigenti (interna)

scritto

- informazione personale (lettera, mail, flyer ecc.)
- rivista interna (contributi regolari in tema di gestione della salute)
- Intranet (creare una rubrica fissa ad es. con informazioni sulla salute, organi di contatto e servizi di consulenza, comunicazioni periodiche sulla salute ecc.)
- informazione via albo/terminale info
- Rapporto GSA
- «rendiconto sulla salute» nel rapporto annuale

- relazione sulla gestione
 - comunicato stampa
 - dialogo con gli stakeholder
-

4

Criterio GSA:

responsabilità sociale

4° criterio GSA: responsabilità sociale (Corporate Social Responsibility*)

Il successo della gestione della salute in azienda dipende anche in misura decisiva dall'assunzione da parte dell'organizzazione delle proprie responsabilità per quanto riguarda l'impiego delle risorse naturali, e dal modo in cui essa se le assume. La responsabilità sociale copre il ruolo dell'organizzazione tanto nei confronti dei propri collaboratori quanto nei confronti di altri gruppi d'interesse che fanno parte del contesto in cui l'organizzazione è inserita.

*La Corporate Social Responsibility (CSR) descrive il contributo dell'economia allo sviluppo sostenibile ed è sinonimo di un comportamento responsabile da parte delle aziende nell'attività commerciale vera e propria (mercato), dagli aspetti ecologicamente rilevanti (protezione ambientale) ai rapporti con i collaboratori (posto di lavoro) e include anche gli scambi con il contesto della comunità (collettività).

Linee guida internazionali in materia di responsabilità sociale:

Linee guida per organizzazioni socialmente responsabili (ISO 26000).

La norma 26000 ISO contiene linee guida che forniscono a qualsiasi organizzazione un indirizzo e raccomandazioni da seguire per essere considerata socialmente responsabile. Le linee guida sono state pubblicate nel novembre 2010 e sono applicabili a titolo volontario. La norma ISO 26000 non prevede un sistema di gestione certificabile.

4a) Lavoratori con diminuita capacità lavorativa o efficienza

a L'organizzazione offre possibilità d'impiego a persone con una capacità lavorativa o efficienza diminuita.

Nella misura delle proprie possibilità, l'organizzazione offre posti di lavoro per esperimenti lavorativi (richiedenti esterni, ad es. AI, SUVA, URC) nel quadro delle leggi in materia di assicurazioni sociali. L'organizzazione (re)integra le persone affette da una diminuita capacità lavorativa o efficienza e le sostiene nella ricerca di una possibilità di occupazione esterna all'azienda.

I lavoratori con diminuita capacità lavorativa o efficienza vengono affiancati. Nelle imprese di maggiori dimensioni, essi sono spesso seguiti dal Case Management aziendale (cfr. sottocriterio GSA 2f). La tabella seguente presenta una panoramica dei possibili strumenti utili per il collocamento di persone con diminuita efficienza.

Esempi di possibilità d'impiego interne o esterne per dipendenti affetti da una diminuzione della capacità lavorativa o dell'efficienza

Soluzioni interne

- i posti di lavoro esistenti vengono adattati per le persone con diminuite capacità
- le attività lavorative non vengono delegate all'esterno, bensì svolte internamente
- le persone interessate/competenti (ad es. collaboratori, responsabili del personale, dirigenti e Case Manager) si incontrano a una tavola rotonda e insieme trovano una soluzione; questi cicli di discussione sono istituzionalizzati all'interno dell'organizzazione;
- l'organizzazione dispone di un pool di posti per persone con diminuite capacità;
- creazione di nuovi posti di lavoro per persone con diminuite capacità: i posti vengono opportunamente messi a concorso;
- il finanziamento avviene tramite un «centro di costo Salute» ed eventualmente assicurazione;
- la linea dispone di un margine finanziario che permette di realizzare e sostenere soluzioni a favore di persone con diminuite capacità.

Sostegno da parte di operatori esterni per le persone con diminuita efficienza

- L'organizzazione tiene una lista dei lavoratori per disabili ai quali si possono assegnare dei lavori.

Link:

www.netzwerk-cm.ch (Netzwerk Case Management Schweiz)

www.compasso.ch (Integrazione professionale – Portale per i datori di lavoro)

4b) Impegno nell'interesse del bene comune

b

L'organizzazione sostiene attivamente le iniziative sociali e culturali favorevoli alla salute.

L'organizzazione si impegna nell'interesse del bene comune a favore della salute, delle questioni sociali e della cultura. Questo impegno è a carattere volontario, ovvero va al di là dei requisiti normativi e dell'attività principale dell'organizzazione. Viene scelto sulla base di riflessioni regolari in merito alle esigenze e alle possibilità di esercitare un'influenza. Idealmente è in rapporto all'attività commerciale dell'organizzazione.

Questo impegno può essere messo a disposizione sotto forma di trasmissione delle conoscenze, consulenza, tempo di lavoro dei collaboratori, denaro o doni in natura, anche con l'intento di sensibilizzare i collaboratori sul tema della «responsabilità sociale».

Le tabelle seguenti illustrano possibili esempi di misure da adottare nell'ambito dell'impegno a favore del bene comune.

Esempi di misure nell'interesse del bene comune suddivise per temi:

Iniziative favorevoli alla salute e misure di ordine sportivo

- Misure a sostegno delle iniziative a livello comunale, regionale o cantonale attinenti alla salute. Sostegno finanziario alla squadra della scuola o a eventi sportivi ecc.

Misure nell'ambito della responsabilità sociale

- L'organizzazione adotta misure per promuovere la comprensione tra le culture e l'integrazione dei gruppi sociali marginali, anche attraverso il finanziamento di progetti.
- L'organizzazione permette ai figli dei collaboratori di farsi un'idea del mondo del lavoro, ad es. in occasione della giornata «Nuovo futuro» distribuisce documentazione per le scuole, partecipa alla creazione di posti di formazione per i giovani che terminano la scuola, offre a chi ha interrotto il tirocinio la possibilità di riorientarsi e di trovare un nuovo posto di apprendistato.
- L'organizzazione si assume responsabilità sociali nei confronti dei fornitori ed esige che i diritti elementari dei loro dipendenti vengano rispettati.
-

Misure di ordine culturale

- L'organizzazione si impegna a favore di manifestazioni culturali accessibili a un largo pubblico come ad esempio la sponsorizzazione della festa del villaggio, di spettacoli teatrali e musicali, di iniziative sociali e del passaporto per le vacanze ecc.

Fonte: secondo la Rete europea per la promozione della salute in ambiente di lavoro (ENWHP) (2001) (a cura di): criteri ed esempi di buona prassi, promozione della salute in ambiente di lavoro per piccole e medie imprese (PMI).

Esempi di misure che, tramite prestazioni derivanti dall'attività commerciale dell'organizzazione, concorrono al bene comune

Settore/Organizzazione	Misure
Banca	<ul style="list-style-type: none"> - Consulenza gratuita/agevolata sul budget per i giovani - Formazione di giovani imprenditori - Museo delle banconote per il pubblico
Azienda IT	<ul style="list-style-type: none"> - Collaborazione con Pro Senectute per corsi di computer
Ospedale/Sanità	<ul style="list-style-type: none"> - Posti sanitari (specialisti e infrastruttura) a eventi sportivi locali - Consulenza medica in istituzioni sociali (ad es. centri d'asilo) - Prestazioni sociali/mediche per familiari
Vendita al dettaglio	<ul style="list-style-type: none"> - Collaborazione con organizzazioni che distribuiscono il surplus di cibo a persone bisognose

Gastronomia	<ul style="list-style-type: none"> - Sostegno ad associazioni/eventi locali con donazioni di alimenti sani o contributi finanziari - Adesione con partecipazione attiva alla Business Social Compliance Initiative (BSCI) per un approvvigionamento sostenibile - Formazione di cuochi per ridurre lo spreco alimentare - Promozione di giovani artisti tramite l'organizzazione di esposizioni e concerti locali
Casa di riposo	<ul style="list-style-type: none"> - Promozione dello scambio tra generazioni in spazi pubblici e con eventi pubblici (ad es. parco, festa di quartiere)
Azienda di servizi	<ul style="list-style-type: none"> - Serate informative sul tema della demenza - Offerta di posti di praticantato e di stage per stranieri con scarse conoscenze di tedesco - Tempo di lavoro per singolo collaboratore destinato all'impegno sociale (ad es. 1 giorno)
Assicurazione contro gli infortuni	<ul style="list-style-type: none"> - Educazione dei bambini per una maggiore sicurezza nel traffico stradale
Amministrazione comunale	<ul style="list-style-type: none"> - Evento per il personale organizzato per ripulire il bosco locale - Messa a disposizione dell'infrastruttura (ad es. palestre) per l'utilizzo da parte del pubblico
Stabilimento di produzione	<ul style="list-style-type: none"> - Corsi di nuoto gratuiti per migranti - Formazione di fornitori sui temi sociali e ambientali - Approvvigionamento di materie prime prodotte in maniera sostenibile (ad es. fair trade)

Comunicazione dell'impegno sociale

L'organizzazione dà regolarmente comunicazione del proprio impegno, rendendo pubblicamente accessibili questi dati, ad es. nell'ambito del reporting sulla sostenibilità. Per indicazioni circa il reporting sistematico sulla sostenibilità consultare la Global Reporting Initiative (GRI G4).

*Global Reporting Initiative (GRI G4):

GRI elabora linee guida per il reporting sulla sostenibilità alle quali ricorrono non solo le grandi imprese ma anche quelle più piccole, governi e ONG nel mondo intero.

La Global Reporting Initiative si propone come un processo internazionale di lungo respiro che coinvolge molti gruppi d'interesse con lo scopo di fornire una rappresentazione standard delle prestazioni nel campo della sostenibilità fornite dall'autore del rapporto.

Link:

www.globalreporting.org

Pubblicazione:

Global Reporting Initiative (G4), Linee guida per il reporting sulla sostenibilità

<https://www.globalreporting.org/resource/library/German-G4-Part-One.pdf>

4c) Protezione dell'ambiente

C

L'organizzazione adotta disposizioni volte a escludere per quanto possibile effetti dannosi per l'essere umano e l'ambiente.

Il rispetto delle vigenti prescrizioni di legge è un presupposto scontato. La legge sulla protezione dell'ambiente (LPA), la quale si prefigge di proteggere esseri umani e ambiente dagli effetti dannosi e di limitare precocemente le emissioni, riveste sotto questo aspetto un'importanza fondamentale. Anche altre prescrizioni (ad es. standard settoriali o internazionali) hanno un grande rilievo.

La gestione della protezione ambientale in un'organizzazione si basa su un rilevamento sistematico degli aspetti rilevanti per l'ambiente. A tal fine l'organizzazione verifica l'impatto sull'ambiente della propria attività, dei propri prodotti o dei propri servizi.

L'organizzazione si attiva su diversi piani: acquisto e produzione, comportamento, prodotti e servizi, impegno a favore della protezione ambientale, sostenibilità. La certificazione secondo la nota norma internazionale per la protezione ambientale (ISO 14001) è considerata esemplare.

Un'organizzazione che si impegna attivamente per mettere in pratica la protezione ambientale

- **acquista e produce** vegliando a scegliere prodotti ecologici e a una produzione ecoefficiente, ad es.:
- impiegando pochi solventi, ricorrendo a detersivi biodegradabili a basso tenore di sostanze nocive e alla possibilità di regolazione
- preferire prodotti bio, FSC, MSC e Max Havelaar
- esorta i collaboratori ad assumere un comportamento rispettoso dell'ambiente, ad es.:
- parlare di risparmio energetico, raccolta separata dei rifiuti, protezione del clima ecc.

offre per quanto possibile **prodotti e servizi** rispettosi dell'ambiente e indica la rilevanza ambientale dei prodotti, ad es.:

- ridurre il tenore di sostanze dannose e la velenosità dei prodotti
- ridurre l'energia, ridurre il consumo di energia dei prodotti

si **impegna** all'interno e all'esterno a favore della protezione ambientale e della sostenibilità, ad es.:

- a seconda delle dimensioni dell'organizzazione / del ramo, dimostra di impegnarsi attivamente e pubblicamente in seno a organismi specializzati e organizzazioni, in dibattiti pubblici, nella sponsorizzazione di iniziative ambientali eccetera
- si impegna in seno all'associazione delle imprese ecologicamente consapevoli, www.oebu.ch, UN Global Compact (per grandi imprese) www.unglobalcompact.org

L'organizzazione svolge un ruolo esemplare nel campo della protezione ambientale coinvolgendo clienti e fornitori nel proprio impegno a favore dell'ambiente, condivide le proprie conoscenze ed esperienze in seno a organi specializzati, si impegna socialmente a favore della protezione dell'ambiente ecc.

5

Criterio GSA:

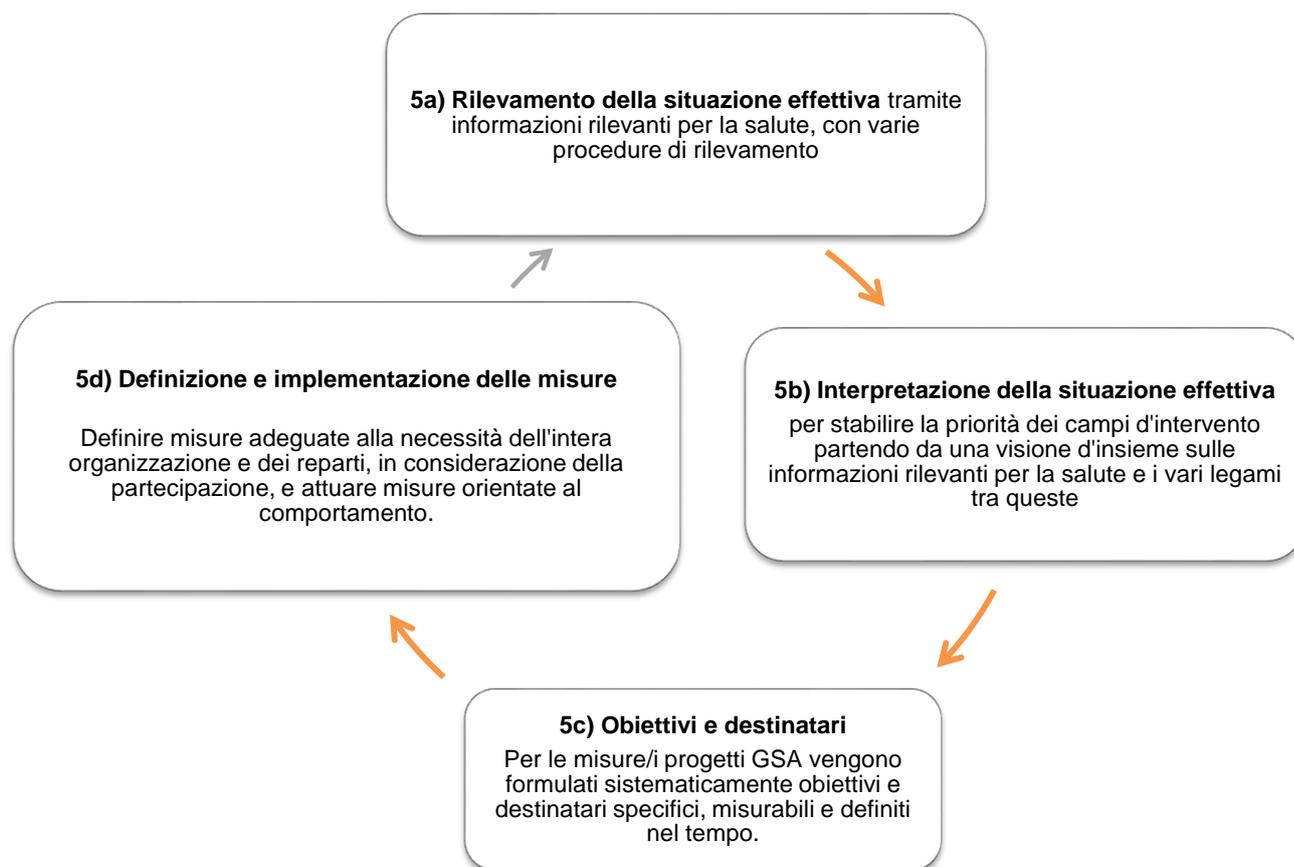
implementazione della
gestione della salute
in azienda

5° criterio GSA:
implementazione della gestione della salute in azienda

La gestione della salute in azienda comprende misure per un'organizzazione del lavoro favorevole alla salute e a sostegno di un comportamento sano. Dette misure hanno successo se pianificate sistematicamente, implementate, valutate e migliorate. L'implementazione ha per oggetto un periodico rilevamento della situazione effettiva, la relativa interpretazione e la definizione di obiettivi, gruppi target, misure e loro implementazione.

La definizione e l'implementazione di misure nell'ambito della GSA avviene secondo il seguente circuito del criterio 5, con la possibilità di svolgere anche in parallelo le fasi 5c) e 5d):

Figura 5.1: circuito relativo al criterio 5 GSA



5a) Rilevamento della situazione effettiva

a

Le misure GSA si basano su un rilevamento, aggiornato periodicamente, della situazione effettiva, la quale poggia su cifre e grandezze rilevanti per la salute.

Il rilevamento della situazione effettiva getta le basi per l'adozione di misure corrispondenti ai bisogni e di conseguenza è il presupposto di un'attuazione riuscita della GSA. Se ripetuto regolarmente, esso consente una verifica d'impatto delle misure o dei progetti GSA implementati (cfr. obiettivi di risultato 5c).

Il rilevamento della situazione effettiva comprende il rilevamento delle cifre e dimensioni rilevanti per la salute, vale a dire dimensioni relative all'organizzazione del lavoro favorevole alla persona e alla salute. Di seguito i parametri e le dimensioni rilevanti per la salute vengono classificati tra le informazioni rilevanti per la salute.



I *parametri* rilevanti per la salute si riferiscono a risultati quantificabili e possono essere rilevati direttamente. Le *dimensioni* rilevanti per la salute descrivono un apprezzamento soggettivo dei collaboratori su aspetti del lavoro e della salute che non sono direttamente tangibili. Questi vengono resi evidenti e confrontabili grazie a metodi di rilevamento definiti dalle scienze sociali.

Il rilevamento della situazione effettiva è completato da informazioni provenienti dall'ambito della sicurezza sul lavoro e da quello della protezione della salute (p.es. risultati dell'analisi dei rischi e degli audit, rapporti).

Dal modello d'impatto GSA di Promozione Salute Svizzera si evincono numerosi aspetti rilevanti per la salute (risorse, carichi, salute/benessere e motivazione, indicatori del successo aziendale) che è possibile tenere in considerazione per l'analisi della situazione effettiva (cfr. guida [„Promuovere la GSA con verifica d'impatto“ di Promozione Salute Svizzera](#)).

La valutazione della situazione effettiva si riferisce sia all'organizzazione in generale sia alle unità organizzative o a specifici gruppi di persone (ad es. tasso di assenteismo per gruppo, danni psichici e disturbi fisici in un determinato settore di produzione, grado di soddisfazione sulla conduzione nel reparto A, disturbi fisici nei collaboratori più anziani).

Valutazioni specifiche per settore di parametri e dimensioni rilevanti per la salute consentono di utilizzarli anche come strumento di conduzione.

