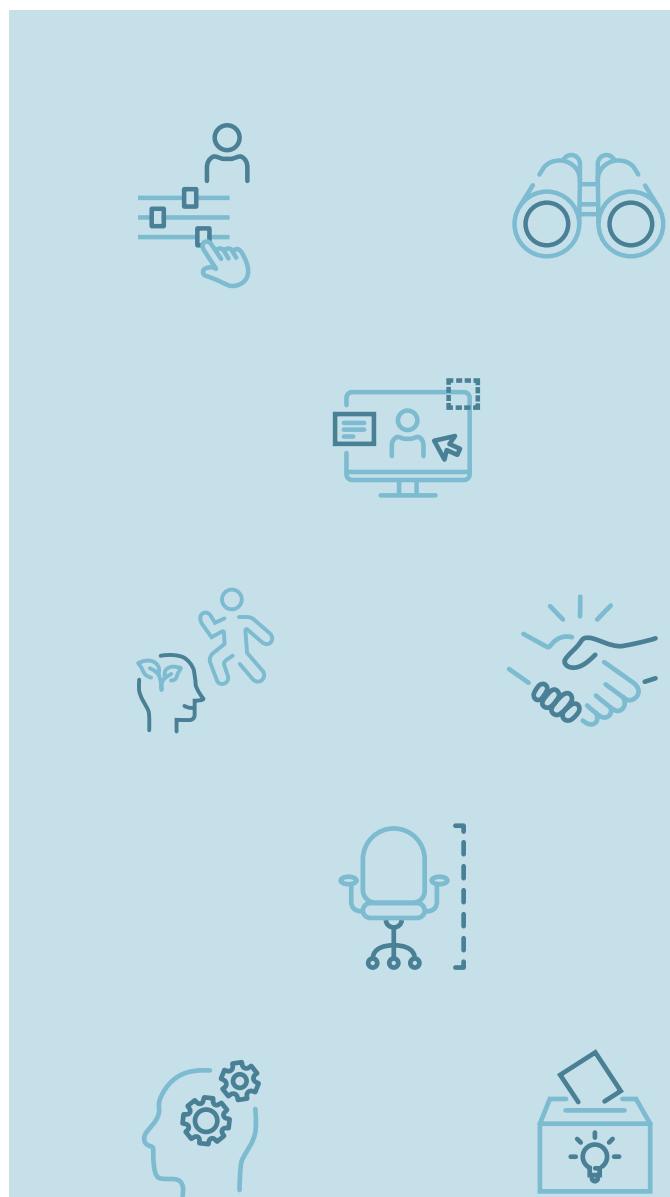
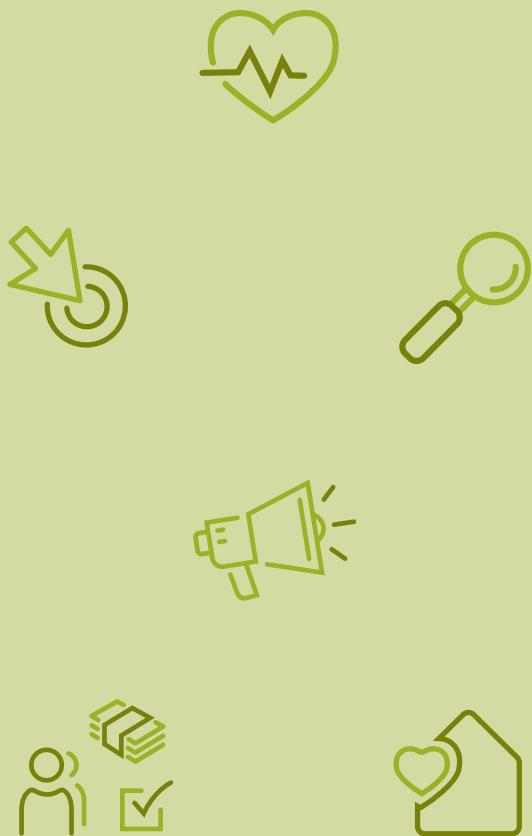




Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Novembre 2025

Guida ai criteri di qualità per una GSA sistematica



Impressum

Editrice

Promozione Salute Svizzera

Hanno collaborato:

- Promozione Salute Svizzera
- ABB Schweiz
- General Electric
- Kuhn Rikon
- Liip AG
- Federazione delle cooperative Migros (FCM)
- Phoenix Mecano Solutions AG
- FFS
- Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management (SGO)
- Suva
- Swica

I criteri per una GSA sistematica sono ispirati ai criteri di qualità per la promozione della salute nei luoghi di lavoro della Rete europea per la promozione della salute nei luoghi di lavoro (ENWHP).

La Segreteria di Stato dell'economia SECO appoggia l'approccio dei criteri Friendly Work Space. Ritiene che rappresenti un utile complemento agli obblighi legali di un datore di lavoro (Legge sul lavoro e Legge sull'assicurazione contro gli infortuni), ma rammenta che non si sostituisce ad essi.

Con il patrocinio dell'Ufficio federale della sanità pubblica (UFSP)

Uno speciale ringraziamento va a Conaptis GmbH, che si è occupata della redazione di questa guida su incarico di Promozione Salute Svizzera.

Citazione

Promozione Salute Svizzera / Gruppo di lavoro criteri GSA (2025). *Guida ai criteri di qualità per una GSA sistematica*. Promozione Salute Svizzera, versione 1.0.

Informazioni

Promozione Salute Svizzera, Wankdorffallee 5, CH-3014 Berna, Tel. +41 31 350 04 04,
office.bern@promotionsante.ch, www.promozionesalute.ch

Numero d'ordinazione

03.0594.IT 08.2025

Pubblicazione disponibile anche in tedesco, francese e inglese
(numeri d'ordinazione 03.0594.DE 08.2025, 03.0594.FR 08.2025, 03.0594.EN 08.2025).

Scarica PDF

www.promozionesalute.ch/pubblicazioni

Prefazione

Gestione strategica della salute – con la nuova guida ai criteri per la gestione della salute in azienda

Il mondo del lavoro sta cambiando rapidamente: digitalizzazione, carenza di manodopera qualificata, nuove forme di leadership e nuovi modelli di lavoro flessibile mettono alla prova aziende di ogni dimensione. Per rimanere competitivi in questo contesto, è fondamentale capire che la salute è un fattore di successo strategico – non solo un tema legato al benessere, bensì un investimento in una migliore performance, capacità innovativa e attrattività sul mercato del lavoro.

Una gestione sistematica della salute in azienda (GSA) può contribuire in modo determinante al successo aziendale. La GSA permette alle aziende di considerare i bisogni in tema di salute del proprio personale in modo mirato e strutturato – con benefici tangibili e misurabili per le aziende stesse.

La presente guida pratica, destinata a responsabili delle risorse umane, responsabili di progetti e persone con funzioni dirigenziali, illustra come attuare la GSA in modo sistematico, tenendo conto delle esigenze del mondo del lavoro moderno – dalla gestione fino all'attuazione concreta nel lavoro quotidiano.

La guida, utile sia per chi è agli inizi sia per chi è già in uno stadio avanzato, aiuta le aziende ad ancorare solidamente la GSA a livello culturale e strategico.



Eric Bürki, responsabile della gestione della salute in azienda e membro della direzione

Indice

Prefazione	3
Abbreviazioni	5
1 Introduzione	6
1.1 Gestione della salute in azienda – Definizione, obiettivi e vantaggi	6
1.2 Scopo e gruppo target della guida ai criteri GSA	6
1.3 I criteri GSA e la panoramica dei criteri	7
1.4 Disclaimer	7
2 I criteri di qualità per una GSA sistematica	9
Criterio 1: Valori	10
Criterio 2: Contributo al successo aziendale	14
Criterio 3: Analisi	20
Criterio 4: Aree d'intervento e misure	25
Criterio 5: Organizzazione	30
Criterio 6: Comunicazione	35
Criterio 7: Ambiente di lavoro	40
Criterio 8: Organizzazione del lavoro	44
Criterio 9: Leadership e collaborazione	48
Criterio 10: Partecipazione	54
Criterio 11: Compatibilità	59
Criterio 12: Sviluppo delle competenze	63
Criterio 13: Promozione di comportamenti sani	68
Criterio 14: Rilevamento precoce e reinserimento	72
3 Struttura della matrice di valutazione e indicazioni per il suo utilizzo	78
3.1 Metodologia di valutazione	78
3.2 Punteggio necessario per la certificazione	79
4 Iter per ottenere la certificazione «Friendly Work Space»	80
5 Glossario	81