Rilevamento di parametri rilevanti per la salute

Tabella 5.1: Esempi di parametri rilevanti per la salute, con metodo di calcolo

Esempi di parametri rilevanti per la salute e del relativo metodo di calcolo

Parametri	Metodo di calcolo
<i>Frequenza delle malattie:</i> incidenza delle malattie	Numero di casi di assenza sul numero medio di collaboratori in un determinato periodo di tempo.
<i>Durata delle assenze per malattia:</i> Quota delle assenze per malattia [distinzione tra assenze di breve e di lunga durata]	Durata annua delle assenze per malattia espressa in percentuale delle ore dovute Numero annuo di giorni di assenza per malattia, in totale e differenziato per collaboratori a tempo pieno, collaboratori a tempo parziale, collaboratori che lavorano a turni, per funzione, per gruppo di età, per sesso eccetera
<i>Presenzialismo*:</i> tasso di presenza	Cifre sul presenzialismo (autovalutazione dei collaboratori, in relazione alla presenza sul lavoro malgrado una malattia o un disturbo, rilevata per mezzo dell'inchiesta)
<i>Frequenza degli infortuni:</i> incidenza delle assenze causa infortuni (professionali)	Numero annuo di infortuni professionali per 1000 occupati a tempo pieno Numero annuo di infortuni non professionali per 1000 occupati a tempo pieno
incidenza delle assenze causa infortuni (non professionali)	Assenze annue per infortunio professionale (e non) espresse in percentuale delle ore dovute
<i>Durata degli infortuni:</i> incidenza delle assenze causa infortuni non professionali	
<i>Malattie professionali</i>	Numero di malattie professionali riconosciute
<i>Tasso di fluttuazione (netto)</i>	$\frac{\text{(collaboratori partiti volontariamente / anno)}}{\text{(numero di collaboratori / anno, in media)}} \times 100 (\%)$
<i>Anzianità di servizio</i>	Durata media della permanenza in azienda
<i>Pensionamenti anticipati</i>	Numero dei pensionamenti anticipati per ragioni di salute
<i>Fattori di rischio</i>	Valutazione di indagini previdenziali (ad es. lavoro notturno, malattie professionali)
<i>Invalidizzazione</i>	Ad es. nuove invalidizzazioni / anno Numero di dipendenti beneficiari di una rendita (parziale)
<i>Altri tipi di assenze</i>	Ad es. maternità / paternità, servizio militare e di protezione civile, formazione
<i>Costi diretti</i>	Premi CP / indennità giornaliera / SUVA
<i>Costi indiretti</i>	Ad es. costi di produzione, di personale e di amministrazione sorti a causa delle assenze, maggior onere generale (diverse ricerche partono dal presupposto che i costi indiretti corrispondono almeno al doppio o addirittura al quadruplo dei costi diretti)

* Testi di approfondimento, compresa la descrizione di nuovi strumenti di rilevamento del presenzialismo, nella seguente pubblicazione:

Steinke, M. & Badura, B. (2011). Präsentismus, Review zum Stand der Forschung. Dortmund: baua.
www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd60.pdf;jsessionid=5FEA1742DBBC6648D921CD82390DC1E7.1_cid343?_blob=publicationFile&v=7 oder www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd60.pdf

Ulich, E. & Nido, M. (2014). Präsentismus – auch ein Ergebnis persönlichkeitsförderlicher Arbeitsgestaltung? In P. Sachse & E. Ulich (a cura di), *Psychologie menschlichen Handelns: Wissen & Denken – Wollen & Tun* (Beiträge zur Arbeitspsychologie 7, pag. 185–205). Lengerich: Pabst.

www.iafob.ch/files/iafob/pdf-Publikationen/Ulich%20Nido_Praesentismus_%20AuchEinErgebnisPersoenlichkeitsfoerderlicherArbeitsgestaltung_2014.pdf

Un calo delle quote di assenza non implica necessariamente un miglioramento della salute del personale. In parallelo, l'andamento del presenzialismo dovrebbe essere monitorato per avere un quadro più eloquente dell'andamento della salute. Oltre alla frequenza, è interessante indagare anche le cause di questo fenomeno (v. riferimenti precedenti per approfondimenti specifici).

I parametri possono essere ripartiti per reparto, settore o a livello dell'intera organizzazione eccetera. Ulteriori informazioni rilevanti per la salute possono essere ricavate da valutazioni specifiche per gruppo d'età o sesso dei suddetti parametri (ad es. tasso di fluttuazione in base all'età, valutazione per età delle assenze per malattia...).

Altre possibili forme di rappresentazione grafica:

- andamento annuo (incidenza dopo giorni di malattia in %, ripartiti per causa dell'assenza)
- numero di assenze in media per collaboratore (numero di assenze per funzione, età, sesso)
- numero di giorni di assenza in media per collaboratore (numero di assenze in giorni civili)
- numero di assenze di breve e di lunga durata (numero di assenze, casi).

Rilevamento di dimensioni rilevanti per la salute

Oltre ai parametri rilevanti per la salute, il rilevamento della situazione iniziale deve comprendere il rilevamento dei carichi, delle risorse e degli aspetti legati alla salute (fisica e psichica) e alla motivazione (soddisfazione sul lavoro, impegno e fidelizzazione all'azienda).

I rilevamenti professionali delle dimensioni rilevanti per la salute vengono effettuati con procedure di inchiesta quali i questionari e le interviste, ma anche con procedure «oggettive» o riferite alle condizioni, come ad esempio l'osservazione di attività.

Il rilevamento deve fornire indicazioni sulle dimensioni illustrate nella tabella 5.2 .

Tabella 5.2: Esempi di dimensioni rilevanti per la salute

Esempi di dimensioni rilevanti per la salute

Carichi

- Carichi dovuti all'organizzazione del lavoro
 - Sovraccarico quantitativo e/o qualitativo
 - Sottoccupazione quantitativa e/o qualitativa
 - Interruzioni del lavoro
 - Incertezza quanto al posto di lavoro
 - Attività ripetitive
 - Lavoro notturno e a turni
 - Contraddizioni sul lavoro
 - Difficoltà di informazione
- Carichi sociali
 - Conflitti
 - Mancanza di sostegno
- Carichi infrastrutturali
 - Sforzo fisico (lavoro prolungato al computer...)
 - Sollecitazione dannosa
 - Condizioni ambientali come rumore, correnti d'aria, scarsa illuminazione...
 - Strumenti di lavoro insufficienti
- Carichi personali
 - Problemi familiari
 - Rischi psicosociali

Risorse*

- Risorse legate all'organizzazione del lavoro
 - varietà dei compiti
 - potenziale di qualificazione dell'attività lavorativa
 - margine di attività
 - possibilità di partecipazione

<ul style="list-style-type: none"> • possibilità di configurazione individuale del posto di lavoro • margine per le faccende personali e private durante il lavoro • prestazioni aziendali
<ul style="list-style-type: none"> - Risorse sociali <ul style="list-style-type: none"> • clima di lavoro positivo • comportamento dei superiori orientato ai collaboratori • sostegno sociale da parte dei dirigenti • sostegno sociale da parte dei colleghi
<ul style="list-style-type: none"> - Risorse infrastrutturali (strumenti di lavoro ergonomici, possibilità di riposo) - Risorse personali (soddisfazione sul lavoro, comportamento nei riguardi della salute ecc.)
Benessere/Salute
<ul style="list-style-type: none"> - Disturbi fisici - Disturbi psichici, psicosociali (esaurimento emotivo, cinismo, rassegnazione)
Atteggiamento nei confronti del lavoro/Motivazione
<ul style="list-style-type: none"> - Soddisfazione sul lavoro (p.es. soddisfazione riguardo alle prestazioni dell'impresa, al contenuto del lavoro) - Forme di soddisfazione sul lavoro (p.es. soddisfazione rassegnata, insoddisfazione costruttiva) - Commitment, impegno

*Fonte per quanto riguarda le risorse organizzative e sociali: da Rimann e Udris, 1997

Si possono trarre importanti riscontri riguardo ai carichi che gravano sul lavoro anche dal processo di uscita, ad esempio ponendo domande mirate ai collaboratori nell'ambito dei colloqui di uscita.

Procedura di rilevamento

Le dimensioni rilevanti per la salute vengono rilevate con opportune procedure di rilevamento (p.es. inchieste, interviste, analisi di attività, osservazioni, colloqui, seminari/gruppi di lavoro/circoli della salute). Le procedure di rilevamento possono essere suddivise in metodi quantitativi e qualitativi o anche in metodi soggettivi e oggettivi.

Esempi di procedure di rilevamento:

	<i>qualitative</i>	<i>quantitative</i>
<i>soggettive</i>	circoli della salute, interviste, colloqui	inchieste tra i collaboratori, inchieste tra i quadri
<i>oggettive</i>	osservazioni	analisi dei dati sui casi (p.es. sportelli, servizio sociale)

Le procedure possono essere utilizzate per il rilevamento del punto di vista dei collaboratori (bottom-up) o del punto di vista della direzione suprema (top-down).

Rilevamento bottom-up:

Rilevamento della situazione iniziale riguardo alle condizioni di lavoro, al carico e alle risorse dal punto di vista dei collaboratori

Lo scopo di un'inchiesta tra i collaboratori consiste nel raccogliere informazioni per quanto possibile complete sulla situazione dei dipendenti sul posto di lavoro dal profilo della salute, in particolare per quanto riguarda le loro condizioni di lavoro, il carico e le risorse disponibili sul lavoro. I possibili strumenti sono elencati nella tabella 5.3 e descritti più ampiamente nell'appendice 5a. Può essere interessante includere nel sondaggio la comparsa e le possibili cause del presenzialismo o eventualmente indagare su questi aspetti separatamente (v. 5a, Parametri rilevanti per la salute).

Il successo di un'inchiesta tra i collaboratori dipende dalla sua accettazione da parte dei partecipanti. Per ottenere un consenso e una quota di partecipazione possibilmente elevati occorre garantire i punti seguenti:

- diritto di parola e consultazione di una rappresentanza dei lavoratori
- intervista estesa a tutto l'organico
- realizzazione sul posto di lavoro e durante l'orario di lavoro
- partecipazione facoltativa
- anonimità in fase di valutazione
- divulgazione e annuncio dei risultati
- introduzione di cambiamenti
- verifica, adeguamento e miglioramento costanti per mezzo di successive inchieste tra i collaboratori

La tabella 5.3 fornisce una panoramica degli strumenti ai quali si può far capo ai fini del rilevamento delle dimensioni rilevanti per la salute e prevalentemente conformi a standard scientifici, ossia che soddisfano criteri di qualità quali l'oggettività, l'attendibilità e la validità. Le dimensioni relative alle condizioni di lavoro rilevanti per la salute vengono riferite ai diversi strumenti di rilevamento. I metodi di rilevamento elencati sono descritti nei dettagli nell'appendice 5a. Vengono inoltre presentati in modo più approfondito due metodi di osservazione utilizzabili per il rilevamento della situazione effettiva.

Tabella 5.3: matrice riassuntiva su diversi strumenti per il rilevamento delle condizioni di lavoro favorevoli alla persona e alla salute

Dimensioni:	SALSA	FBGF*	PMI-vital**	S-Tool*	stressnostress	IMPULS-Test 2*	DigA*	ISTA*	TBS*	KABA*	RHIA/VERA*	LFI*	Forme di soddisfazione riguardo al lavoro*	ABS Gruppe (2015)*	WAI*	COPSOQ*
Impostazione dei compiti	X	X	x	X	x	X	X	X	X	X	X	X		X		x
Compito ed esigenze lavorativi	X	X	X	X	x	X	X	X	X	X	X	X		X	x	x
Risorse legate all'organizzazione del lavoro	X	X	x	X		X	X	X	X	X	X	X		X		
Risorse personali		X	x	X	X		X	X							x	
Risorse sociali	X	X	x	X	x	X	X			X		X		X		X
Sforzo fisico		X	X	X	X		x	X		X	X	x			x	
Mole di lavoro (sottoccupazione)	X	X			X		X		X	X	X	X				
Mole di lavoro (ostacoli / sovraccarico)	X	X		X	X	X	X			X	X	X		X		X
Sollecitazioni dannose		X		x						X	X	X				
Orario di lavoro e tempo libero	X	X	X	X	X		X							x		X
Prestazioni aziendali			X	x		x	X							x		
Politica dell'informazione e partecipazione dei collaboratori	x	x	X	X		x	X	x				X		x		x
Soddisfazione riguardo al lavoro		x	x	X			x						X			X
Esperienze di giustizia		x		x			X									
Soddisfazione riguardo allo stile di condotta del superiore			X	X		x	X							x		x
Clima di lavoro		X	X	x	x	x	X							x		x
Disturbi fisici		X	X	X	X		X								X	x
Disturbi psichici, psicosociali		x	X	X	X		X								x	x
Condizioni ambientali		X		X		X	X					X		X		
Divisione dei compiti (tra uomo e software)										X						

Legenda:

* procedura di rilevamento non liberamente accessibile/in parte abbinata a requisiti legati all'acquisto dello strumento. In generale vale quanto segue: le procedure che soddisfano standard scientifici non sono liberamente accessibili. L'applicazione di tali strumenti richiede l'appoggio di specialisti o un corso.

** non convalidato

X = rilevato

x = rilevato in parte/indirettamente

Si ottiene un effetto di sensibilizzazione già per il solo fatto che viene effettuata un'inchiesta per mezzo di uno strumento di rilevamento. L'impiego di alcuni strumenti non convalidati può limitare l'espressività della valutazione soggettiva delle dimensioni.

Rilevamento di strutture e processi rilevanti per la salute

Rilevamento della situazione effettiva riguardo alle strutture favorevoli alla salute esistenti nell'organizzazione dal punto di vista della direzione.

Bilancio GSA

Un bilancio delle strutture favorevoli alla salute in seno all'organizzazione può contribuire a comporre un quadro completo della situazione e sensibilizza nel contempo la direzione suprema.

I seguenti strumenti di autovalutazione consentono alla direzione suprema di stilare un bilancio delle strutture favorevoli alla salute esistenti nell'organizzazione. In tal modo gli organi decisori vengono contemporaneamente sensibilizzati alla necessità di strutture adeguate per l'adempimento dei requisiti GSA da parte dell'organizzazione.

- Friendly Work Space Check di Promozione Salute Svizzera: www.fws-check.ch
- Secondo i principi del Friendly Work Space (adatto per aziende di grandi dimensioni, a partire da 100 collaboratori)
- Con il progetto VitaLab (adatto per le piccole aziende fino a 100 collaboratori)
- Promozione Salute Svizzera: PMI-vital modulo per l'inchiesta tra i quadri www.pmi-vital.ch
- Questionario ENWHP per l'autovalutazione www.enwhp.org
- Matrice di valutazione criteri GSA
<https://promozionesalute.ch/label> oppure www.promozionesalute.ch/fws-matrice-di-valutazione
- FWS Self-Assessment www.fws-selfassessment.ch

Analisi della struttura d'età

La crescente età del personale a causa dello sviluppo demografico richiede una considerazione particolare per la gestione delle generazioni.

I risultati di analisi della struttura d'età indicano quali sfide associate ai cambiamenti demografici l'organizzazione dovrà affrontare in un futuro prossimo. Poiché pongono l'accento su compiti rilevanti della gestione delle risorse umane e della GSA, dovrebbero essere parte integrante della GSA. Le analisi della struttura d'età devono essere effettuate per singoli reparti o gruppi perché è a questo livello che i problemi si manifestano in modo molto concreto. Le analisi della struttura d'età diventano così uno strumento efficace per impostare consapevolmente la gestione di un personale che va invecchiando, per sensibilizzare i responsabili di linea alle sfide future e per suscitare disponibilità all'azione.

Strumenti:

Demografix: tool per l'analisi del futuro dell'azienda. La breve analisi evidenzia, con un sistema a semaforo, gli ambiti problematici identificati in seno all'azienda e rimanda ad approfondite possibilità di analisi e a ulteriori riferimenti bibliografici: www.demografix.ch

Lago: länger arbeiten in gesunden Organisationen [in ted., progetto «Lavorare più a lungo in organizzazioni sane»]: www.lago-projekt.de/projekt_lago/instrumente/index.html
sito web con strumenti per l'analisi della struttura d'età

Strumento di autovalutazione: rilevazione della situazione demografica attuale: www.inqa-demographie-check.de

Moduli informativi su possibili ambiti d'intervento: www.inqa-demographie-check.de/imodule.htm

Pubblicazioni:

- Promozione Salute Svizzera: Arbeiten und Altern (2008)
www.pmi-vital.ch (Punti centrali/Lavoro ed età avanzata)
- Krause, K.; Basler, M. & Bürki, E. (2016). [Promuovere la GSA con verifica d'impatto – una guida per aziende](#). Berna e Losanna: Promozione Salute Svizzera.

5b) Interpretazione della situazione effettiva

b

Sulla base dei risultati del rilevamento della situazione effettiva, si devono dedurre i temi urgenti e strategicamente rilevanti nonché le esigenze dei collaboratori e fissare un ordine di priorità.

I risultati del rilevamento della situazione effettiva vengono esaminati e interpretati. Per l'interpretazione, le varie fonti d'informazione vengono collegate sistematicamente (p.es. gli indicatori sulle assenze vengono collegati con i risultati dell'inchiesta presso i collaboratori sulla conduzione orientata ai collaboratori, il tasso di fluttuazione del personale con la partecipazione oppure il carico di lavoro soggettivo con il saldo di ore straordinarie).

L'interpretazione della situazione effettiva, quindi tutte le informazioni disponibili rilevanti per la salute, costituisce il fondamento per la definizione degli interventi (ad es. reparti o gruppi d'età con carico particolarmente elevato, importanti necessità dei collaboratori).

Gli ambiti in cui si manifesta una necessità di intervento (p.es. scarse risorse o carico elevato) vengono evidenziati. I temi rilevanti e i bisogni dei collaboratori identificati vengono disposti per ordine di priorità secondo la loro gravità e/o urgenza. Utili spunti sotto forma di domande per questa fase si trovano anche nella guida [„Promuovere la GSA con verifica d'impatto“ di Promozione Salute Svizzera](#) (capitolo 3, fase 1 «Analisi dei problemi e interpretazione della situazione effettiva»). A titolo di esempio, una delle domande guida riguarda i problemi centrali da affrontare, un'altra le informazioni a disposizione per la definizione di misure adeguate. Sulla base di ciò, vengono definiti gli indirizzi strategici (miglioramenti attesi) e derivate misure o progetti (v. 5d o capitolo 3, fase 1 della guida alla verifica d'impatto).

5c) Obiettivi e destinatari per misure e progetti GSA

C

Gli obiettivi perseguiti dall'organizzazione con l'attuazione delle misure GSA si possono desumere dalle informazioni che hanno attinenza con la salute (5a e 5b). Per le misure e i progetti GSA vengono definiti obiettivi quantificabili e categorie di destinatari

Vanno formulati obiettivi e destinatari per le misure e i progetti.

Dalla situazione effettiva si desumono obiettivi concreti, misurabili quantitativamente o qualitativamente e specifici per i destinatari, da raggiungere tramite determinate misure. Tali obiettivi descrivono cosa deve essere raggiunto con una specifica misura o un progetto, e per quali destinatari, e consentono di valutare e verificare le singole misure. Ad esempio, un possibile intento è dimostrare che le misure GSA hanno un influsso positivo sulla cultura di conduzione in azienda, aumentano la motivazione dei collaboratori o migliorano l'attrattiva del datore di lavoro. Questo processo della verifica d'impatto è descritto fase per fase nel capitolo 3 della guida [„Promuovere la GSA con verifica d'impatto“ di Promozione Salute Svizzera](#) e può essere adottato dalle organizzazioni per stabilire quali misure e progetti abbiano avuto esito positivo e quale sia invece il potenziale di miglioramento tuttora esistente.

Le misure/i progetti e i relativi obiettivi sono assegnati agli obiettivi operativi e strategici o si desumono direttamente dagli obiettivi operativi (cfr. 3b). In tal modo è possibile dimostrare in ultima analisi il contributo delle misure e dei progetti GSA al conseguimento degli obiettivi GSA e pertanto al successo aziendale.

Una **formulazione completa** degli obiettivi contiene i seguenti parametri:

- chi (destinatari: p.es. collaboratore, reparto, azienda, collaboratori più anziani)
- cosa (obiettivo di risultato o di processo con definizione verificabile della qualità)

- quando (indicazioni temporali per gli obiettivi intermedi, le tappe decisive e il risultato (impiego delle risorse))
- con quali mezzi
- come (modo di procedere definito, specialmente metodo e procedura)

Obiettivi di risultato e di processo

L'obiettivo formulato deve esprimere esattamente a cosa punta la misura ed entro quando. Per svariati progetti GSA e determinate misure (ad es. sviluppo della conduzione, training sulle competenze sociali), l'obiettivo può consistere in modifiche del comportamento (aumento di risorse come la competenza sociale o dirigenziale) o nel miglioramento della motivazione. Con questi **obiettivi di risultato** si descrive quale risultato deve essere raggiunto con una misura. Come rappresentato nell'esempio sottostante, può trattarsi di aumentare la soddisfazione con l'apprezzamento (obiettivo), che si ottiene tramite una formazione mirata sulla leadership (misura). Ai fini della formulazione degli obiettivi di risultato può rivelarsi utile il modello d'impatto con le catene dell'impatto rappresentate graficamente, che è possibile trovare nella guida [„Promuovere la GSA con verifica d'impatto“ di Promozione Salute Svizzera](#). Per la definizione concreta degli obiettivi di risultato si rimanda al capitolo 3, fase 3, della guida.

Tuttavia, non sempre è possibile formulare risultati quantificabili come obiettivo per singole misure: per alcune misure (come ad es. Bike to work, offerta di frutta) è difficile definire come obiettivo un risultato quantificabile (obiettivo di risultato). Infatti, solo sulla base di un'offerta di frutta non si può nella pratica misurare un comportamento alimentare più consapevole o addirittura il raggiungimento di un peso corporeo sano. Per tali misure, l'obiettivo si basa su un processo che aumenta la sensibilizzazione grazie alla coerente attuazione. In questi casi sono indicati gli **obiettivi di processo** che descrivono il modo in cui il risultato va raggiunto. Alcuni esempi di obiettivi di processo:

- il tema dell'alimentazione sana è stato affrontato, nell'ambito delle riunioni, con tutti i team;
- tutti i collaboratori delle sedi senza la mensa sono stati sensibilizzati sul tema dell'alimentazione sana, grazie all'offerta di frutta e alle informazioni disponibili;
- rispetto all'anno scorso almeno lo stesso numero di team partecipa (tasso di partecipazione) alla promozione «Bike to Work».