Abbreviazioni

BSC Balanced Score Card

CCL Contratto collettivo di lavoro

ESG Environment, Social, Governance

FWS Friendly Work Space

GA/CM Gestione delle assenze / Case management

GRI Global Reporting Initiative

GSA Gestione della salute in azienda

INP Infortunio non professionale

IP Infortunio professionale

HOL Health-oriented leadership

HR Human Resources (risorse umane)

PMC Processo di miglioramento continuo

PSA Promozione della salute in azienda

SDG Sustainable Development Goals
(in italiano anche OSS – obiettivi di sviluppo sostenibile)

SLPS Sicurezza sul lavoro e protezione della salute

1 Introduzione

1.1 Gestione della salute in azienda – Definizione, obiettivi e vantaggi

Promozione Salute Svizzera definisce la gestione della salute in azienda (GSA) come un «insieme di strutture e processi aziendali aventi l'obiettivo di creare condizioni favorevoli alla salute per il personale e contribuire così al successo aziendale. La GSA richiede la partecipazione di tutte le categorie di persone all'interno dell'azienda, è parte integrante del sistema di gestione aziendale e si riflette nella cultura aziendale.» La GSA mira a creare condizioni quadro, strutture e processi aziendali aventi l'obiettivo di impostare il lavoro e l'organizzazione in modo favorevole alla salute e motivare il personale ad adottare comportamenti favorevoli alla salute. Misure mirate consentono di ridurre i carichi e rafforzare le risorse, aumentando la soddisfazione e la capacità lavorativa del personale e creando un clima aziendale favorevole alla salute. Questo, a sua volta, ha un impatto positivo in termini di capacità innovativa, immagine aziendale, attrattività sul mercato del lavoro e produttività. La GSA produce anche vantaggi finanziari grazie a una riduzione delle assenze e della fluttuazione del personale nonché grazie a un migliore posizionamento sul mercato per il reclutamento di manodopera specializzata (cfr. modello d'impatto in figura 2, criterio 2, contributo al successo aziendale).

Per scoprire altri vantaggi e dati aggiornati vi invitiamo a visitare il sito Friendly Work Space:

- www.friendlyworkspace.ch/it/il-label
- www.friendlyworkspace.ch/it/bgm-services

1.2 Scopo e gruppo target della guida ai criteri GSA

I criteri GSA definiscono una GSA sistematica e all'avanguardia. La guida descrive gli standard e concretizza i criteri GSA, spiega l'importanza e il valore aggiunto dei criteri e illustra diverse possibilità per mettere in pratica i singoli criteri. Inoltre propone spunti ed esempi pratici, fornendo idee concrete per l'attuazione.

I criteri e la guida forniscono spunti preziosi sia nella fase di introduzione e avvio della GSA che nella fase di professionalizzazione e sistematizzazione nonché sul cammino verso la certificazione «Friendly Work Space», per implementare o sviluppare (ulteriormente) la GSA.

Ogni capitolo inizia con la descrizione del criterio e una panoramica. Un breve testo introduttivo illustra la **rilevanza** del criterio per la GSA per poi passare in rassegna, approfondire e illustrare i tre aspetti del criterio con l'ausilio di diversi esempi.

La guida è rivolta a tutte le persone che si occupano dell'attuazione sistematica della GSA in azienda. Il gruppo target sono le persone che si trovano confrontate con il tema della salute, della motivazione e della capacità lavorativa del personale, come responsabili GSA, persone addette alle risorse umane, figure dirigenziali, responsabili della qualità o specialisti della sicurezza sul lavoro e della protezione della salute.