→ Per ulteriori esempi, vedere la guida [„Promuovere la GSA con verifica d'impatto“ di Promozione Salute Svizzera](#), fase 2.1.

È importante stabilire, per ciascuna misura, che cosa si prefigge di raggiungere, e per chi (obiettivi e destinatari). Gli obiettivi vanno formulati di conseguenza.

Ecco un esempio di un obiettivo di risultato/processo per la misura di formazione sulla leadership «Apprezzamento nella conduzione dei collaboratori»

<p>Obiettivi di risultato: aumento del 10% della soddisfazione relativa all'apprezzamento (ad es. secondo il risultato dell'inchiesta presso i collaboratori) nel reparto interessato entro l'anno successivo al corso.</p>	<p>Obiettivi di processo: l'80% dei dirigenti ha partecipato al corso.</p>
---	--

Scadenza per il raggiungimento dell'obiettivo

Il momento e la frequenza della valutazione variano a seconda del tipo di misura GSA.

Determinate misure GSA richiedono una valutazione ricorrente dei risultati a brevi intervalli (ad es. le misure sulla riduzione del sovrappeso) e una relativa formulazione degli obiettivi a breve termine, poiché la misurazione è parte integrante dell'intervento medesimo. Altre misure esplicano i loro effetti a più lungo termine e possono essere valutate soltanto dopo che sia trascorso un certo periodo di tempo (es. formazione dei dirigenti). Le misure di questo tipo possono essere valutate nell'ambito del

rilevamento annuo dei parametri rilevanti per la salute e del colloquio annuale con i collaboratori. Le scadenze degli obiettivi sono fissate di conseguenza.

L'impatto della maggior parte delle misure e dei progetti a livello di salute, motivazione e successo aziendale può essere dimostrato solo dopo qualche tempo. La valutazione immediata di tali misure deve avvenire attraverso la verifica dei processi (ad es. entro 12 mesi il 50% dei dirigenti hanno assolto il corso sui principi di leadership per la promozione della salute).

Destinatari

I bisogni desunti dall'interpretazione della situazione effettiva (5b) e le necessità che ne sono state tratte si riferiscono a una categoria di destinatari ben determinata (cfr. tabella 3.1).

Tabella 3.1: Possibili categorie di destinatari

Possibili categorie di destinatari
intera organizzazione
singoli livelli gerarchici
singoli ambiti di funzione
singoli gruppi
specifici gruppi d'età o gruppi con particolari vissuti (diventare genitori, andare in pensione)
categorie di persone specifiche, gruppi di persone nei quali sono stati individuati carichi particolari o rischi per la salute o ai quali si vogliono offrire maggiori risorse ai fini della salutogenesi.

5d) Definizione e implementazione delle misure

d

La definizione di misure GSA poggia sull'interpretazione delle informazioni importanti per la salute rilevate sistematicamente e degli obiettivi che ne vengono desunti. Da questa base si devono dedurre misure mirate e fissare le relative scadenze. Vengono implementate e tra loro associate sia misure per l'impostazione dell'organizzazione del lavoro rispettosa della salute sia misure per la promozione di un comportamento sano. Lo stato d'avanzamento dell'implementazione è oggetto di regolari controlli.

Definizione delle misure

La definizione delle misure GSA si basa coerentemente sugli ambiti d'intervento e sugli indirizzi strategici (5b) desunti dalla situazione effettiva (5a) nonché sugli obiettivi e sui destinatari per le misure e i progetti GSA (5c).

Nel definire le misure occorre da un lato pianificare interventi orientati alle condizioni, onde creare condizioni rispettose della salute e ad essa favorevoli. D'altra parte occorrono interventi orientati al comportamento per migliorare l'igiene di vita delle persone interessate. Una selezione di misure e dei relativi effetti attesi su carichi, risorse, salute/benessere, motivazione e successo aziendale è riportata nel modello d'impatto GSA nella guida [„Promuovere la GSA con verifica d'impatto“ di Promozione Salute Svizzera](#), capitolo 2.

Per ottenere un effetto duraturo e su larga scala, le misure orientate alle condizioni e al comportamento devono essere associate l'una con l'altra, sebbene occorra dare maggior peso alle misure orientate alle condizioni (cfr. anche tabella 5.4).

Tabella 5.4: Esempi di misure GSA orientate alle condizioni e al comportamento

Misure orientate al comportamento	Misure orientate alle condizioni
formazione incentrata sulla schiena	postì di lavoro ergonomici
programmi anti-fumo	postì di lavoro senza fumo / perimetro aziendale senza fumo / protezione dei non fumatori
misure di sviluppo del personale	impostazione del lavoro
▪ comportamento dirigenziale	▪ margini di decisione
▪ attitudine al lavoro di gruppo	▪ lavoro di gruppo
▪ qualificazione professionale	▪ modelli di orario di lavoro
training individuale alla gestione dello stress	impostazione dei compiti
consigli sull'alimentazione	offerta di alimenti sani alla mensa
incoraggiamento di uno stile di vita attivo	possibilità (aziendali) di pratiche sportive
Formazione sulla leadership «Gestione delle assenze»	sistema di gestione delle assenze
esercizi di rilassamento	locali tranquilli
preparazione al pensionamento	modelli di pensionamento flessibile

Misure GSA nel contesto dello sviluppo demografico

Un'analisi della struttura d'età (cfr. 5a) fornisce importanti informazioni sulla struttura d'età del personale in base al calendario e consente, tenendo presenti anche i fattori d'influenza centrali (ad es. organico, nuove assunzioni, fluttuazione, uscita dalla professione), di formulare una previsione sullo sviluppo futuro e sul fabbisogno futuro di competenze. Funge da base per la pianificazione di misure finalizzate a migliorare la capacità di gestire le sfide di un personale sempre più avanti negli anni e di età mista.

Esempi:

- Sensibilizzazione ai cambiamenti in età avanzata
- Pianificazione delle successioni
- Formazione di una dirigenza di età appropriata
- Mentoring tra generazioni
- Creazione di condizioni di lavoro che consentano ai collaboratori/membri del gruppo più e meno giovani di fornire la prestazione di lavoro richiesta e di mettere a disposizione il proprio potenziale di esperienze e conoscenze
- Integrazione di nuovi collaboratori più anziani, coinvolgimento di collaboratori interessati da misure di reinserimento e di collaboratori provenienti da altre esperienze professionali e promozione consapevole di giovani collaboratori
- Creazione di diversi tipi di postì di lavoro, ad es.
 - postì di lavoro con possibilità di trasferimenti o di avanzamenti di carriera, con training sistematico e supporto mirato da parte di colleghi più anziani/esperti
 - postì di lavoro con adeguamento dell'attività in base all'età e compiti di vario tipo

Elaborazione partecipativa di misure

Alcuni ambiti d'intervento e carichi riguardano l'intera organizzazione e sono fissati e implementati top down oppure da un ufficio centrale (ad es. servizio GSA). Altri carichi sono invece specifici per una funzione, un reparto o un gruppo d'età. I collaboratori (o loro rappresentanti) devono avere la possibilità di partecipare attivamente alla deduzione di misure di miglioramento (per ulteriori indicazioni sulla partecipazione cfr. 2d).

Attuazione delle misure

Per poter controllare l'attuazione delle misure, conviene illustrare le misure previste in un piano delle misure.

Il piano delle misure sintetizza i campi d'intervento/i bisogni dei collaboratori, la categoria di destinatari da raggiungere e gli obiettivi, le misure dedotte, le responsabilità e le scadenze.

Il piano può inoltre disciplinare anche gli aspetti seguenti:

- obiettivi intermedi/tappe
- indicazioni sui mezzi di comunicazione
- indicazioni sui mezzi impiegati
- indicazioni sui parametri di valutazione e sui metodi di misurazione.

Lo stato d'avanzamento dell'implementazione viene rilevato e controllato regolarmente, per poter eventualmente intervenire.

Numerosi studi sull'efficacia della GSA e diversi modelli di impatto illustrano i rapporti tra le singole misure GSA e l'impatto ricercato. Il modello d'impatto GSA di Promozione Salute Svizzera integra queste considerazioni (cfr. guida [„Promuovere la GSA con verifica d'impatto“ di Promozione Salute Svizzera](#), capitolo 2).

È anche possibile consultare il meta-studio iga Report (Initiative Gesundheit und Arbeit):

www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Reporte/Dokumente/iga-Report_28_Wirksamkeit_Nutzen_betrieblicher_Praevention.pdf

Può essere d'aiuto appoggiarsi su studi di questo tipo nella scelta delle misure GSA, al fine di ottenere l'effetto ricercato.

Fattori di successo risp. ostacoli dell'implementazione:

- informazione e comunicazione tempestiva e trasparente
- cooperazione da parte dei collaboratori
- consulenza specialistica (interna / esterna)
- sostegno da parte della direzione suprema (promessa d'impegno)
- rilevanza delle misure per i collaboratori (specifica per destinatario)
- risorse disponibili (finanziarie e in termini di personale)
- tenacia e pazienza
- pianificazione a lungo termine
- economicità

In determinate circostanze è utile far capo a un sostegno esterno per l'implementazione. Gli sportelli quali ad esempio la Suva, la SECO, Promozione della salute Svizzera, BGMNetzwerk.ch, la Schweizerische Gesellschaft für Arbeits- und Organisationspsychologie SGAOP, la Società svizzera di igiene del lavoro (SGAH) e il Verband der Arbeitsmediziner SVAM forniscono indicazioni su specialisti idonei.

6

Criterio GSA:

valutazione complessiva
della gestione della
salute in azienda

6° criterio GSA:
valutazione complessiva della gestione della salute in azienda

La valutazione consiste nell'esprimere un giudizio sugli effetti della GSA per quanto concerne la sua rilevanza, la realizzazione degli obiettivi, l'efficienza, l'effettività e la sostenibilità per mezzo di parametri rilevati a breve, medio e lungo termine. La valutazione comprende anche pianificazione e processo di implementazione.

Aspetti fondamentali della valutazione della GSA

La valutazione si occupa essenzialmente dei seguenti quattro aspetti elementari:

- *rilevanza*: la GSA funziona correttamente per le categorie di destinatari cui si rivolge? Ha un'importanza per questi destinatari?
- *decorso*: la GSA realizza i propri intenti?
- *efficacia*: le attività relative alle misure GSA sono atte a raggiungere gli obiettivi di quest'ultima? la GSA si dimostra efficace? in quale misura sono (o non sono) stati raggiunti gli obiettivi?
- *efficienza*: la GSA è economica, ossia impiega in modo efficiente le proprie risorse?

6a) Parametri di valutazione
a

L'impatto della-GSA deve essere valutato secondo parametri dai seguenti ambiti:

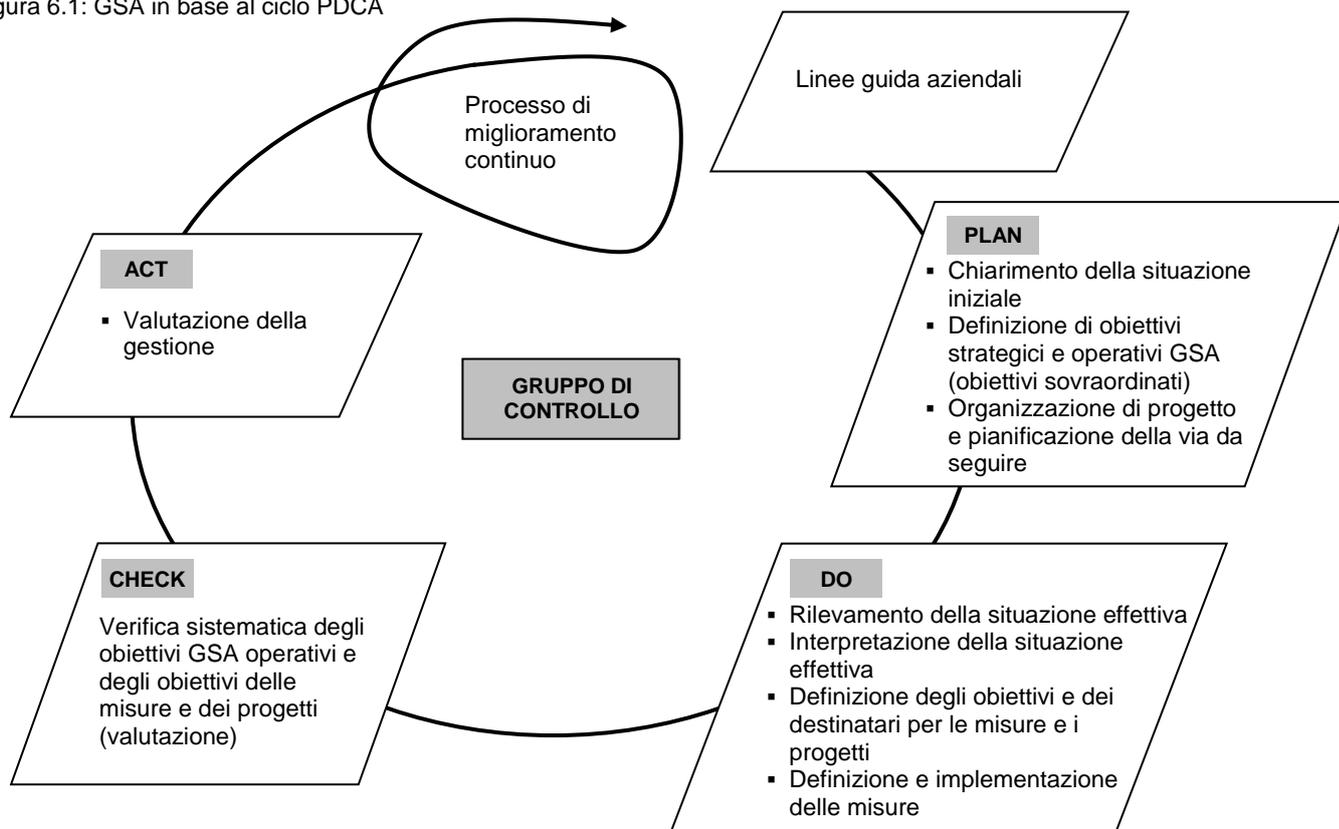
- parametri rilevanti per la salute (tra cui assenze, infortuni, fluttuazione, cfr. 5a)
- dimensioni rilevanti per la salute (tra cui carichi, risorse, cfr. 5a)
- provvedimenti inerenti la sicurezza sul lavoro e la protezione della salute
- ricadute su fattori economici come la produttività, il bilancio costi-benefici, la soddisfazione dei clienti e così via.

Questi ambiti vengono valutati sistematicamente.

La valutazione presuppone non supposizioni, ma l'esistenza di prove che dimostrino l'impatto della GSA, e consente all'organizzazione di pilotare e modificare la GSA. La valutazione implica obiettivi quantificabili, vale a dire idee chiare su quanto ci si prefigge di raggiungere con la GSA (3b). I cambiamenti perseguiti possono riferirsi a un aumento delle risorse, a una riduzione dei carichi, al rafforzamento della salute/del benessere o della motivazione e avere pertanto in ultima analisi un impatto sul successo aziendale (cfr. modello d'impatto GSA, guida [„Promuovere la GSA con verifica d'impatto“ di Promozione Salute Svizzera](#), capitolo 2).

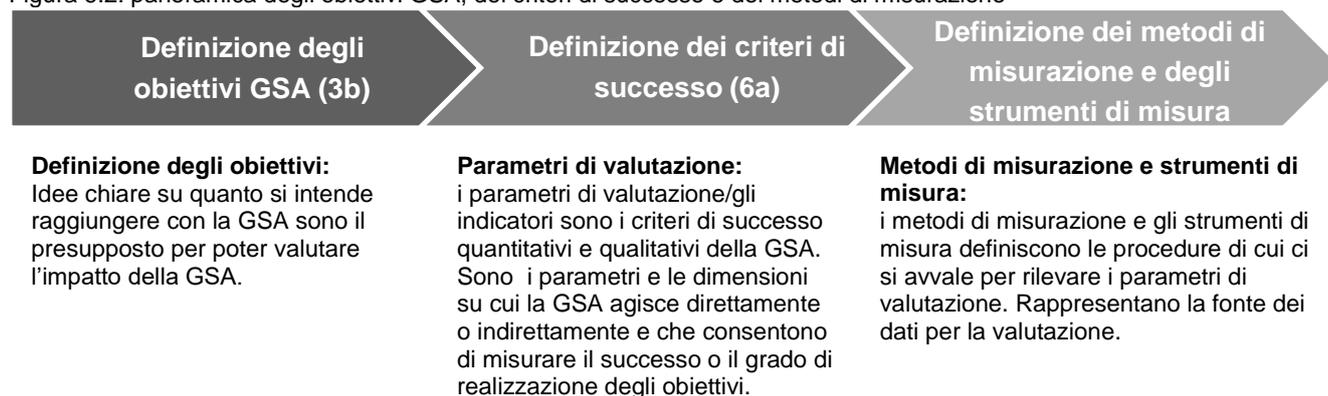
L'organizzazione deve verificare a scadenze regolari l'impatto della GSA e il raggiungimento degli obiettivi GSA definiti (3b) (cfr. «Check» nel circuito, figura 6.1).

Figura 6.1: GSA in base al ciclo PDCA



Gli obiettivi GSA operativi definiti durante la pianificazione della GSA (3b) e integrati/concretizzati dagli obiettivi delle misure e dei progetti (5c) costituiscono la base per la valutazione. Essi prescrivono i parametri di valutazione/gli indicatori da considerare per il monitoraggio e per la verifica d'impatto della GSA. Ai fini della valutazione occorre rilevare e analizzare regolarmente parametri di valutazione significativi (indicatori) come criteri di successo (vedi figura 6.2). Gli obiettivi esprimono i cambiamenti da ottenere (ad es. valori target, sistemi a semaforo, fasce). Il rilevamento si effettua con l'ausilio di metodi e strumenti adeguati (cfr. anche 5a).

Figura 6.2: panoramica degli obiettivi GSA, dei criteri di successo e dei metodi di misurazione



Esempio

→ Riduzione del 15% delle assenze dovute a malattia o infortunio entro i prossimi 4 anni	<ul style="list-style-type: none"> Parametri riguardanti le assenze <ul style="list-style-type: none"> Assenze brevi e prolungate infortuni prof., infortuni non prof. 	<ul style="list-style-type: none"> Quota di assenza nel sistema di rilevamento del tempo di assenza
→ Riduzione del 3% dei premi assicurativi entro i prossimi 4 anni	<ul style="list-style-type: none"> Entità ed evoluzione dei premi assicurativi in CHF 	<ul style="list-style-type: none"> Confronto dei premi assicurativi attuali con quelli dell'anno precedente
→ Miglioramento del 10% dello stato di salute fisica e mentale dei collaboratori entro i prossimi 4 anni	<ul style="list-style-type: none"> Valori riguardanti lo stato di salute / il benessere nell'ambito dell'inchiesta tra i collaboratori 	<ul style="list-style-type: none"> Rilevamento dei disturbi fisici e del benessere psichico nell'inchiesta tra i collaboratori
→ Nei colloqui sulla salute dei prossimi 24 mesi, l'ambiente di lavoro è descritto in modo più positivo e citato più raramente dai collaboratori come causa di disturbi fisici.	<ul style="list-style-type: none"> Asserzioni positive sull'ambiente di lavoro nei colloqui sulla salute Asserzioni sulle cause dei disturbi fisici nei colloqui sulla salute 	<ul style="list-style-type: none"> Analisi dei colloqui sulla salute incentrata sulle asserzioni riguardanti l'ambiente di lavoro e sulle cause dei disturbi fisici.

Ai fini della valutazione occorre tener conto di diversi fattori di successo/indicatori negli ambiti seguenti: parametri rilevanti per la salute, dimensioni rilevanti per la salute, dispositivi di sicurezza sul lavoro e di protezione della salute, fattori economici.

La tabella 6.3 fornisce una panoramica dei possibili parametri di valutazione nei quattro ambiti:

Tabella 6.3: possibili parametri di valutazione

Parametri di valutazione/Indicatori
Parametri rilevanti per la salute (cfr. 5a)
<ul style="list-style-type: none"> Tasso di assenteismo <ul style="list-style-type: none"> per malattia (assenze brevi, prolungate) per infortunio professionale per infortunio non professionale
<ul style="list-style-type: none"> Tasso di assenza <ul style="list-style-type: none"> per malattia per infortunio professionale per infortunio non professionale

- Presenzialismo
- Premi assicurativi (malattia / infortunio)
- Tasso di nuovi invalidi

Dimensioni rilevanti per la salute (cfr. 5a)

- Condizioni di lavoro
- Carichi
- Risorse
- Benessere / malessere
- Asserzioni provenienti dai circoli della salute / cicli di qualità

Sicurezza sul lavoro e protezione della salute

- Risultati degli audit periodici
- Risultati delle analisi dei rischi

Ripercussioni dovute a fattori economici

- Tasso di fluttuazione
- Analisi costi-benefici (aumento di fatturato, utili rispetto all'anno precedente, numero di nuovi clienti)
- Produttività
- Inchieste presso i clienti
- Valutazione di reclami dei clienti e feedback spontanei dei clienti

I parametri di valutazione possono contenere diverse informazioni rilevanti per la salute (osservabili e misurabili, soggettive e oggettive, qualitative e quantitative).

6b) Modo di procedere per la valutazione complessiva
b

Per la valutazione si devono definire la procedura di valutazione e il periodo di rilevamento. I risultati devono essere documentati. Dalla valutazione si devono trarre le debite conclusioni.

La valutazione della GSA rappresenta una sfida per le organizzazioni e deve avere una proporzione equilibrata rispetto all'onere complessivo della GSA. Essa pone spesso le organizzazioni di fronte a un dilemma: la GSA e così pure le misure GSA puntano a introdurre cambiamenti in un sistema sociale complesso; di conseguenza, gli effetti sulla salute non possono essere ricondotti con ogni certezza a singole misure, ma questo può spingere a rinunciare a una valutazione delle misure (da Ulich, Wülser e Bertschinger, 2006). Obiettivi GSA non chiari (3b) e obiettivi non specifici per misure e progetti GSA (5c) rappresentano un altro problema dal profilo della valutazione. Soltanto grazie alla valutazione la GSA può legittimarsi e imporsi come elemento integrante di un'organizzazione sostenibile. L'onere che la valutazione rappresenta deve rimanere in un rapporto equilibrato rispetto all'onere complessivo occasionato dal sistema GSA.

Pianificazione della valutazione

Bisogna stabilire anticipatamente il momento in cui avviene la valutazione e la sua frequenza e con quale regolarità vengono raggiunti gli obiettivi nei suddetti ambiti (v. criterio 3b). I risultati della valutazione sono rappresentati/riepilogati in forma scritta e costituiscono la base per la valutazione della gestione (1c).

La valutazione della GSA può essere integrata nella misurazione del successo imprenditoriale, per esempio per mezzo di strumenti quali la Balanced Score Card (BSC). Se viene definita una procedura di valutazione per la misurazione dei risultati, la griglia di valutazione riportata di seguito può fornire importanti appigli.

Griglia di valutazione GSA

La griglia di valutazione GSA riportata in appresso può essere utilizzata come strumento per la valutazione dei risultati. Contiene gli obiettivi strategici e operativi GSA formulati (3b) e l'impatto

sperato sul raggiungimento degli obiettivi. Le misure attuate vengono riferite agli obiettivi operativi. I parametri di valutazione e i metodi di misurazione (6a) per la verifica del raggiungimento degli obiettivi sono riportati nelle ultime colonne.

Figura 6.4: Griglia di valutazione sull'esempio dell'obiettivo strategico GSA «Miglioramento dello stato di salute dei dipendenti».

Obiettivi GSA	Potenziale				Realizzazione dell'impatto (momento)				Base-line (stato effettivo)	Misure e programmi per il raggiungimento degli obiettivi	Parametri di valutazione Indicatori	Metodi di misurazione/rilevamento
	Impatto	Ambito di efficacia / categorie di destinatari	Volume in CHF	Benefit in CHF	2011	2012	2013	2014				
Miglioramento dello stato di salute dei dipendenti (obiettivo strategico GSA)												
Obiettivo operativo GSA												
Riduzione delle assenze per malattia e infortunio	*Diminuzione del 15% dei periodi di assenza per malattia e infortunio; *Riduzione del 3% dei premi assicurativi	Tutti i collaboratori	*Costi delle assenze; *Premi assicurativi	*Riduzione dei costi delle assenze; *Riduzione dei premi assicurativi	0 %	0 %	50 %	50 %	*Tasso attuale di assenteismo (ripartito in malattia (breve, prolungata, infortuni prof., infortuni non prof.); *Premi assicurativi attuali (ass. indennità giornaliera per malattia, AINF)	*Attuazione sistematica del sistema di gestione delle assenze; *Formazione dei quadri dirigenti «Alcool sul posto di lavoro: come affrontare il problema»; *Attuazione di una campagna di prevenzione sugli infortuni non prof.; *Percorso di prevenzione infortuni (inciampi)	*Malattia (breve e prolungata) *Infortuni prof. *Infortuni non prof. *Premi assicurativi	*Valutazione sistematica delle assenze per malattia (breve e prolungate); *Valutazione sistematica degli infortuni prof. e non prof. (inf. prof. / inf. non prof.); *Monitoraggio dei premi assicurativi

La griglia di valutazione approfondita è riportata nell'appendice 6b.

La griglia di valutazione si concentra sull'efficacia/effettività del sistema GSA.

Gli aspetti che riguardano la pianificazione (valutazione della pianificazione) e i processi (valutazione dei processi) valutano l'efficienza del sistema GSA e completano la valutazione. Essi sono parte integrante del rapporto GSA.

La verifica d'impatto secondo la guida [„Promuovere la GSA con verifica d'impatto“ di Promozione Salute Svizzera](#) prevede anche la verifica degli obiettivi di processo e di risultato e descrive il contributo delle misure e dei progetti GSA al successo aziendale con interventi su risorse, carichi, motivazione e salute/benessere. Il modello Excel elaborato allo scopo offre un'utile griglia per la registrazione delle misure, la formulazione degli obiettivi corrispondenti e la loro valutazione nell'ambito di una verifica continua (v. guida „Promuovere la GSA con verifica d'impatto“ di Promozione Salute Svizzera, Verifica d'impatto, capitolo 3).

Reporto GSA

I risultati della valutazione sono riassunti in un rapporto GSA. Nel rapporto GSA, risultati e correlazioni vengono presentati in modo trasparente e comprensibile e il raggiungimento degli obiettivi viene evidenziato graficamente per mezzo di illustrazioni (p.es. cockpit GSA, sistema a semaforo). Il rapporto sulla GSA viene di regola allestito una volta l'anno dal servizio GSA (oppure dai responsabili).

Il rapporto GSA serve da fondamento per la valutazione della gestione (1c).

Possibili contenuti del rapporto GSA:

- piano di attuazione GSA (con conseguenze e proposte di miglioramento riprese da precedenti valutazioni della gestione)
- stato attuale e risultati dei progetti conclusi e in corso e delle misure GSA (compresi i risultati degli audit)
- parametri di valutazione (6a):
 - analisi dei parametri, con statistiche sull'andamento
 - dimensioni rilevanti per la salute
 - sicurezza sul lavoro e protezione della salute (schemi sul rilevamento dei rischi, sulle analisi dei rischi e sui relativi controlli)
 - fattori economici
- indicazioni sull'impatto e sull'efficienza, analisi costi-benefici (a dimostrazione dell'efficacia, v. anche le catene dell'impatto nel modello d'impatto GSA, guida [„Promuovere la GSA con verifica d'impatto“ di Promozione Salute Svizzera](#), capitolo 2)
- indicazioni sul raggiungimento degli obiettivi operativi GSA e degli obiettivi per le misure e i progetti GSA (successo / fallimento)
- indicazioni e cambiamenti nell'organizzazione con conseguenze sulla GSA (p.es. ristrutturazioni, riduzione del personale ecc.)

Documentazione d'approfondimento e indirizzi internet sulla valutazione:

Introduzione dettagliata alla verifica d'impatto, fase per fase:

- Krause, K.; Basler, M. & Bürki, E. (2016). [Promuovere la GSA con verifica d'impatto – una guida per aziende](#). Berna e Losanna: Promozione Salute Svizzera.

Pubblicazioni che offrono una rapida panoramica:

- Leitfaden für die Planung von Projekt- und Programmevaluation. Marlène Läubli-Loud. UFSP Ufficio federale della sanità pubblica, Berna 1997.
<http://www.bag.admin.ch/evaluation/02357/02362/index.html?lang=de>

Documentazione di approfondimento:

- www.quint-essenz.ch Fondazione Promozione Salute Svizzera Criteri di qualità, pianificazione della valutazione e liste di controllo da scaricare per chi desidera pianificare e realizzare progetti negli ambiti della prevenzione e della promozione della salute.
- Leitfaden zur Selbstevaluation in der Projektarbeit. Claudia Meier. ISPM (Istituto di medicina sociale e preventiva, in tedesco). Berna 1997.
- Le cinque tappe della valutazione esterna. DSC Direzione dello sviluppo e della cooperazione, Berna 2000.

Corsi:

- www.seval.ch Schweizerische Evaluationsgesellschaft. Evaluationsstandards, Markt für Evaluatoren, corsi di formazione, newsletter. Link verso altre associazioni (in tedesco).

Bibliografia sulla GSA

Lavoro e salute: nessi causali e aspetti economici

- European Agency for Safety and Health at work (2014). *Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks*. Luxembourg: European Union.
- Fässler, S.; Oetterli, M. (2014). *Wirkungsevaluation von Interventionen: Leitfaden für den Bereich gesundes Körpergewicht*. Arbeitspapier 31. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Jenny, G., Inauen, A., Brauchli, R., Fullemann, D., Muller, F. & Bauer, G. (2011). *Projekt SWiNG – Schlussbericht der Evaluation*. Zürich: Universität, ETH und ZHAW.
- Kurz, B., & Kubek, D. (2014). *Kursbuch Wirkung: das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen*. Berlin: Phineo.
- Pieper, C. & Schröer, S. (2015). *Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention. Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2006 bis 2012 (iga.Report 28)*. Essen: BKK.
- Semmer, N. & Meier, L. (2014). Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In H. Schuler & K. Moser (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 559-604). Bern: Huber.
- Sockoll, I., Kramer, I. & Bödeker, W. (2008). *Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention. Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2000 bis 2006 (iga-Report 13)*. Essen: BKK.

Processi e strutture della gestione della salute in azienda

- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose J. & Meyer, M. (Hrsg.) (2015). *Fehlzeiten-Report 2015: Neue Wege für mehr Gesundheit - Qualitätsstandards für ein zielgruppenspezifisches Gesundheitsmanagement: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft*. Berlin: Springer.
- Bamberg, E., Ducki, A. & Metz, A.-M. (Hrsg.) (2011). *Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt*. Göttingen: Hogrefe.
- Bamberg, E., Busch, C. & Ducki, A. (2003). *Stress- und Ressourcenmanagement: Strategien und Methoden für die neue Arbeitswelt*. Bern: Huber.
- Bauer G. & Schmid M. (Hrsg) (2009). *KMU-vital. Ein webbasiertes Programm zur Gesundheitsförderung*. Zürich: vdf, Hochschulverlag.
- Bauer, G. & Schmid, M. (2006). Betriebliches Gesundheitsmanagement als salutogene Intervention - Entwicklungsstand und Potenzial im Schweizer Dienstleistungssektor. *Wirtschaftspsychologie*, 2/3, 47-55.

Organizzazione del lavoro favorevole alla personalità e alla salute

- Stoffel, S., Amstad, F. T. & Steinmann, R. M. (2012). *Baukasten für Betriebliche Gesundheitsförderung*. Aachen, Olten: Meyer & Meyer Verlag.

Misure negli ambiti della cultura aziendale, della conduzione e della responsabilità sociale

- Baer, N., Frick, U., Fasel, T. & Wiedermann, W. (2010). *«Schwierige Mitarbeiter». Wahrnehmung und Bewältigung psychisch bedingter Problemsituationen durch Vorgesetzte und Personalverantwortliche*. Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2014). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten* (Kap. 14). Frankfurt: Campus.
- Franke, F., Ducki, A. & Felfe, J. (2015). Gesundheitsförderliche Führung. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends in der psychologischen Führungsforschung* (S. 253-264). Göttingen: Hogrefe.
- Kromm, W. & Frank, G. (Hrsg.) (2009). *Unternehmensressource Gesundheit. Weshalb die Folgen schlechter Führung kein Arzt heilen kann*. Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH.

Osterspey A. (2012). *Gesundheitskultur. Entwicklung und Verankerung durch Personalmanagement*. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.

Cambiamento demografico, diversità e processi di cambiamento orientati alla promozione della salute

Eicke, M. & Zeugin, B. (2007). *Transkulturell handeln – Vielfalt gestalten*. Luzern: Caritas-Verlag.

Busch, C., Roscher, S., Ducki, A., Kalytta, T. & Liedtke, G. (2015). *Stressmanagement für Teams in Service, Gewerbe und Produktion – ein ressourcenorientiertes Trainingsmanual. Das ReSuM-Programm*. Heidelberg: Springer.

Busch, C., Cao, P., Clasen, J. & Deci, N. (2014). *Betriebliches Gesundheitsmanagement bei kultureller Vielfalt. Ein Stressmanagement-Programm für Service, Gewerbe und Produktion*. Heidelberg: Springer.

Krause, A., Berset, M. & Peters, K. (2015). Interessierte Selbstgefährdung - von der direkten zur indirekten Steuerung. *Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin*, 50, 164-170.

Zölch, M. & Mücke, A. (Hrsg.) (2015). *Fit für den demografischen Wandel?: Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis* (2. Auflage). Bern: Haupt.

Suggerimenti su temi correlati non oggetto di trattazione nei moduli:

Kaluza, G. (2015). *Stressbewältigung - Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung*. Berlin: Springer.

Weissweiler, S. et al. (2013). *Zeit- und Selbstmanagement - Ein Trainingsmanual*. Berlin: Springer.

Libri di testo sulla GSA:

Faller, G. (Hrsg.) (2012). *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung*. Bern: Huber.

Uhle, T. & Treier, N. (2015). *Betriebliches Gesundheitsmanagement*. Berlin: Springer.

Ulich, E. & Wülser, M. (2015). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler.

Dati sulla situazione del lavoro e della salute in Svizzera:

Bundesamt für Statistik (2014). *Arbeit und Gesundheit. Ergebnisse der Schweizerischen Gesundheitsbefragung 2012*. Neuchatel: BfS.

Dorsewagen, C., Krause, A., Lehmann, M. & Pekruhl, U. (2012). *Flexible Arbeitszeiten in der Schweiz. Auswertung einer repräsentativen Befragung der Schweizer Erwerbsbevölkerung*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco).

Grebner, S., Berlowitz, I., Alvarado, V. & Cassina, M. (2011). *Stressstudie 2010. Stress bei Schweizer Erwerbstätigen. Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft.

Igic, I., Keller, A., Brunner, B., Wieser, S., Elfering, A. & Semmer, N. (2014). *Job-Stress Index 2014. Erhebung von Kennzahlen zu psychischer Gesundheit und Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz*. Arbeitspapier 26. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.

Igic, I., Keller, A., Luder, L., Elfering, A., Semmer, N., Brunner, B. & Wieser, S. (2015). *Job Stress-Index 2015. Kennzahlen zum Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz*. Faktenblatt 10. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.

Krieger, R., Pekruhl, U., Lehmann, M. & Graf, M. (2012). *Fünfte Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen 2010. Ausgewählte Ergebnisse aus Schweizer Perspektive*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft.

Krieger, R., Graf, M. & Vanis, M. (2015). *Arbeit und Gesundheit 2012 – Ausgewählte Ergebnisse der Schweizerischen Gesundheitsbefragung 2012*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft.

Vari riferimenti bibliografici sulla GSA (per la maggior parte in tedesco)

- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tübingen: dgvt-Verlag.
- Lavoro e salute – Indicazioni relative alle ordinanze 3 e 4 della legge sul lavoro (2006), seco Bauer G. & Schmid M. (a cura di) (2009). *KMU-vital*. Ein webbasiertes Programm zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Zurigo: vdf Hochschulverlag.
- Bamberg, E., Ducki A. & Metz A.M. 1998. (a cura di). *Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung. Arbeits- und organisationspsychologische Methoden und Konzepte*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Bandura B., Ritter, W. & Cherf, M. (1999). *Betriebliches Gesundheitsmanagement – ein Leitfaden für die Praxis*. Berlino: Editino Sigma.
- Baumanns R. (2009). *Unternehmenserfolg durch betriebliches Gesundheitsmanagement. Nutzen für Unternehmen und Mitarbeiter. Eine Evaluation*. Stuttgart: ed.Ibidem.
- BKK Bundesverband / Europäisches Informationszentrum (a cura di). (1999a). *Qualitätskriterien für die betriebliche Gesundheitsförderung*. Essen: BKK Bundesverband.
- Bruggemann, A. (1976). Zur empirischen Untersuchung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 30(2), pag.71-74
- BzgA Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (2011). *Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden*. Werbach-Gamburg: Verlag für Gesundheitsförderung.
- Deming, Edwards W. (1986). *Out of Crisis. Quality, Productivity, and Competitive Position*. Cambridge:Massachussetts Institute of Technology Press.
- Dichiarazione di Lussemburgo sulla promozione della salute nei luoghi di lavoro nell'Unione europea (1997). Koordinationstelle Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund.
- Ducki, A. (2000). *Diagnose gesundheitsförderlicher Arbeit*. Schriftenreihe Mensch, Technik, Organisation (a cura di E. Ulich), vol 25. Zurigo: vdf Hochschulverlag.
- Dunckel, H & Pleiss C. (2007). *Kontrastive Aufgabenanalyse. Grundlagen, Entwicklungen und Anwendungsverfahren*. Zurigo: vdf Hochschulverlag.
- Dunckel, H. (a cura di). (1999). *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren*. Schriftenreihe Mensch, Technik, Organisation (a cura di E. Ulich), vol. 14. Zurigo: vdf Hochschulverlag.
- Esslinger A. S., Emmert M. & Schöffski O. (a cura di) (2010). *Betriebliches Gesundheitsmanagement. Mit gesunden Mitarbeitern zu unternehmerischem Erfolg*. Wiesbaden: ed.Gabler.
- Faller G. (2010). *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung*.Berna: Berna: ed.Hans Huber.
- Frieling, E., Bernard, H., Bigalk, D., & Müller, R.F. (2006). *Lernen durch Arbeit*. Münster: Waxmann Verlag.
- Fritz S. (2006). *Ökonomischer Nutzen „weicher“ Kennzahlen. (Geld-)Wert von Arbeitszufriedenheit und Gesundheit (2a ed. riveduta)*. Zurigo: vdf Hochschulverlag.
- Froböse I., Wellmann H. & Weber A. (a cura di) (2008). *Betriebliche Gesundheitsförderung: Möglichkeiten der betriebswirtschaftlichen Bewertung*. Wiesbaden: Universum Verlag.
- Grossmann R. & Scala K. (2006). *Gesundheit durch Projekte fördern: Ein Konzept zur Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung und Projektmanagement*. Weinheim: Juventa Verlag
- Hacker, W., Fritsche, B., Iwanowa, A. & Richter, P. (1995). *Tätigkeitsbewertungssystem*. Zurigo e Stoccarda: Hochschulverlag e Teubner.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1997). *Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Kolip P. & Müller V. (a cura di) (2009). *Qualität von Gesundheitsförderung und Prävention*. Berna: ed.Hans Huber.
- Krause, K.; Basler, M. & Bürki, E. (2016). *Promuovere la GSA con verifica d'impatto – una guida per aziende*. Berna e Losanna: Promozione Salute Svizzera.

- Kriterien und Beispiele guter Praxis – betriebliche Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelunternehmen (KMU). (2001). Network Europeo per la Promozione della Salute nei Luoghi di lavoro (ENWHP), Essen.
- Kroll D., Dzudzek J. (a cura di) (2010). Neue Wege des Gesundheitsmanagements. Wiesbaden: ed.Gabler.
- Läubli-Loud M. (1997). Leitfaden für die Planung von Projekt- und Programmevaluation. Berna: UFSP Ufficio federale della sanità pubblica.
- Leitner, K., Lüders, E., Greiner, B., Ducki, A., Niedermeier, R., Volpert, W. unter Mitarbeit von Oesterreich, R., Resch, M. G. & Pleiss, C. (1993). Analyse psychischer Anforderungen und Belastungen in der Büroarbeit. Das RHIA/VERA-Büroverfahren. Handbuch und Manual. Göttingen: Hogrefe.
- Lüders, E. (1999). Analyse psychischer Belastungen bei der Arbeit: Das RHIA-Verfahren. In H. Dunckel (a cura di), Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren (pag.539-557). Schriftenreihe Mensch, Technik, Organisation (a cura di E. Ulich), vol 14. Zurigo: vdf Hochschulverlag.
- Meggender O. & Pelster K. & Sochert R. (a cura di) (2005). Betriebliche Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen. Berna: ed.Hans Huber.
- Meifert, M.T. & Kesting, M. (a cura di) (2004). Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Berlino / Heidelberg: Springer Verlag.
- Naidoo, J & Wills, J. (2010). Lehrbuch der Gesundheitsförderung (2a ed. riveduta e aggiornata). WERbach-Gamburg: Verlag für Gesundheitsförderung.
- Oesterreich, R. (1999). VERA: Verfahren zur Ermittlung von Regulationsanfordernissen. In H. Dunckel (a cura di), Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren (pag. Schriftenreihe Mensch, Technik, Organisation (a cura di E. Ulich), vol 14. Zurigo: vdf Hochschulverlag.
- Oesterreich, R., Leitner, K. & Resch, M. (2000). Analyse psychischer Anforderungen und Belastungen in der Produktionsarbeit. Das Verfahren RHIA/VERA-Produktion. Göttingen: Hogrefe.
- PMI-*vital* (2004). Guida al sondaggio tra i collaboratori. Promozione della salute Svizzera, PMI-*vital*@ www.pmi-vital.ch
- Rimann, M. & Udris, I. (1997). Subjektive Arbeitsanalyse: Der Fragebogen SALSA. In O. Strohm & E. Ulich (a cura di), Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation (pag. 281-298). Zurigo: vdf Hochschulverlag.
- Schneider, C. (2010). Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz. Nebenwirkung Gesundheit. Berna: ed.Hans Huber.
- Istituto svizzero per la prevenzione dell'alcolismo e di altre droghe ISPA www.sfa-ispa.ch
- SECO, Manuale PMI «Lavoro e famiglia: conciliabilità di lavoro e famiglia nelle piccole e medie imprese», febbraio 2007. www.seco.admin.ch/themen/00385/02021/index.html?lang=it
- Semmer, N., Zapf, D. & Dunckel, H. (1999). Instrument zur Stressbezogenen Tätigkeitsanalyse (ISTA). In H. Dunckel (a cura di), Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren (pag. Schriftenreihe Mensch, Technik, Organisation (a cura di E. Ulich), vol 14. Zurigo: vdf Hochschulverlag.
- Social Capital and Occupational Health Standard (SCOHS) (2010).Förderung von Gesundheit und Produktivität in Organisationen durch ein zertifizierbares Betriebliches Gesundheitsmanagement. Bielefeld: SCOHS Sozialkapital Standard UG.
- suvaPro, Lehrgang Betriebliche Gesundheitsförderung. Lucerna: Suva.
- Ulich, E. (2011). Arbeitspsychologie (7a ed. riveduta). Zurigo: vdf Hochschulverlag; Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ulich, E. & Wülser, M. (2010). Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven (4a ed. riveduta e ampliata). Wiesbaden: Gabler.
- Ulich E., Wülser M. & Bertschinger Ch. (2006). Evaluation und Integration des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. A cura di Promozione Salute Svizzera.

- Wright M. T. (a cura di) (2010). Partizipative Qualitätsentwicklung in der Gesundheitsförderung und Prävention. Berna: ed.Hans Huber.
- Wülser, M., Peter S. & Ulich, E. (2006). FBGF Fragebogen für die betriebliche Gesundheitsförderung

Glossario

Gestione delle assenze

La gestione delle assenze significa da un lato ottimizzazione del processo per un corretto rilevamento delle notifiche di assenza e della loro efficiente trattazione, e dall'altro formazione dei dirigenti per fare in modo che gestiscano i loro collaboratori esprimendo loro apprezzamento e li motivino, occupandosi di loro in modo rispettoso, a rimettersi in salute il più presto possibile, facilitando così il reinserimento al lavoro.

Igiene del lavoro

L'igiene del lavoro analizza i carichi sul posto di lavoro attraverso il riconoscimento, la misurazione e la valutazione delle minacce. Essa consente di adottare misure efficaci per proteggere integralmente gli esseri umani dagli influssi chimici, fisici o biologici dannosi per la salute (precauzioni tecniche, organizzative e personali).

Sicurezza sul lavoro (SSL)

La sicurezza sul lavoro è uno stato privo di pericoli cui si aspira nell'esercizio della professione. Le conseguenze dei pericoli sugli esseri umani sono danni fisici a seguito di lesioni (infortuni), malattie professionali e altri influssi dannosi sulla salute.

(Fonte: Meifert e Kesting, 2004)

Direttiva MSSL

Direttiva sull'appello ai medici del lavoro e agli altri specialisti della sicurezza sul lavoro (Direttiva MSSL). Dal 1° gennaio 2000 le esigenze della Direttiva CFSL sull'appello ai medici del lavoro e agli altri specialisti della sicurezza sul lavoro (MSSL) fanno stato nelle imprese assicurate in base alla LAINF. La Direttiva si basa sulla legge sull'assicurazione contro gli infortuni e sull'ordinanza sulla prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali (OPI).

Balanced-Scorecard

La Balanced Scorecard si basa sulla constatazione che i parametri finanziari non bastano per garantire una corretta gestione aziendale nell'odierno contesto di concorrenzialità. Occorre piuttosto un approccio globale per la rappresentazione dettagliata di tutti i parametri rilevanti (scores). La forma classica di Balanced Scorecard pone ad esempio sullo stesso piano, accanto alla prospettiva finanziaria, anche la prospettiva di apprendimento e di sviluppo, la prospettiva interna al processo e la prospettiva del cliente. Grazie a una visuale così ampia sull'organizzazione, la Balanced Scorecard è di rilievo non solo per il controlling, ma a tutti i livelli dell'organizzazione.

(Fonte: Kaplan & Norton, 1997)

Promozione della salute in azienda

La promozione della salute in azienda comprende tutte le misure di datori di lavoro, lavoratori e società volte a migliorare la salute e il benessere sul posto di lavoro.

(Fonte: Dichiarazione di Lussemburgo, 1997)

Gestione della salute in azienda (GSA)

Per gestione della salute in azienda si intende lo sviluppo di strutture e processi aziendali integrati favorevoli a un'impostazione del lavoro, dell'organizzazione e del comportamento sul posto di lavoro in modo favorevole alla salute e ugualmente utile a collaboratori e organizzazione (fonte: Bandura et al., 1999). Si tratta quindi di un concetto globale di prevenzione e promozione della salute che considera allo stesso modo le condizioni di lavoro e l'igiene di vita individuale (fonte: Lümkemann, 2001). La protezione della salute e la promozione aziendale della salute sono dunque due comuni elementi di un concetto globale di gestione della salute in azienda.

Sistema di proposte aziendali

Le «Proposte aziendali» (PA) è un sistema di ottimizzazione partecipativo (che prevede il coinvolgimento dei lavoratori) che mira a utilizzare il potenziale di idee di tutti i collaboratori (non solo di dirigenti ed esperti) all'interno di un'organizzazione.

Case Management (CM)

Il Case Management è un processo di collaborazione tra vari organi quali collaboratori medici, ospedali, psicologi, datori di lavoro, assistenti sociali, parenti e assicurazioni. L'obiettivo dichiarato del case management è di accelerare un adeguato reinserimento professionale per i collaboratori malati o infortunati e quindi evitare la cronicizzazione dei problemi di salute e l'insorgere di costosi casi di invalidità. Il Case Manager coordina i processi, ponendo al centro dell'attenzione il collaboratore e le sue esigenze, debolezze e risorse/potenziali. Il vantaggio per il datore di lavoro è un abbassamento dei numeri relativi alle assenze e la prevenzione di una fuga di conoscenze, nuove assunzioni e tempi di introduzione, cali della produzione, aumento dei premi dell'assicurazione indennità giornaliera per malattia e della cassa pensioni. Il collaboratore riceve un'opportunità di reinserirsi nel processo lavorativo.

EFQM

L'EFQM (European Foundation for Quality Management) è un organismo di pubblica utilità che si occupa della diffusione e dell'applicazione di sistemi di gestione della qualità secondo il modello EFQM.

Il modello EFQM è un modello imprenditoriale che consente una visione d'insieme sull'organizzazione. Il principio è quello del miglioramento continuo. Si auspicano ragionamenti originali, creativi. Si svolgono inchieste (benchmarking) per trovare lo stimolo a cercare il meglio. L'apprendimento è la premessa essenziale per chi vuole migliorare.

CFSL

Commissione federale di coordinamento per la sicurezza sul lavoro. Composta di 10 membri e un presidente, designato per legge dalla Suva. I membri vengono proposti dalla Suva, dagli assicuratori privati, dalle casse malati, dai Cantoni e dalla SECO. Datori di lavoro e lavoratori sono rappresentati da due delegati ciascuno, l'Ufficio federale della sanità pubblica nomina. Compiti e competenze della CFLS sono definiti nella LAINF e nell'ordinanza sulla Prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali (OPI). Il suo compito principale consiste nel proteggere per quanto possibile i lavoratori dagli infortuni sul lavoro. Provvede all'applicazione uniforme delle prescrizioni di sicurezza nelle aziende, coordina i compiti degli organi di attuazione e veglia affinché le risorse disponibili siano impiegate in modo adeguato. La CFLS dispone delle relative competenze ed è sottoposta alla vigilanza del Consiglio federale.

Valutazione

Valutazione per quanto possibile sistematica e oggettiva di una politica o di un programma/progetto in corso o concluso, della concezione e implementazione e dei risultati. La valutazione serve a giudicare la rilevanza e il raggiungimento di obiettivi di sviluppo nonché dell'efficienza ed effettività, dell'impatto e della sostenibilità.

Controlling:

compito fondamentale di gestione che serve a creare una solida base per i processi di gestione e di decisione.

Il controlling dirige l'intero processo di pianificazione e implementazione di un'organizzazione, selezionando, raccogliendo, analizzando e interpretando dati sulle risorse e procedure impiegate per il raggiungimento degli obiettivi, nell'ottica degli obiettivi di un'organizzazione o di un settore di prestazione.

L'analisi considera indicatori sia quantitativi sia qualitativi definiti per la misurazione del grado di realizzazione degli obiettivi. Il controlling può utilizzare dati del monitoraggio e risultati di valutazioni. (Fonte: glossario UFSP sulla valutazione 2005)

Monitoraggio:

il monitoraggio è la raccolta di routine, permanente e sistematica di dati comparabili su un determinato fenomeno o su determinati indicatori; serve a rilevare gli sviluppi/ i cambiamenti del fenomeno osservato nel corso del tempo.

Sia la valutazione sia il controlling possono utilizzare e interpretare dati del monitoraggio per i loro fini. Inoltre, la valutazione può contribuire a identificare, in particolare in ambiti o materie nuovi, indicatori adeguati per un sistema di monitoraggio.

Fonte: glossario UFSP sulla valutazione 2005

Audit:

l'audit serve a valutare se le risorse e procedure impiegate per ottenere un certo risultato vengono impiegate conformemente al diritto vigente (audit sulla correttezza / regolarità) e/o in modo economico o efficace (audit sulla prestazione); si può eseguire un audit anche per controllare i decorsi di un monitoraggio, della gestione della qualità o di una valutazione.

Fonte: glossario UFSP sulla valutazione 2005

Componenti di una valutazione formativa:

- valutazione della pianificazione la valutazione della pianificazione verifica l'accertamento del fabbisogno, la prova delle necessità, la formulazione degli obiettivi, l'integrazione nella strategia e la considerazione del contesto;
- valutazione del processo la valutazione del processo verifica il decorso, l'organizzazione, la stima delle risorse impiegate in termini di personale e di materiale e la comunicazione, il grado di popolarità, il consenso e il successo dell'offerta presso le categorie di destinatari o altre cerchie;
- valutazione dei risultati la valutazione dei risultati verifica la realizzazione degli obiettivi, gli effetti e le conseguenze delle misure, i cambiamenti nelle categorie di destinatari riguardo all'atteggiamento, alle conoscenze e ai tipi di comportamento, la sostenibilità.

Protezione della salute

Protezione dei dipendenti dai pericoli e carichi dannosi legati alla professione, tra cui anche il sovraccarico o la sottoccupazione riferiti alla prestazione. Oggi la protezione della salute in azienda si riferisce in generale al miglioramento delle condizioni di lavoro, alla prevenzione di malattie professionali e alla motivazione a favore dell'igiene di vita.

Circolo della salute

Un circolo della salute identifica i carichi associati al posto di lavoro e le risorse disponibili o mancanti per l'assolvimento del lavoro dal punto di vista dei collaboratori. Il risultato è un catalogo di misure concrete per l'eliminazione dei fattori che gravano sulla salute sul posto di lavoro. Scopo di un circolo della salute è quello di trasformare gli interessati in partecipanti. I collaboratori possono esprimersi sulle decisioni che riguardano le loro condizioni di lavoro e la loro situazione lavorativa concreta ed eventualmente con decidere (partecipazione). Vengono coinvolti precocemente e direttamente nei cambiamenti imminenti e possono esprimere la loro opinione e mettere a disposizione le loro conoscenze. Nell'ambito di un circolo della salute, i partecipanti vengono sensibilizzati alla necessità di assumersi le proprie responsabilità, nei confronti del loro lavoro e di se stessi. Viene data loro anche l'opportunità di prendere delle iniziative, di discutere i problemi e di presentare le loro idee.

Oltre alla concreta elaborazione di un elenco di misure per l'ottimizzazione della struttura del lavoro, un circolo della salute consente anche di influenzare positivamente la cultura della comunicazione.

ISO 14001

La norma ISO 14001 è uno standard riconosciuto nel mondo intero per la certificazione dei sistemi di gestione ambientale. Sviluppata dalla ISO (International Organisation for Standardisation), si basa sul principio del miglioramento continuo delle prestazioni ambientali nonché sul rispetto della legislazione sull'ambiente. Chiede alle imprese di identificare i propri aspetti ambientali e il proprio impatto sull'ambiente e di adottare opportune misure per migliorare il processo.

Quali obiettivi persegue la norma ISO 14001?

- Sostegno al pilotaggio proattivo del carico ambientale provocato dall'attività aziendale e/o dai suoi prodotti e servizi
- Miglioramento della prestazione ambientale delle imprese

ISO 90001

La norma ISO 9001 è uno standard riconosciuto nel mondo intero per la certificazione dei sistemi di gestione della qualità. Sviluppata dalla ISO (International Organisation for Standardisation), si basa in sostanza su otto principi di gestione:

- orientamento al cliente = capire, soddisfare e andare oltre le esigenze del cliente
- conduzione = definire obiettivi e creare le necessarie strutture
- coinvolgimento dei collaboratori = raccogliere il massimo consenso possibile nei confronti del sistema di gestione qualità all'interno dell'organizzazione e motivare i collaboratori
- approccio orientato ai processi = considerare le intersezioni
- approccio gestionale orientato al sistema = riconoscere, capire, dirigere e pilotare i processi interattivi
- miglioramento continuo = ottimizzare i processi
- approccio razionale per la presa di decisioni = prendere le decisioni sulla base di analisi sistematiche dei dati e delle cifre
- rapporti d'affari basati sul principio win win

Quali obiettivi persegue la norma ISO 9001?

- Creazione di un quadro di controllo unitario a livello mondiale per i sistemi di gestione qualità
- Orientamento dei prodotti/servizi e processi di un'impresa verso le esigenze della clientela
- Aumento della qualità

Processo di miglioramento continuo (PMC)

Continuo miglioramento della qualità dei prodotti, dei processi e dei servizi attraverso la collaborazione e la tattica dei piccoli passi (contrariamente ai cambiamenti incisivi improvvisi) Si tratta di un principio fondamentale della gestione della qualità e di una componente irrinunciabile della norma ISO 9001.

ISO 26000

Linee guida per organizzazioni socialmente responsabili (ISO 26000).

La norma 26000 ISO contiene linee guida che forniscono a qualsiasi organizzazione un indirizzo e raccomandazioni da seguire per essere considerata socialmente responsabile. Le linee guida sono state pubblicate nel novembre 2010 e sono applicabili a titolo volontario. La norma ISO 26000 non prevede un sistema di gestione certificabile.

SA8000

Standard per un comportamento eticamente corretto delle imprese (SA8000)

SA8000 è il primo standard internazionale di certificazione attinente alla responsabilità sociale dell'impresa. Si fonda sulla convenzione internazionale sui diritti dell'uomo e su una serie di disposizioni dell'Organizzazione internazionale del lavoro OIL.

Valutazione della gestione (review)

Valutazione da parte della direzione suprema

La corretta applicazione del sistema di gestione è compito della direzione suprema dell'organizzazione. La valutazione della gestione serve a stilare un bilancio, mostra l'efficacia del sistema e fornisce preziose indicazioni per l'adozione di correttivi. È ben più del semplice prendere atto di qualche parametro. Esige una partecipazione attiva e una presa di posizione da parte della direzione suprema. La valutazione deve essere eseguita regolarmente (annualmente) e il risultato deve essere reso noto e documentato.

Direzione suprema

Nella guida e, più in generale, nei criteri GSA, si menziona la «direzione suprema». Con questo termine si intende l'organo supremo e operativo di pilotaggio di un'organizzazione.

Oggettività

Indipendenza del metodo di analisi dalla persona che effettua l'analisi per quanto riguarda l'attuazione, la valutazione e l'interpretazione

OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series)

La norma OHSAS 18001, adottata nel 1999, definisce validi criteri per la valutazione di un sistema di gestione della sicurezza sul lavoro. Chi adempie comprovatamente tali requisiti guadagna la fiducia di clienti, fornitori, collaboratori, autorità e investitori e di tutta la società. Può affermare che il proprio atteggiamento corretto in tema di sicurezza è integrato nei processi aziendali, si fonda sulla sua propria iniziativa e su un impegno autonomo e conduce a migliori risultati. Chi è certificato OHSAS 18001 adempie contemporaneamente anche la Direttiva MSSL 6508.

Programma

Serie di progetti, misure o processi coordinati che puntano tutti verso un comune obiettivo preordinato. Un programma ha un ciclo di vita, obiettivi, un campo d'applicazione e un budget limitati.

Fonte: glossario UFSP sulla valutazione 2005

Progetto

Misure limitate nel tempo, nello spazio e finanziariamente, orientate verso un obiettivo specifico circoscritto oppure serie di attività che perseguono il medesimo obiettivo specifico. Spesso fa parte di un programma preordinato. Fonte: glossario UFSP sulla valutazione 2005

Reliability

Attendibilità del metodo di analisi; in altri termini, ripetendo l'analisi alle medesime condizioni si ottiene il medesimo risultato.

Validità

Grado di esattezza con cui uno strumento di analisi rileva gli aspetti su cui verte.

Modello d'impatto GSA/Catene dell'impatto

Il modello d'impatto della guida [„Promuovere la GSA con verifica d'impatto“ di Promozione Salute Svizzera](#) illustra gli ambiti di attuazione delle misure GSA, con esempi di carichi e risorse, salute/benessere e motivazione nonché successo aziendale. Descrive chiaramente in che modo le misure acquistano efficacia fino ad avere un impatto sui parametri rilevanti per l'azienda. I nessi causali sono esemplificati dalle catene dell'impatto sulle quali si sviluppa il modello. Le catene dell'impatto offrono una rappresentazione plausibile dell'efficacia dei progetti GSA.

Appendice

Appendice 2f: gestione delle assenze e misure di reinserimento

Tool/strumenti/utensili

Tool per l'amministrazione dei dati I principali requisiti di prodotto di un tool per l'amministrazione dei dati sono:

- l'assenza di operazioni manuali (specialmente nelle medie e grandi imprese): tutte le interpretazioni standard necessarie per l'analisi e il controllo del risultato sono disponibili
- il collegamento trasparente nei processi esistenti (nessun doppione nel rilevamento dei dati)
- la semplicità di gestione per i colloqui (sulla salute)
- i rapporti mensili per settore di competenza con tabelle delle assenze, liste delle assenze e gestione operativa dei colloqui
- statistiche periodiche sulle assenze a diversi livelli gerarchici (organizzazione, reparto, gruppo)
- esistenza di un collegamento del programma per ulteriori valutazioni e analisi dei dati individuali
- possibilità di confrontare i dati dei diversi settori aziendali

Esempi di tool per l'amministrazione dei dati:

- SunetPlus: programma di rilevamento, trasmissione e interpretazione per le notifiche di infortunio e malattia
- Link: www.suva.ch/sunet
- UKA: programma per l'attuazione di un sistema efficiente di gestione degli infortuni, delle malattie e delle assenze con collegamenti con il sistema di registrazione del personale e di rilevamento del tempo di lavoro (per medie e grandi imprese)
- Link: www.hrm-systems.ch/de/uka-solutions
- tool di reporting programmato appositamente
- semplice lista Excel o banca dati Access
- sistema di rilevamento del tempo
- SAP (gestione dei casi con SAP, reporting mediante Businesswarehouse)
- *Tool per l'estrapolazione di profili di carico/delle risorse relativi ai posti di lavoro*
- *Tool per il calcolo dei costi complessivi dei casi (costi delle assicurazioni sociali, di reinserimento e accessori)*

Formazione gestione delle assenze e Case Management

La formazione sulla leadership si rivolge a persone di tutti i livelli gerarchici che ricoprono una posizione dirigenziale.

Possibili contenuti della formazione:

- rapporti tra lavoro e salute
- fattori di influsso sulla presenza/assenza sul posto di lavoro
- cause delle assenze per malattia e legate alla motivazione
- significato del certificato medico, possibilità di dialogo tra dirigenti e medici
- colloqui sulla salute: colloquio di riconoscimento, di rientro e di sostegno
- possibilità e limiti dei dirigenti riguardo alla gestione della salute in azienda
- informazione su sportelli interni ed esterni

Rete

Una rete su vasta scala e ben funzionante garantisce un'attuazione efficiente e duratura. La rete è formata da:

- dirigenti
- collaboratori
- direzione suprema

- servizio del personale
- specialista GSA
- Case Manager
- consulenza sociale
- servizi specializzati (interni o esterni)
- medici di famiglia
- medici del lavoro
- psicologi del lavoro
- terapeuti
- familiari
- assicuratori sociali
- parti sociali/sindacati
- specialisti nella definizione dei processi e nell'amministrazione dei dati

Fattori di successo e possibili ostacoli all'introduzione di una gestione delle assenze e di un sistema di Case Management

- coinvolgimento tempestivo di tutte le persone chiave (ad es. i sindacati)
- informazione tempestiva e corretta di tutti gli attori (ad es. parti sociali)
- tipo di denominazione (effetto diverso a seconda della denominazione)
- gestione delle assenze integrata alla gestione della salute in azienda, in parte obiettivi e filosofie controversi:
 - o antitesi tra costi (orientamento al risultato) ed essere umano (stima e accompagnamento)
(→ i collaboratori passano in secondo piano, i costi occupano uno spazio troppo importante)
 - o antitesi tra chiara organizzazione dei percorsi e collaboratori autoresponsabili
- sistema di gestione delle assenze separato dal Case Management (possibilità che i casi di Case Management vadano persi)
- raccolta di dati
 - o problematica della protezione dei dati
 - o tool di gestione dei dati semplice e utile allo scopo
 - o inclusione di diversi tipi di assenze (attenzione incentrata sulle assenze non controllabili)
- trasparenza dei costi: riversamento dei costi ad es. sulle casse pensioni (assicurazioni sociali)
- aspetto temporale:
 - o occorrono almeno tre anni per l'istituzionalizzazione definitiva
 - o vengono alla luce le cause che comportano misure di profilassi, che a loro volta richiedono tempo
- tempo di reazione dei partner esterni (ad es. ufficio AI, medici)
- ragioni dell'introduzione: diversi fattori scatenanti (casi di lunga durata costosi, ristrutturazioni)
- gestione dei distacchi (outplacement)
- atteggiamento nei confronti dei dirigenti «inidonei»
- atteggiamento nei confronti dei motivi di assenza di ordine sociale (motivi quali il giorno di bucato, la custodia dei figli ecc, non direttamente correlati alla «salute» in senso stretto)
- incentivi di risultato in caso di zero assenze (ponderazione di opportunità e rischi/pericoli)
- elevate competenze specialistiche richieste al Case Manager
- identificazione precoce (parte integrante della formazione dei dirigenti)
- antitesi tra Case Management interno ed esterno:
criteri decisionali: elementi di costo (antitesi assunzione – collaborazione su mandato; concentrazione del rischio in caso di fluttuazione del volume di lavoro) e aspetti legati all'indipendenza del servizio (antitesi indipendenza-conoscenza dei percorsi interni/prestazioni di coordinamento e amministrative interne)

Appendice 2g: Conciliabilità tra lavoro e vita privata

Ambiti e possibilità per la promozione della conciliabilità tra lavoro e vita privata

Modelli di orario di lavoro*

- Consentire **modelli di orario flessibili**
- Consentire un **atteggiamento flessibile riguardo alla regolamentazione delle assenze**
 - Consentire **brevi assenze** per affrontare meglio gli impegni che non si possono prevedere in anticipo
Es.: congedo per la cura e l'organizzazione della cura di familiari
 - Accontentare **le richieste di vacanze / di giorni liberi** che aiutano a conciliare lavoro e famiglia
Es.: le vacanze possono essere godute durante le vacanze scolastiche, oppure: dare la precedenza ai genitori con figli per il godimento delle vacanze a Pasqua e Natale.
 - Concedere **giorni liberi supplementari** (pagati o non pagati)
 - Concedere **vacanze supplementari** (pagate o non pagate)
Es.: si possono concedere vacanze supplementari anche introducendo diverse varianti per i modelli di orario / opzioni salario-tempo: all'interno di una determinata fascia oraria, è possibile beneficiare di settimane di vacanze supplementari con un orario settimanale più lungo o accettando un salario inferiore
 - Concedere un **prolungamento del congedo maternità** (pagato o non pagato)
 - Introdurre un **congedo paternità** (pagato o non pagato)
- Consentire il **lavoro a tempo parziale**
 - Concedere **giornate lavorative più brevi / orari giornalieri ridotti**
Il ritmo di lavoro può così essere adeguato alla vita familiare
Es.: i bambini possono essere condotti alla scuola dell'infanzia prima di recarsi al lavoro, essere affidati alla custodia altrui sul mezzogiorno e la sera si può di nuovo passare a prenderli in tempo alla scuola dell'infanzia.
 - Concedere un **orario settimanale ridotto**
Es.: i lavoratori lavorano sempre ogni settimana gli stessi giorni / le stesse mezze giornate che hanno riservato per la loro attività lavorativa (secondo gli accordi sul tempo parziale)
 - concedere un **orario annuale ridotto**
Es.: l'attività lavorativa è ripartita in modo irregolare in certe settimane o mesi. Questa forma di orario di lavoro consente ai dipendenti con responsabilità familiari di prendere libero, previa opportuna intesa, o di lavorare a orario ridotto ad es. durante le vacanze scolastiche dei figli
 - Consentire l'**occupazione a tempo parziale scalare / il facile cambiamento del tasso di occupazione**, ossia consentire l'aumento / la riduzione dell'orario di lavoro secondo le necessità, *ad es.: prima della nascita, dopo il congedo maternità, prima del pensionamento*
 - Ammettere il **Job Sharing**. Si distingue in generale tra **Job Splitting** (i titolari del posto si ripartiscono i compiti e alla fine ognuno è responsabile dei compiti assegnatigli) e **Job Pairing** (i titolari del posto condividono la responsabilità della pianificazione e dell'adempimento del compito globale).
- Nei sistemi di lavoro a turni: consentire **turni che permettono di conciliare in modo ottimale lavoro e famiglia.**

* Base legale: in caso di introduzione di nuovi orari di lavoro, le condizioni quadro legali devono essere rispettate (regolamentazione chiara e rilevamento).

Organizzazione del lavoro adeguata

- Consentire le **intese autonome all'interno del gruppo**
L'obiettivo consiste nel delegare la responsabilità per settori circoscrivibili a gruppi che si organizzano autonomamente. Grazie a questo margine di manovra, i membri del gruppo possono meglio tener conto delle necessità personali di ognuno mediante intesa reciproca. In caso di bisogno possono scambiarsi i compiti l'uno con l'altro in modo flessibile.
- **Gestire controllando i risultati invece di incoraggiare la presenza**
Laddove non sono imperativamente necessari tempi di presenza, la definizione di standard di qualità prestabiliti o di indicazioni temporali consente di concedere dei margini nell'assolvimento dei compiti. I lavoratori non vengono giudicati in base alla loro presenza, bensì in funzione degli obiettivi da essi raggiunti. In tal modo essi possono decidere in modo flessibile, entro i limiti prestabiliti, quando vogliono assolvere un certo compito e quando un altro. Questi spazi di manovra favoriscono in misura notevole la conciliabilità tra professione e famiglia.
- Garantire un **corretto flusso / scambio di informazioni**
Il lavoro autonomo presuppone una buona comunicazione all'interno del gruppo e tra gruppo e gruppo. Sebbene non siano sempre tutti presenti, tutti devono entrare in possesso delle informazioni che hanno un'importanza per loro. Per agevolare il flusso delle informazioni si possono adottare le seguenti misure: definizione di orari d'informazione fissi (ad es. riunioni di gruppo sempre alla stessa ora: nel limite del possibile, in quelle occasioni devono essere tutti presenti), verbali di seduta da cui gli assenti possono dedurre le informazioni, sistema di archiviazione unitario (ad es. server, intranet), agenzia in rete ecc.
- Consentire una **pianificazione a lungo termine degli impieghi**

Per i dipendenti con famiglia a carico è importante poter conoscere con il massimo anticipo gli orari d'impiego e poter così conciliare meglio gli impegni familiari con il lavoro.

- **Designazione di un *supplente o sostituto***

Se vengono designati supplenti, il processo lavorativo può essere mantenuto internamente ed esternamente anche in caso di assenza breve o prolungata di un collaboratore.

- **Rimanere in contatto con il lavoratore in caso di assenza prolungata** *ad es. durante il congedo maternità o paternità*

Per conservare il legame con l'azienda, conviene tenere i collaboratori in congedo al corrente, durante la loro assenza, circa le notizie d'attualità dell'organizzazione.

- **Sostenere il collaboratore che si reinserisce dopo un'assenza prolungata**

Al momento del reinserimento le persone da tempo assenti dall'azienda o addirittura dal mondo del lavoro (ad es. congedo maternità o paternità, pausa prolungata dopo la nascita di un figlio) apprezzano il sostegno in tutti gli aspetti che per loro non sono (più) scontati.

Luogo di lavoro flessibile

- **Concedere la possibilità di sbrigare il lavoro da casa.**

Chi effettua spesso trasferte di lavoro o deve percorrere lunghe distanze per andare a lavorare può risparmiare molto tempo in tal modo e conciliare meglio lavoro e famiglia.

- Concedere il permesso di **portare spontaneamente lavoro a casa**

- Consentire ai collaboratori di **svolgere l'attività professionale regolarmente da casa** (ad es. un giorno la settimana)

- Consentire ai collaboratori di **lavorare durante il tragitto**

A seconda del campo di attività e della durata della trasferta, è possibile e utile che i pendolari utilizzino il tempo lungo il tragitto per sbrigare attività adeguate.

- **Mettere a disposizione i sussidi tecnici che consentono una maggiore flessibilità nell'organizzazione del lavoro** (notebook, telefono cellulare, allacciamento a internet a casa ecc.)

Sostegno alla custodia dei figli

- **Consulenza sulle possibilità di custodia**

L'organizzazione può acquisire informazioni sulle possibilità di custodia locali interne ed esterne (asili nido e scuole dell'infanzia, famiglie diurne, doposcuola ecc.) e metterle a disposizione dei collaboratori interessati (ad es. tramite Intranet, bacheche, riviste interne).

- **Ricerca di posti di custodia**

La stessa organizzazione o un servizio di consulenza da essa incaricato può assistere attivamente i collaboratori nella ricerca di una possibilità di custodia.

- **Approntamento di un'offerta interna**

Come ad esempio la possibilità per i figli dei collaboratori di pranzare con i genitori nella mensa aziendale, un proprio asilo nido, la concessione di un aiuto finanziario alle famiglie (a basso reddito) per la custodia dei figli, un locale con possibilità di presenza dei figli (posto di lavoro separato con angolo di gioco) in caso di emergenza (chiusura della scuola o soppressione di una lezione, chiusura del nido ecc.), assistenza da parte di un servizio di consulenza sociale interno o esterno, interlocutore interno all'azienda per le questioni legate all'equilibrio («balance») tra famiglia e mondo del lavoro

- **Impegno a favore dell'infrastruttura comunale**

In numerosi comuni l'infrastruttura di custodia dei bambini è ancora troppo poco sviluppata; se un'azienda si impegna a favore di offerte infrastrutturali quali asili nido o scuole dell'infanzia, orari di blocco, scuole a orario continuato, mense o possibilità di custodia dei bambini durante le vacanze scolastiche nella località in cui ha sede, attira i lavoratori favorendone l'insediamento.

Sviluppo del personale

- **Considerazione delle responsabilità familiari nell'ambito del perfezionamento**

È essenziale che il luogo, la durata e le date delle misure di perfezionamento vengano scelti in modo compatibile con eventuali responsabilità familiari. A tal fine si devono in particolare rendere noti con il massimo anticipo possibile le date dei corsi

- **Pari diritti per la partecipazione alle misure di perfezionamento**

- Nell'ambito delle misure di perfezionamento bisognerebbe riconoscere pari diritti ai collaboratori a tempo parziale e a tempo pieno

- **Esame della questione della conciliabilità tra lavoro e famiglia nell'ambito del colloquio con i collaboratori**

Per la pianificazione a lungo termine della conciliabilità tra carriera e responsabilità familiari si possono prevedere colloqui con i collaboratori periodici o se necessario concordati con gli interessati.

Clima di lavoro

- Promuovere un clima di lavoro in cui i seguenti valori e atteggiamenti vengano rispettati e praticati a tutti i livelli gerarchici:
 - **Considerazione a parte intera dei collaboratori a tempo parziale**
Padri e madri che lavorano a tempo parziale vengono spesso etichettati come persone prive di velleità di carriera. Se effettivamente l'arrivo dei figli apre le porte a un nuovo universo, che assume una grande importanza e assorbe anche energie, non necessariamente significa che la persona interessata non debba più essere presa sul serio nel mondo del lavoro
 - **Creazione di spazi di manovra basati sulla fiducia**
Il lavoro autonomo favorisce la conciliabilità tra lavoro e famiglia. Concedendo fiducia e aiutando laddove necessario, si permette e si ottimizza l'autonomia organizzativa e si accresce l'impegno e la disponibilità dei dipendenti, perché chi si assume qualche responsabilità in più ha anche una migliore visuale sull'occorrenza dell'organizzazione
 - **Comunicazione aperta**
Grazie a uno scambio continuo e aperto tra interessi aziendali e privati, dai quali la famiglia non può essere estromessa, si instaura una maggiore comprensione per la situazione altrui. Aumenta così la disponibilità a tener conto dei bisogni degli altri e a ricercare soluzioni comuni.
 - **Introduzione nelle linee guida di una promessa d'impegno per un'organizzazione favorevole alle famiglie**

Le linee guida di un'azienda permettono l'identificazione, caratterizzano il profilo e l'immagine dell'azienda, possono dare unità e orientamento. Inoltre, posizionano un'azienda sul mercato del lavoro. Nelle linee guida aziendali si possono integrare principi in materia di conciliabilità tra lavoro e famiglia.

Ulteriori possibilità di promuovere la conciliabilità tra lavoro e vita privata all'interno dell'organizzazione

- Eventi aziendali ai quali possono partecipare anche i familiari (ad es. feste aziendali, promozione della «giornata padre-figlia»)
- I servizi di economia domestica acquistati dall'organizzazione per l'autoconsumo possono essere utilizzati anche dai collaboratori, a scopo privato, a prezzi di favore (ad es. servizio lavanderia e stiratura, servizi di autolavaggio o riparazione)
- L'organizzazione mette a disposizione dei collaboratori un alloggio di vacanza per sgravare il budget familiare,.
- Ai dipendenti viene versato un assegno per i figli più consistente di quanto prescritto
- Introduzione e promozione di proposte a favore di condizioni di lavoro favorevoli alle famiglie

Fonte: SECO, Manuale per PMI «Lavoro e famiglia»

Appendice 5a: rilevamento della situazione iniziale

Descrizione di varie procedure di rilevamento

Metodi di rilevamento <i>Questionario</i>	Strumento	Dimensioni/gruppi a scala
<p>Salsa: strumento d'indagine basato sull'ipotesi di un modello carico-risorse della salute («Salutogenesi», Antonovsky 1997) e che rileva diverse forme di carico dal punto di vista soggettivo e le risorse organizzative e sociali nell'ambito lavorativo. Inoltre il questionario contiene scale per le risorse personali e indicatori della salute fisica e psicosociale dei collaboratori. Nel complesso, con questa procedura viene rilevata un'istantanea del possibile effetto di carico e risorse sulla salute e sul benessere.</p>	<p>Salsa (Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse) [Rimann, M. & Udris, I., 1997]</p> <p><i>Campo d'applicazione:</i> impiego universale (produzione e servizi)</p> <p><i>Criteri di qualità:</i> presenti</p> <p><i>Numero di item:</i> 70</p> <p><i>Onere:</i> tempo mediamente necessario per rispondere al questionario: 15 minuti</p> <p><i>Basi teoriche e metodiche:</i> esame metodico della teoria dello stress e della teoria dei sistemi</p> <p><i>Applicazione:</i> valutazione per mezzo di programmi informatici adatti</p>	<p>Caratteristiche del compito</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Integralità dei compiti ▪ Requisiti di qualificazione e responsabilità <p>Risorse organizzative</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Varietà dei compiti ▪ Potenziale di qualificazione dell'attività lavorativa ▪ Margine di manovra (margine decisionale e di controllo), ▪ Possibilità di partecipazione ▪ Possibilità di configurazione individuale del posto di lavoro ▪ Margine per le faccende personali e private durante il lavoro <p>Carico di lavoro</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sovraccarico dovuto a compiti lavorativi (quantitativo e qualitativo) ▪ Sottoccupazione dovuta ai compiti lavorativi (qualitativa) ▪ Clima sociale aggravante (colleghi) ▪ Comportamento aggravante da parte dei superiori <p>Carico dovuto all'influsso di condizioni «esterne» sull'attività</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Carico dovuto al rumore, alla cattiva illuminazione, alla temperatura sgradevole, a tempi d'attesa, alle carenze tecniche degli apparecchi e strumenti di lavoro, delle numerose ore di lavoro al videoterminale in particolare <p>Risorse sociali nell'ambito lavorativo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Clima sociale positivo ▪ Comportamento dei superiori orientato ai collaboratori ▪ Sostegno sociale da parte del superiore ▪ Sostegno sociale da parte dei colleghi di lavoro
<p>FBGF: lo strumento riferito alla persona e alle condizioni è stato sviluppato come strumento d'analisi per la promozione della salute in azienda e offre una panoramica della situazione di un'impresa o istituzione dal profilo della salute. In tal modo è possibile identificare problematiche afferenti alla salute e nessi tra indicatori di stato e di salute e le condizioni di lavoro. Il</p>	<p>FBGF (Fragebogen für die betriebliche Gesundheitsförderung, in italiano questionario per la promozione della salute in azienda) [Wülser, Peter e Ulich, 2006]</p> <p><i>Campo d'applicazione:</i> impiego universale (produzione e servizi)</p>	<p>Requisiti</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Requisiti di qualificazione e responsabilità ▪ Potenziale di qualificazione dell'attività lavorativa ▪ Varietà dei compiti ▪ Integralità del compito <p>Risorse organizzative</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Margine di manovra ▪ Margine decisionale ▪ Margine di configurazione ▪ Possibilità di partecipazione

<p>sistema è basato sullo strumento d'indagine SALSA, completato con l'aggiunta di ulteriori scale rilevanti per la salute. Diverse forme di carico, ma anche le risorse organizzative, sociali e personali del l'ambito lavorativo vengono rilevate dal punto di vista soggettivo dei collaboratori. Inoltre lo strumento contiene indicatori sulla salute fisica e mentale dei collaboratori.</p>	<p><i>Criteria di qualità:</i> le scale su cui si basa lo strumento sono per la maggior parte convalidate</p> <p><i>Numero di item:</i> 154</p> <p><i>Onere:</i> tempo medio di risposta per il questionario: 45 minuti</p> <p><i>Basi teoriche e metodiche:</i> modelli di regolazione delle attività e fondati sulla teoria dello stress; strumento di sondaggio (questionario)</p> <p><i>Applicazione:</i> valutazione per mezzo di programmi statistici (soprattutto SPSS), elaborazione grafica in Excel (medie, occorrenze, correlazioni, regressioni)</p>	<p>Carico/fattori stressanti</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambiente fisico ▪ Sovraccarico quantitativo e/o qualitativo ▪ Sottoccupazione quantitativa e/o qualitativa ▪ Interruzioni del lavoro ▪ Difficoltà legate all'informazione ▪ Contraddizioni sul lavoro ▪ Lavoro notturno e a turni, durata, intensità, urgenza ▪ Clima sociale aggravante ▪ Comportamento aggravante dei superiori ▪ Crisi della gratificazione ▪ Dissonanza emotiva <p>Risorse sociali</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Clima sociale positivo ▪ Comportamento dei superiori orientato ai collaboratori ▪ Sostegno sociale da parte del superiore ▪ Sostegno sociale da parte dei colleghi di lavoro ▪ Sostegno sociale da parte del partner ▪ Sostegno sociale da parte degli amici <p>Risorse individuali</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Generale autoefficacia ▪ Riposo, igiene di vita <p>Conseguenze del carico, a medio termine</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disturbi fisici ▪ Esaurimento emotivo ▪ Avversione per la clientela ▪ Cinismo o distacco ▪ Fattore di rassegnazione ▪ Soddisfazione generale sul lavoro ▪ Piacere a lavorare, fierezza <p>Indicatori del benessere</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assenze stimate e potenziali ▪ Intenzioni di fluttuazione ▪ Impressione generale rispetto alla salute
---	--	--

Metodi di rilevamento	Strumento	Dimensioni/gruppi a scala
<p>PMI-vital: il questionario per collaboratori del programma PMI-vital è stato creato tra il 2001 e il 2004 nell'ambito del programma nazionale di promozione della salute nelle PMI, condotto dalla Fondazione Promozione della salute Svizzera. Collaudato in 12 PMI, la sua praticabilità è stata verificata in tutte le tre regioni del Paese e in diversi rami del settore dei servizi e della produzione. Accessibile online, si può utilizzare anche in versione cartacea. L'applicazione è gratuita. I dati vengono memorizzati in forma anonima e sono disponibili soltanto per scopi scientifici.</p>	<p>Sondaggio fra i collaboratori di PMI-vital [Promozione della salute Svizzera, PMI-vital ©, 2004] www.pmi-vital.ch</p> <p><i>Campo d'applicazione:</i> impiego universale (produzione e servizi); gratuito</p> <p><i>Numero di item:</i> 56</p> <p><i>Lingue:</i> la versione online esiste in tedesco, francese, italiano, inglese; la versione cartacea esiste anche in portoghese, spagnolo, serbo-croato, turco, tamil</p> <p><i>Onere:</i> Tempo mediamente necessario per rispondere al questionario: 10-15 minuti</p> <p><i>Applicazione:</i> la valutazione è effettuata automaticamente online, presentazione dei risultati specifica secondo l'organizzazione e le sottoorganizzazioni, grafica benchmarking, aiuto standardizzato all'interpretazione Possibilità di analisi per sesso e per categoria d'età</p>	<p>10 ambiti tematici:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sforzo fisico e ambiente di lavoro ▪ compito ed esigenze lavorative ▪ orario di lavoro e tempo libero ▪ prestazioni aziendali ▪ politica dell'informazione e partecipazione dei collaboratori ▪ soddisfazione riguardo allo stile di condotta del superiore ▪ clima aziendale ▪ Io e l'Impresa ▪ disturbi fisici ▪ condizioni emotive / umore <p>Nel sito www.pmi-vital.ch è disponibile una versione demo completa, v. rubrica «Sondaggio fra i collaboratori»</p>

Metodi di rilevamento	Strumento	Dimensioni/gruppi a scala
<p>FWS Job-Stress-Analysis: strumento d'inchiesta composto da una serie di scale scelte e scientificamente convalidate che rilevano le caratteristiche soggettive dei fattori di stress, delle risorse e del benessere/malessere dei collaboratori, a livello individuale, di gruppo e di azienda. Il questionario comprende un modulo di base e una serie di moduli di approfondimento a scelta. È disponibile online e può anche essere utilizzato in versione cartacea. Per i sondaggi pilota è disponibile una versione gratuita. I risultati dell'inchiesta vengono confrontati con i benchmark attuali relativi alla popolazione svizzera. Gli interpellati ricevono inoltre un feedback personale con consigli per ridurre le fonti di stress.</p>	<p>Strumento di analisi dello stress per il rilevamento dei fattori di stress, delle risorse e del benessere/malessere www.fws-jobstressanalysis.ch</p> <p>Campo d'applicazione: impiego universale (indipendentemente dal settore)</p> <p>Numero di item/domande: modulo di base:103 domande (31 scale)moduli di approfondimento:256 domande (56 scale) modulo di base, versione «light»: 58 domande</p> <p>Lingue: tedesco, francese,italiano, inglese, spagnolo, portoghese, serbo, bosniaco e croato</p> <p>Onere: Tempo mediamente necessario per rispondere al questionario: ca. 15 minuti (modulo di base)</p> <p>Applicazione: analisi automatica online, gli interpellati ricevono un feedback personale con consigli, le imprese ricevono risultati anonimi per l'impresa e i vari reparti, confronti con i benchmark attuali</p> <p>Basi teoriche e metodiche: composto da scale scelte e scientificamente convalidate</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modulo di base <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Fattori di stress legati ai compiti</i> (incertezza, problemi di organizzazione del lavoro, urgenza, interruzioni del lavoro, carichi ambientali, sovraccarico qualitativo, carico fisico unilaterale) ▪ <i>Fattori di stress sociali e condizioni quadro organizzative</i> (squilibrio tra sforzi e riconoscimenti, fattori di stress sociali superiori/colleghi, dissonanza emotiva, incertezza occupazionale, ingerenza del lavoro nella vita privata) ▪ <i>Risorse e gestione dello stress</i> (sostegno sociale, margine di manovra, integralità del lavoro, soddisfazione riguardo all'apprezzamento, partecipazione, correttezza nei rapporti interpersonali, superiori supportivi, aspettative riguardanti l'efficacia personale, gestione dello stress incentrata sui problemi) ▪ <i>Atteggiamento rispetto al lavoro</i> (legame emotivo con l'impresa, sentimenti negativi nei confronti dell'impresa, forme di soddisfazione sul lavoro, soddisfazione generale riguardo al lavoro) ▪ <i>Stato di salute psichico e psicosomatico</i> (sfinimento, malumore e stato depressivo/entusiasmo legati al lavoro, stato di salute generale, disturbi psicosomatici, problemi del sonno, separazione mentale tra lavoro, svago, assenteismo, presenzialismo) ▪ Moduli di approfondimento: <ul style="list-style-type: none"> ▪ collaborazione con i clienti ▪ life domain balance ▪ fairness e apprezzamento ▪ burnout ▪ gestione dello stress ▪ Modulo di base, versione «light» <ul style="list-style-type: none"> ▪ versione breve del modulo di base (non integrabile con i moduli di approfondimento) <p>Ideale da utilizzare a complemento di un regolare sondaggio fra i collaboratori</p>

Metodi di rilevamento	Strumento	Dimensioni/gruppi a scala
<p>stressnostress.ch: lista di controllo personale per la valutazione del proprio rischio di stress: rilevamento delle cause di stress sul posto di lavoro e nella vita privata e dei segnali di stress</p>	<p>stressnostress.ch checklist per valutare lo stress [Bernhard 2005] www.stressnostress.ch</p> <p><i>Campo d'applicazione:</i> impiego universale (industria, ufficio e amministrazione, servizi)</p> <p><i>Criteri di qualità:</i> presenti</p> <p><i>Numero di item:</i> 57 (escluse 3 domande a carattere sociodemografico)</p> <p><i>Lingue:</i> tedesco, francese, italiano (in preparazione) versione stampata: tedesco, francese, italiano</p> <p><i>Onere:</i> tempo medio di risposta per il questionario: ca. 10 minuti</p> <p><i>Fondamento teorico e metodologico:</i> teoria cognitiva dello stress e teoria dell'azione</p> <p><i>Applicazione:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ checklist personale in versione online con analisi individuale e feedback ▪ checklist aggiuntiva per dirigenti responsabili in versione stampata o online: strumenti per superiori e dirigenti responsabili per valutare la situazione (segnali e cause di stress) dei propri collaboratori. 	<p>Checklist personale:</p> <p>1. Disturbi a livello di benessere</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disturbi psicosomatici (8 domande) ▪ Malessere emotivo/psichico (8) ▪ Disturbi cognitivi (4) ▪ Problemi relazionali (10) <p>2. Cause di stress</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cause di stress legate al lavoro/alla professione (16 domande) ▪ Cause di stress personali/generiche (8) <p>3. Conseguenze dello stress</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manifestazione di segnali di stress negativo e pesante? ▪ Conseguenze evidenti nella vita privata o professionale? ▪ Importanza delle misure per la riduzione dello stress? <p>Indicazioni sociodemografiche</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sesso (2 categorie) ▪ Età (4 categorie) ▪ Formazione (6 categorie)

Metodi di rilevamento	Strumento	Dimensioni/gruppi a scala
<p>Test IMPULS 2: il test IMPULS 2 è uno strumento di screening online standardizzato per il rilevamento e la valutazione dei fattori di influenza delle condizioni di lavoro rilevanti sotto il profilo psichico. Il test, che ha una struttura fattoriale gerarchica stabile, composta da 5 scale / 5 domini relativi alle condizioni di lavoro, 11 sottoscale e 25 item, consente di rilevare i fattori di carico a livello psichico. Offre inoltre la possibilità di integrare i singoli item con commenti liberi e consente di valutare l'importanza di un miglioramento per ciascuno dei 5 domini.</p> <p>Il test IMPULS 2 è uno strumento di valutazione che fornisce raccomandazioni ai fini di possibili interventi, con un riepilogo dei risultati, la presentazione dei singoli risultati, l'interpretazione e la raccomandazione di misure operative per tutte le scale e le sottoscale, che vengono visualizzate in modo chiaro secondo un sistema a semaforo (rosso=critico, arancione=intermedio, verde=non critico). Inoltre, le priorità di miglioramento per ogni scala indicate da tutti gli interpellati e i commenti liberi consentono una più puntuale interpretazione dei dati quantitativi a livello di contenuto.</p> <p>È possibile operare confronti tra i risultati ottenuti all'interno dell'azienda, segnatamente confronti interni in termini di media (ad es. risultati ottenuti da determinati gruppi rispetto all'intera organizzazione) e confronti di dati raccolti in diversi rilevamenti.</p>	<p>Test IMPULS 2: metodo quantitativo per la prevenzione di situazioni tese a rilevare e valutare i fattori di carico psichico correlati al lavoro. [Molnar, Geissler-Gubler & Haiden, 16, ed. aggiornata 2010] www.impulstest2.info/</p> <p><i>Campo d'applicazione:</i> impiego universale</p> <p><i>Criteri di qualità:</i> disponibili</p> <p><i>Standardizzazione/Validazione:</i> tabelle di validazione su ca. 4000 record di dati con calcolo in ranghi percentili (sistema a semaforo). Norma generalizzata rappresentativa e tabelle di validazione per gruppi demografici e ambiti.</p> <p><i>Numero di item:</i> 25</p> <p><i>Lingue:</i> tedesco, inglese, serbo, croato, bosniaco</p> <p><i>Onere:</i> Durata: ca. 10 minuti</p> <p><i>Applicazione:</i> Rilevamento online, valutazione automatica Risultati individuali e per gruppo. I risultati per gruppo possono essere valutati per tutti i gruppi definiti oggetto di rilevamento (unità organizzative, gruppi di attività e gruppi demografici o analisi trasversali).</p>	<p>5 scale, 11 sottoscale (tot. 25 item):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Condizioni ambientali <ul style="list-style-type: none"> ○ Esposizioni ○ Ergonomia • Compiti e procedure <ul style="list-style-type: none"> ○ Versatilità ○ Completezza ○ Margine di configurazione • Richieste lavorative <ul style="list-style-type: none"> ○ Richieste quantitative ○ Richieste qualitative • Contesto sociale <ul style="list-style-type: none"> ○ Comunicazione ○ Sostegno • Prospettive e partecipazione <ul style="list-style-type: none"> ○ Prospettive ○ Partecipazione <hr/> <p>Cont. colonna 1:</p> <p>Confronti tra gruppi: caratteristiche oggettivate dei carichi espresse in ranghi percentuali per le scale e le sottoscale e priorità di miglioramento soggettive per singola scala.</p> <p>Cont. colonna 2:</p> <p><i>Basi teoriche e metodiche:</i> Concetto dei carichi e delle sollecitazioni, modello transazionale dello stress, teoria della regolazione delle azioni. Il test IMPULS 2 è una rielaborazione del TEST IMPULS (Molnar, Haiden & Geissler-Gruber, 2002), basato su una revisione del questionario sintetico KFZA per l'analisi del lavoro (Prümper, Frese & Hartmannsgruber, 1995).</p>

Metodi di rilevamento	Strumento	Dimensioni/gruppi a scala
<p>DigA: DigA è un questionario riferito alla persona e alle condizioni. Rileva carichi e risorse e li differenzia a vari livelli aziendali. Si basa su un'analisi dei punti deboli e del potenziale e offre una panoramica completa della situazione di un'organizzazione dal profilo della salute. Le correlazioni tra condizioni di lavoro e salute vengono messe in luce, le problematiche e i potenziali in rapporto con la salute vengono evidenziati e rilevate le priorità organizzative. Questo strumento permette di confrontare tra loro organizzazioni e reparti nell'ottica delle condizioni di lavoro che condizionano la salute dei loro dipendenti. Permette di elaborare profili della salute delle aziende.</p>	<p>DigA: Diagnose gesundheitsförderlicher Arbeit [Ducki, A. 2001] (diagnosi del lavoro favorevole alla salute)</p> <p><i>Campo d'applicazione:</i> produzione e amministrazione interna di imprese industriali</p> <p><i>Criteri di qualità:</i> presenti, proposte per modifiche di scala scale</p> <p><i>Numero di item:</i> 89</p> <p><i>Onere:</i> il tempo di risposta è pari a circa 30 – 40 minuti, più il tempo necessario alla registrazione e alla valutazione dei dati</p> <p><i>Fondamento teorico e metodo di rilevamento:</i> modelli di regolazione delle attività e fondati sulla teoria dello stress; strumento di sondaggio (questionario)</p> <p><i>Applicazione:</i> la valutazione si effettua per mezzo di programmi statistici. Molteplici analisi della regressione servono tra l'altro a identificare le priorità organizzative. Profili della salute specifici per reparto e soluzioni cluster consentono di differenziare e visualizzare la necessità di agire con più o meno urgenza.</p>	<p>Macrofattori e mesofattori</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incertezza quanto al posto di lavoro ▪ Organizzazione del lavoro ▪ Clima aziendale ▪ Informazione e partecipazione ▪ Opportunità di sviluppo personali ▪ Senso ▪ Assistenza ▪ Gratificazioni corrispondenti alle prestazioni <p>Microfattori</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilità di decisione (posto di lavoro) ▪ Contenuto/complessità del lavoro ▪ Valutazione/feedback da parte dei superiori ▪ Comunicazione aperta ▪ Comunicazione sul posto di lavoro ▪ Condizioni ambientali ▪ Urgenza ▪ Monotonia ▪ Interruzioni/intoppi <p>Compromissioni</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disturbi somatici ▪ Disturbi psicosomatici ▪ Irritazione/ sovraccarico ▪ Preoccupazione <p>Effetti positivi sulla salute</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fierezza/piacere di lavorare ▪ Autoefficacia ▪ Apprendimento nel tempo libero

Metodi di rilevamento	Strumento	Dimensioni/gruppi a scala
<p>ISTA: strumento di analisi dello stress riferito alle condizioni per il rilevamento di fattori stressanti, risorse e requisiti legati al posto di lavoro. Tale strumento è indicato soprattutto come strumento di screening nel processo di configurazione del lavoro, poiché permette di analizzare i principali fattori di carico sul posto di lavoro. Con l'ausilio di ISTA si possono desumere gli elementi centrali della necessaria configurazione, stimarne le conseguenze e confrontare tra loro diverse attività. ISTA esiste in versione questionario per il titolare del posto di lavoro e in versione osservazione per i rating degli esperti. Inoltre comprende moduli specifici alle attività (ad es. lavori d'ufficio).</p>	<p>Questionario ISTA, strumento per l'analisi delle attività basata sullo stress [Zapf, Dunckel & Semmer 1984]</p> <p><i>Campo d'applicazione:</i> impiego universale (industria, ufficio e amministrazione, servizi)</p> <p><i>Criteri di qualità:</i> presenti</p> <p><i>Numero di item:</i> 67</p> <p><i>Onere:</i> varia a seconda del posto di lavoro/dell'attività</p> <p><i>Basi teoriche e metodiche:</i> teoria dell'azione, modello transazionale dello stress</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Complessità del lavoro 2. Variabilità 3. Comunicazione 4. Concentrazione e urgenza 5. Incertezza e responsabilità 6. Problemi di organizzazione del lavoro 7. Rischio di infortunio 8. Carichi ambientali 9. Carico fisico unilaterale 10. Esigenze di cooperazione 11. Margine di manovra 12. Fattori stressanti sociali (Frese e Zapf, 1987)

Metodi di rilevamento	Strumento	Dimensioni/gruppi a scala
<p>TBS: procedura standardizzata di analisi del lavoro riferito alle condizioni utilizzata per il rilevamento, la sistematizzazione e la valutazione dei dati analitici. La procedura serve a valutare la mancanza di condizionamenti e l'utilità per l'apprendimento (la persona e) la salute delle caratteristiche oggettive dell'attività. Ev. se ne possono desumere proposte di miglioramento per l'impostazione del lavoro. L'impostazione mira a ottenere attività complete. Prima di applicare la procedura, è necessario esaminare in quale misura esistono le condizioni per un'impostazione del lavoro favorevole alla persona (attuabilità, incolumità, libertà di compromissione). Il TBS esiste in versione TBS-O (TBS «oggettivo») e TBS-S (TBS «soggettivo»). Il TBS-O è la variante per chi svolge l'indagine, il TBS-S la variante sviluppata per il titolare del posto di lavoro.</p>	<p>TBS (Tätigkeitsbewertungssystem, in italiano sistema di valutazione delle attività) [Hacker, Fritsche, Richter, Iwanowa, 1995]</p> <p>Campo d'applicazione: attività di montaggio, azionamento e sorveglianza del settore industriale</p> <p>Criteri di qualità: presenti, verificati approfonditamente</p> <p>Numero di item: 52 scale</p> <p>Onere: preparazione, realizzazione e valutazione dell'indagine, con il coinvolgimento di tutte le scale: complessivamente da 8 a 16h</p> <p>Basi teoriche e metodiche: concetto di regolazione psichica delle attività lavorative (Hacker & Richter, 1984)</p> <p>Applicazione: l'interpretazione è facilitata da algoritmi di valutazione e di configurazione corredati di raccomandazioni sul modo di procedere</p>	<p>Condizioni organizzative e tecniche</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ varietà delle sottoattività ▪ variabilità dell'attività ▪ possibilità oggettive di automatizzazione psichica ▪ visibilità del processo di produzione e di lavoro ▪ prevedibilità e vincolo temporale alle esigenze ▪ influenzabilità del processo di lavoro ▪ alternanza dell'attività fisica <p>Esigenze di cooperazione e comunicazione</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ entità delle attività di cooperazione necessari ▪ forme delle attività di cooperazione ▪ variabilità delle attività di cooperazione ▪ comunicazione <p>Responsabilità risultante dal mandato lavorativo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ contenuti della responsabilità individuale ▪ portata della responsabilità individuale per i risultati ▪ responsabilità collettiva per la prestazione <p>Prestazioni spirituali richieste</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ livelli principali della regolazione psichica dell'esecuzione ▪ processi necessari al recepimento dell'informazione ▪ processi intellettuali di elaborazione dell'informazione necessari <p>Esigenze di qualificazione e apprendimento</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ livello di istruzione richiesto ▪ utilizzazione del livello di formazione professionale richiesto ▪ esigenze di apprendimento legate al mandato

Metodi di rilevamento	Strumento	Dimensioni/gruppi a scala
<p>KABA: KABA è una procedura di analisi del lavoro guidata da criteri, riferita alle condizioni e modulare. Rileva carichi, esigenze e aspetti tecnici indipendenti dalla persona. Sullo sfondo dei criteri di organizzazione del lavoro rispettosa dell'essere umano, la procedura permette di valutare con un fondamento teorico il compito lavorativo, l'organizzazione del lavoro, il software e materiale informatico impiegato o previsto e i mezzi di comunicazione. Sulla base di KABA si possono sviluppare raccomandazioni organizzative riguardanti il compito lavorativo, l'organizzazione del lavoro, la divisione dei compiti tra uomo e software e la tecnica di comunicazione. Ulteriori impieghi: valutazione anticipatrice dei concetti tecnici e organizzativi in vista di cambiamenti, confronto prima/dopo di soluzioni per l'organizzazione del posto di lavoro, stima di concetti di riferimento e quaderni degli obblighi. Per le analisi dei rischi aziendali esiste una versione succinta di KABA.</p>	<p>KABA: Kontrastive Aufgabenanalyse im Büro [Dunckel, H., Volpert, W., Zölch, M., Kreutner, U., Pleiss, C. & Hennes, K., 1993; Kontrastive Aufgabenanalyse [Dunckel, H. & Pleiss, C., 2007]</p> <p><i>Campo d'applicazione:</i> originariamente applicato alle attività d'ufficio e amministrazione; nel frattempo il sistema è stato ulteriormente sviluppato e ora ha un impiego universale. Fanno eccezione le attività subordinate, che sono prevalentemente svolte su indicazione di altre persone.</p> <p><i>Criteri di qualità:</i> presenti; procedura originaria approfonditamente verificata</p> <p><i>Procedura di osservazione:</i> linee guida, struttura modulare, comprende 15 sottoprocedure</p> <p><i>Onere:</i> dipende dalla quantità e complessità dei compiti da analizzare; tempo di osservazione: in media 3 per un compito e 5 ore per due compiti lavorativi; per la documentazione del risultato ca. 3 ore</p> <p><i>Basi teoriche e metodiche:</i> teoria dell'attività, teoria della regolazione dell'attività, concetto esigenza/carico, concetto socio tecnico della prospettiva creativa orientata al lavoro;</p>	<p>Dimensioni principali della valutazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ margine decisionale ▪ comunicazione ▪ esigenza di cooperazione (nuovo) ▪ carico psichico (ai sensi di RIHA, abbreviato) <p>Dimensioni di approfondimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ margine temporale ▪ variabilità ▪ attività fisica ▪ contatto ▪ strutturabilità <p>Dimensioni tecniche:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ hardware ▪ software <p>Mezzi di comunicazione</p> <p>Cont. colonna 2:</p> <p><i>Applicazione:</i> il processo di analisi, valutazione e interpretazione viene guidato e agevolato per mezzo del manuale e di schede. Vengono prodotti dati quantitativi e qualitativi.</p>

Metodi di rilevamento	Strumento	Dimensioni/gruppi a scala
<p>RHIA/VERA: procedura di analisi del lavoro riferita alle condizioni. La procedura consente di rilevare sulla base di un fondamento teorico la situazione dal profilo delle esigenze e del carico, di effettuare una valutazione del compito lavorativo e dell'organizzazione del lavoro indipendente dalla persona sullo sfondo di criteri di organizzazione del lavoro basati sul rispetto delle esigenze dell'essere umano. Si possono desumere raccomandazioni organizzative dettagliate riferite a condizioni favorevoli alla persona e alla salute. Ulteriori impieghi: confronto tra singole attività o gruppi di attività lavorative, confronti prima/dopo a fini pratici e di ricerca, deduzione di liste di priorità per la riduzione del carico psichico e fisico.</p>	<p>RHIA/VERA: analisi di esigenze e carico psichici - nella <i>produzione</i> [Oesterreich, R., Leitner, K. & Resch, M., 2000] - nelle <i>attività d'ufficio</i> [Leitner, K., Lüders, E., Greiner, B., Ducki, A., Niedermeier, R., Volpert, W., 1993]</p> <p><i>Campo d'applicazione:</i> interdisciplinare in settori della produzione e delle attività d'ufficio</p> <p><i>Criteri di qualità:</i> presenti, verificati approfonditamente</p> <p><i>Procedura di osservazione:</i> linee guida; divisa in quattro parti</p> <p><i>Onere:</i> tempo di osservazione (per utenti che non conoscono l'azienda): in media 4 ore Documentazione dei risultati: 3 ore</p> <p><i>Fondamento teorico e metodo di rilevamento:</i> teoria della regolazione dell'attività, concetto esigenza/carico, intervista di osservazione effettuata da personale formato</p> <p><i>Applicazione:</i> il processo di analisi, valutazione e interpretazione viene condotto e agevolato con l'ausilio di un manuale e di schede di risposta. Vengono prodotti risultati qualitativi e quantitativi.</p>	<p>Carico:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ostacoli di ordine regolatorio <ul style="list-style-type: none"> ▪ difficoltà (legate all'informazione: discrezione e continuità; motorie: spostamento, movimento del corpo, manovra) ▪ interruzioni (causate da persone, avarie, intoppi) ▪ sovraccarichi di ordine regolatorio <ul style="list-style-type: none"> ▪ sovraccarico immanente al compito (monotonia, costanza, alternanza di fasi; urgenza: costante, periodica, oscillante) ▪ indipendenti dal compito (rumore, cattiva illuminazione, clima ambientale, vibrazioni, sostanze nocive, problemi ergonomici) <p>Esigenze:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ esigenze di ordine regolatorio (modello dei 10 livelli o modello austriaco dei 5 livelli)

Metodi di rilevamento	Strumento	Dimensioni/gruppi a scala
<p>LFI: strumento di analisi semi-standardizzato e riferito alle condizioni, che serve a rilevare i potenziali, gli ostacoli e i problemi esistenti riguardo ai processi di apprendimento legati alle attività e immanenti a un'attività lavorativa. Con l'ausilio di questo strumento si possono valutare i presupposti di carattere generale delle condizioni di lavoro e stabilire se favoriscono l'apprendimento. Il LFI serve anche per un confronto tra potenziali d'apprendimento delle attività lavorative all'interno del medesimo settore e/ o di settori diversi nonché alla deduzione fondata di indicazioni organizzative riguardanti il carattere favorevole all'apprendimento. Esiste in versione cartacea e in versione basata su un software</p>	<p>LFI: Lernförderlichkeitsinventar - Versione A, per attività amministrative (lavori d'ufficio) - Versione B, per attività produttive</p> <p>[Frieling, E., Bernard, H., Bigalk, D., & Müller, R.F., 2006]</p> <p><i>Campo d'applicazione:</i> attività amministrative e commerciali (fornitura di automobili, industria dell'imballaggio e farmaceutica, aeronautica, Health Care)</p> <p><i>Criteri di qualità:</i> presenti, verificati approfonditamente</p> <p><i>Numero di item:</i> 141</p> <p><i>Onere:</i> tempo di rilevamento: in media 45 minuti; più il tempo di registrazione dei dati (versione cartacea) e di valutazione</p> <p><i>Fondamento teorico e metodo di rilevamento:</i> teoria della regolazione dell'attività, concetto esigenza/carico, intervista di osservazione semistandardizzata effettuata da personale formato</p> <p><i>Applicazione:</i> il LFI in versione cartacea comporta il rilevamento manuale dei dati, la valutazione è effettuata con l'ausilio di programmi statistici; LFI in versione informatizzata:rilevamento e valutazione dei dati supportati da un software</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomia (margine decisionale e di manovra) ▪ Partecipazione (a livello di posto di lavoro e di organizzazione) ▪ Complessità (portata della pianificazione e orizzonte pianificatorio, importanza dei compiti, eliminazione di intoppi, manutenzione e riparazione, tipo e numero di sistemi e parametri di sistema, esigenze d'informazione, stima del rischio) ▪ Variabilità ▪ Comunicazione/cooperazione (implementazione di requisiti del lavoro di gruppo e di progetto, esigenze di comunicazione) ▪ Feedback (istanze e importanza dell'analisi e del controllo) ▪ Informazione ▪ Urgenza (intoppi nella fornitura di materiale, avarie del sistema, mandati supplementari e sovrapposti, frequenza dell'onere aggiuntivo) ▪ Ambiente di lavoro (rumore, illuminazione, clima, vibrazioni, sostanze nocive)

Metodi di rilevamento	Strumento	Dimensioni/gruppi a scala
<p>Forme di soddisfazione sul lavoro il questionario operativizza cinque forme di soddisfazione sul lavoro. Questa procedura, guidata dalla teoria, ricava le proprie dimensioni per deduzione dal modello teorico di Bruggemann.</p>	<p>Questionario per il rilevamento delle forme di soddisfazione del lavoro (forma succinta) [secondo Bruggemann, A. 1976]</p> <p><i>Campo d'applicazione:</i> impiego universale (produzione e servizi)</p> <p><i>Criteri di qualità:</i> presenti</p> <p><i>Numero di item:</i> 15</p> <p><i>Onere:</i> Tempo mediamente necessario per rispondere al questionario: 5 minuti</p> <p><i>Basi teoriche e metodiche:</i> Teoria della soddisfazione sul lavoro</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soddisfazione progressiva ▪ Soddisfazione stabilizzata ▪ Soddisfazione rassegnata ▪ Insoddisfazione costruttiva ▪ Insoddisfazione cristallizzata

Metodi di rilevamento	Strumento	Dimensioni/gruppi a scala
<p>ABS Gruppe – Arbeitsbewertungsskala Gruppe (2015):</p> <p>Disponibile in lingua tedesca, questo strumento di orientamento per le PMI ai fini della valutazione del rischio psichico consente di effettuare interviste di gruppo standardizzate e moderate.</p> <p>Composto da 22 item rappresentati in 5 scale, consente di rilevare i carichi o rischi psichici attraverso la valutazione di determinate caratteristiche delle condizioni di lavoro, specificando in dettaglio i carichi più pressanti per l'elaborazione di misure volte a migliorarle.</p> <p>È uno strumento nato dall'accostamento di più metodi per l'esecuzione standardizzata di workshop di gruppo moderati con l'ausilio del questionario di ABS Gruppe e di diversi poster di moderazione.</p>	<p>Metodo quantitativo per la prevenzione di situazioni [Molnar & Prinkel, 2015] www.abs-arbeitsbewertungsskala.info/</p> <p><i>Campo d'applicazione:</i> impiego universale (non specifico di un settore) per piccole aziende con 10-49 collaboratori e microaziende con 1-9 collaboratori ABS Gruppe si rivolge in particolar modo a piccole aziende e gruppi di persone poco numerosi per i quali strumenti d'indagine in versione cartacea (procedura di screening) sono sovradimensionati o i quali non possono essere raggiunti efficacemente con questi strumenti (ad es. barriera linguistica). È consentito l'impiego gratuito, per scopi non commerciali, a persone e organizzazioni non residenti in Austria. L'offerta a titolo oneroso di servizi con l'utilizzo della documentazione per i moderatori è consentita al di fuori dell'Austria dopo una formazione sul metodo da parte di soggetti autorizzati.</p> <p><i>Criteri di qualità:</i> presenti</p> <p><i>Numero di item:</i> 22</p> <p><i>Onere:</i> ca. 3,5-4 ore per riunione di gruppo moderata</p> <p><i>Applicazione:</i> senza inserire alcun dato e senza effettuare analisi, questo strumento consente di eseguire progressivamente con un gruppo di collaboratori in azienda un rilevamento e una valutazione dei carichi psichici e dello sviluppo di misure nell'arco di ca. 4 ore.</p>	<p>4 scale / 22 item</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Caratteristiche del lavoro (5 item) ▪ Cultura dell'organizzazione (6 item) ▪ Ambiente e tempo di lavoro (6 item) ▪ Processi di lavoro (5 item) <p>Cont. colonna 2: <i>Basi teoriche e metodiche:</i> concetto dei carichi e delle sollecitazioni ABS Gruppe – Arbeitsbewertungsskala Gruppe (2015) di Molnar & Prinkel è autore di ABS – Arbeits-Bewertungs-Skala (Molnar, Prinkel, Friesenbichler, 2012), che si basa sulla checklist Arbeitssituationsbewertung durch Beschäftigte [Valutazione della situazione lavorativa da parte dei dipendenti] (Molnar & Friesenbichler, 1998).</p>

Metodi di rilevamento	Strumento	Dimensioni/gruppi a scala
<p>WAI: Work Ability Index:</p> <p>Il Work Ability Index (WAI) è uno strumento per il rilevamento della capacità lavorativa dei collaboratori. Viene definito anche indice della capacità lavorativa o indice della capacità di gestire il lavoro. Si tratta di un questionario che può essere compilato indifferentemente dagli stessi interpellati o da terzi, ad es. dai medici interni all'azienda durante la visita medica aziendale.</p> <p>Scopo del suo utilizzo in azienda: Prevenzione individuale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimento e promozione della capacità lavorativa nel corso dell'intera vita lavorativa attiva • Individuazione di rischi/risorse per una riduzione/un miglioramento della capacità lavorativa con l'obiettivo di raccomandare e implementare misure d'intervento adeguate • Rilevamento dei rischi di un'incapacità a svolgere la professione e di pensionamento anticipato • Valutazione di misure d'intervento 	<p>Metodo quantitativo per la prevenzione di situazioni</p> <p>(Tuomi, Ilmarinen, Jahkola, Katajarinne & Tulkki, 1998)</p> <p>www.baua.de www.arbeitsfaehigkeit.net</p> <p><i>Campo d'applicazione:</i> Impiego universale (non specifico di un settore) per aziende di piccole, medie e grandi dimensioni</p> <p>I possibili ambiti di applicazione del WAI includono l'assistenza da parte dei medici dell'azienda, l'epidemiologia aziendale (indagini trasversali e longitudinali), l'ambito scientifico e la valutazione di misure per la promozione della salute a livello individuale e aziendale.</p> <p><i>Criteri di qualità:</i> presenti in parte</p> <p><i>Numero di item:</i> <i>Onere:</i> durata: ca. 10-15 minuti Durata della valutazione: 2 minuti</p>	<p>7 item:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità lavorativa corrente rispetto alla migliore capacità lavorativa mai raggiunta 2. Capacità lavorativa corrente con riferimento ai requisiti fisici e psichici del lavoro 3. Numero corrente di malattie diagnosticate dal medico 4. Entità delle limitazioni lavorative a causa di una malattia/un danno di salute 5. Giornate di assenza per malattia negli ultimi 12 mesi 6. Stima personale della capacità lavorativa nei 2 anni a venire 7. Risorse e stati d'animo a livello mentale <p>Cont. colonna 2: <i>Basi teoriche e metodiche:</i> il questionario è stato sviluppato negli anni Ottanta da un gruppo di ricercatori finlandesi. Da allora è stato tradotto in 21 lingue.</p> <p>Hasselhorn, H. M., & Freude, G. (2007). <i>Der Work Ability Index - Ein Leitfaden</i>. Wirtschaftsverlag N. W., Verlag für Neue Wissenschaft. www.baua.de</p>

Metodi di rilevamento	Strumento	Dimensioni/gruppi a scala
<p>COPSOQ: Copenhagen Psychosocial Questionnaire</p> <p>Il COPSOQ è un questionario scientificamente convalidato per il rilevamento dei carichi psichici e delle sollecitazioni sul lavoro. Viene utilizzato in particolare nell'ambito della valutazione del rischio aziendale.</p> <p>La versione tedesca del COPSOQ è uno strumento di screening dai contenuti molto ampi per il rilevamento dei fattori psichici sul lavoro. Il questionario consente di rilevare sia i carichi che le sollecitazioni/i disturbi. Utilizzando il COPSOQ (su supporto cartaceo o online) nel quadro di un modello di cooperazione tra scienza e pratica è possibile confrontare i risultati delle aziende partecipanti con i dati di riferimento di gruppi professionali specifici presenti nella banca dati centrale, il che agevola in misura significativa l'interpretazione e l'elaborazione di misure. È inoltre possibile operare confronti tra le sottounità di un'azienda (gruppi professionali, reparti ecc.).</p>	<p>Metodo quantitativo per la prevenzione di situazioni</p> <p>(Nübling et al., 2005)</p> <p><i>Campo d'applicazione:</i> impiego universale Il questionario è disponibile gratuitamente all'indirizzo: www.copsoq.de Esecuzione, valutazione e interpretazione in collaborazione con FFAS www.ffas.de al prezzo di costo (in base al numero di casi, al numero di unità e al tipo di indagine).</p> <p><i>Criteri di qualità:</i> presenti</p> <p><i>Numero di item:</i> Versione lunga: 30 scale / 141 item Versione standard: 25 scale / 87 item</p> <p><i>Onere:</i> raccolta dati ca. 15-20 minuti Durata della valutazione: 2 minuti</p> <p><i>Basi teoriche e metodiche:</i> Integrazione di numerosi modelli teorici e scale validate, incl. Effort-Reward Imbalance (ERI) e Demand-Control Support Model.</p> <p>Nübling, M., Stößel, U., Hasselhorn, H.-M., Michaelis, M. & Hofmann, F. (2005). Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen - Erprobung eines Messinstrumentes (COPSOQ). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.</p>	<p>Versione lunga (30 scale):</p> <ul style="list-style-type: none"> • 18 scale sui carichi psicosociali sul lavoro (5 scale relative a requisiti, 5 scale relative a influsso e possibilità di sviluppo, 8 scale relative a relazioni sociali e conduzione) • 1 scala relativa all'incertezza quanto al posto di lavoro • 1 scala relativa alla soddisfazione sul lavoro • 7 scale relative a sollecitazioni/outcome come reazioni allo stress e salute • 3 scale relative ai meccanismi di elaborazione (coping) <p>Versione breve (25 scale):</p> <p>Requisiti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requisiti quantitativi • Requisiti emotivi • Richiesta/necessità di celare le emozioni • Work-privacy conflict <p>Influsso e possibilità di sviluppo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Influsso sul lavoro • Margine decisionale • Possibilità di sviluppo • Significato del lavoro • Attaccamento al lavoro (commitment) <p>Relazioni sociali e conduzione</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prevedibilità • Chiarezza sui ruoli • Conflitti tra i ruoli • Qualità della conduzione • Sostegno sociale • Feedback • Relazioni sociali • Senso di appartenenza • Mobbing (item singolo) <p>Disturbi, outcome</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pensiero sul compito lavorativo (item singolo) • Soddisfazione sul lavoro • Stato di salute generale • Copenhagen Burnout Inventory (CBI), scala: burnout personale • Sintomi cognitivi dello stress • Appagamento (Satisfaction with life scale, SWLS) <p>Ulteriore scala:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incertezza quanto al posto di lavoro

Appendice 6b: griglia di valutazione per la GSA

Obiettivi GSA	Potenziale				Realizzazione dell'impatto (momento)				Baseline (stato effettivo)	Misure e programmi per il raggiungimento degli obiettivi	Parametri di valutazione / Indicatori	Metodi di misurazione e di rilevamento
	Impatto	Ambito di impatto / categorie di destinatari	Volume in CHF	Benefit in CHF	2011	2012	2013	2014				
Miglioramento dello stato di salute dei dipendenti (obiettivo strategico GSA)												
Obiettivi operativi GSA												
Riduzione delle assenze per malattia e infortunio	*Diminuzione del 15% dei periodi di assenza per malattia e infortunio; *Riduzione del 3% dei premi assicurativi	Tutti i collaboratori	*Costi delle assenze; *Premi assicurativi	*Riduzione dei costi delle assenze; *Riduzione dei premi assicurativi	0%	0%	50%	50%	*Tasso attuale di assenteismo (ripartito in malattia (breve, prolungata, infortuni prof., infortuni non prof.); *Premi assicurativi attuali (ass. indennità giornaliera per malattia, AINF)	*Attuazione sistematica del sistema di gestione delle assenze; *Formazione dei quadri dirigenti «Alcool sul posto di lavoro: come affrontare il problema»; *Attuazione di una campagna di prevenzione sugli infortuni non prof.; *Percorso di prevenzione infortuni (inciampi)	*Malattia (breve e prolungata) *Infortuni prof. *Infortuni non prof. *Premi assicurativi	*Valutazione sistematica delle assenze per malattia (brevi e prolungate); *Valutazione sistematica degli infortuni prof. e non prof. (inf. prof. / inf. non prof.); *Monitoraggio dei premi assicurativi

Miglioramento dello stato di salute fisico e mentale dei collaboratori	*Miglioramento del 10% dello stato di salute fisico e mentale	Tutti i collaboratori			0%	20%	40%	40%	Media attuale relativa ai disturbi *fisici *benesser e mentale	*Circolo della salute con successiva attuazione di misure *Corso di gestione dello stress per migliorare le competenze di autogestione; *Partecipazione a Bike to work	*Disturbi fisici (mal di testa, mal di schiena...); *Benessere psichico (sonno, equilibrio...)	*Rilevamento dei disturbi fisici e del benessere psichico nell'inchiesta annuale tra i collaboratori; *Domanda sul benessere nel colloquio con il collaboratore (dal profilo qualitativo)
--	---	-----------------------	--	--	----	-----	-----	-----	--	--	---	--

Obiettivi GSA	Potenziale				Realizzazione dell'impatto (momento)				Baseline (stato effettivo)	Misure e programmi per il raggiungimento degli obiettivi	Parametri di valutazione / Indicatori	Metodi di misurazione e di rilevamento
	Impatto	Ambito di impatto / categorie di destinatari	Volume in CHF	Benefit in CHF	2011	2012	2013	2014				
Miglioramento dello stato di salute dei dipendenti (obiettivo strategico GSA)												
Obiettivi operativi GSA												
Instaurazione di un ambiente di lavoro sano	*Valutazione più favorevole dell'ambiente di lavoro da parte dei collaboratori *meno disturbi psichici legati all'ambiente di lavoro	Tutti i collaboratori			50%	20%	20%	10%	Asserzioni attuali sull'ambiente di lavoro e cause di disturbi fisici nei colloqui sulla salute.	* Arredamento ergonomico degli uffici e consulenze sul posto di lavoro	*Quantità di asserzioni positive sull'ambiente di lavoro *Quantità di disturbi fisici causati dall'ambiente di lavoro (aspetto soggettivo)	*Valutazione dei colloqui sulla salute incentrata sulle asserzioni positive concernenti l'ambiente di lavoro e sulle cause dei disturbi fisici.