Il panorama di organizzazioni e aziende è molto ampio. Le dimensioni e la forma giuridica, la sede, la presenza di succursali, insieme ad altri fattori, incidono sul modo di comunicare all'interno dell'azienda e sul modo in cui si definiscono le diverse funzioni o i reparti. La guida tiene conto di queste differenze, utilizzando termini generici (p.es. persone con funzioni dirigenziali) e variando la terminologia (p.es. risorse umane o HR). Anche la vasta gamma di esempi tiene conto dei diversi contesti aziendali.

1.3 I criteri GSA e la panoramica dei criteri

I 14 criteri GSA illustrano gli aspetti principali relativi alla salute, alla motivazione e alla capacità lavorativa in azienda che bisogna tenere in considerazione per ottenere una GSA moderna ed efficace. Le aziende che si orientano ai criteri GSA adottano un approccio completo nei confronti della salute del proprio personale. I criteri consentono di impostare le condizioni quadro, i processi e le offerte in modo favorevole alla salute, raggruppando tutte le attività sotto un unico cappello. Da notare che i criteri non sono in ordine cronologico. Una GSA sistematica si orienta ai criteri di qualità rappresentati nella panoramica dei criteri (figura 1), che permette di soddisfare i requisiti per una gestione e attuazione della GSA strutturata e sistematica nonché una sua integrazione nelle strutture e nei processi aziendali.

Un confronto tra la prassi aziendale e i criteri (p.es. tramite il [check GSA](#) o la matrice di valutazione) consente di individuare le aree nelle quali l'azienda è già sulla buona strada e quelle aree che presentano ancora delle lacune. Le priorità possono variare da un'azienda all'altra, in base alle esigenze e agli obiettivi specifici.

I 14 criteri GSA sono suddivisi nei due settori «gestione» e «attuazione», che a loro volta si suddividono in cinque aree tematiche. Ciascuno dei 14 criteri è articolato in tre sottocriteri che illustrano gli aspetti fondamentali da considerare per la sua attuazione.

Gestione (criteri da 1 a 6)

I criteri nel settore «gestione» fanno riferimento a processi e strutture che garantiscono l'ancoraggio e la gestione della GSA. Essi consentono di creare un legame tra la GSA e la strategia aziendale, chiarire le responsabilità e le competenze, identificare il fabbisogno concreto e definire misure mirate per determinati gruppi target. L'attuazione di questi criteri ha un impatto indiretto sulla salute del personale attraverso la creazione e lo sviluppo di una GSA professionale.

Il settore «gestione» è articolato in tre aree tematiche, con due criteri cadauna:

- Ancoraggio della GSA
- Analisi e definizione delle misure
- Organizzazione e comunicazione

Attuazione (criteri da 7 a14)

Questi criteri concernono direttamente il lavoro quotidiano del personale e contribuiscono a salvaguardare e promuovere la sua salute e motivazione.

Il settore «attuazione» è articolato in due aree tematiche, con quattro criteri cadauna:

- Organizzazione del lavoro e collaborazione (focus sui team o gruppi di lavoro)
- Sviluppo e sostegno (focus sul singolo individuo)

Contenuti dei criteri GSA

I criteri illustrano i principali processi, le attività e le offerte che una GSA efficace e moderna deve contemplare. I criteri descrivono una situazione finale auspicata, l'**obiettivo** che si vuole raggiungere. Se si raggiunge tale obiettivo, significa che l'ambiente di lavoro è impostato in modo favorevole alla salute. A titolo di esempio, il personale che può contribuire a pianificare il proprio lavoro tende, in media, ad essere più motivato e maggiormente legato all'azienda. La presente guida è stata redatta allo scopo di aiutare le aziende a mettere in **pratica** i criteri. Contiene numerosi spunti ed esempi che possono servire da ispirazione alle aziende per definire il proprio percorso. Si prega di notare che gli esempi presentati nella guida non sono da intendersi come un requisito vincolante e che la lista non è esaustiva.

1.4 Disclaimer

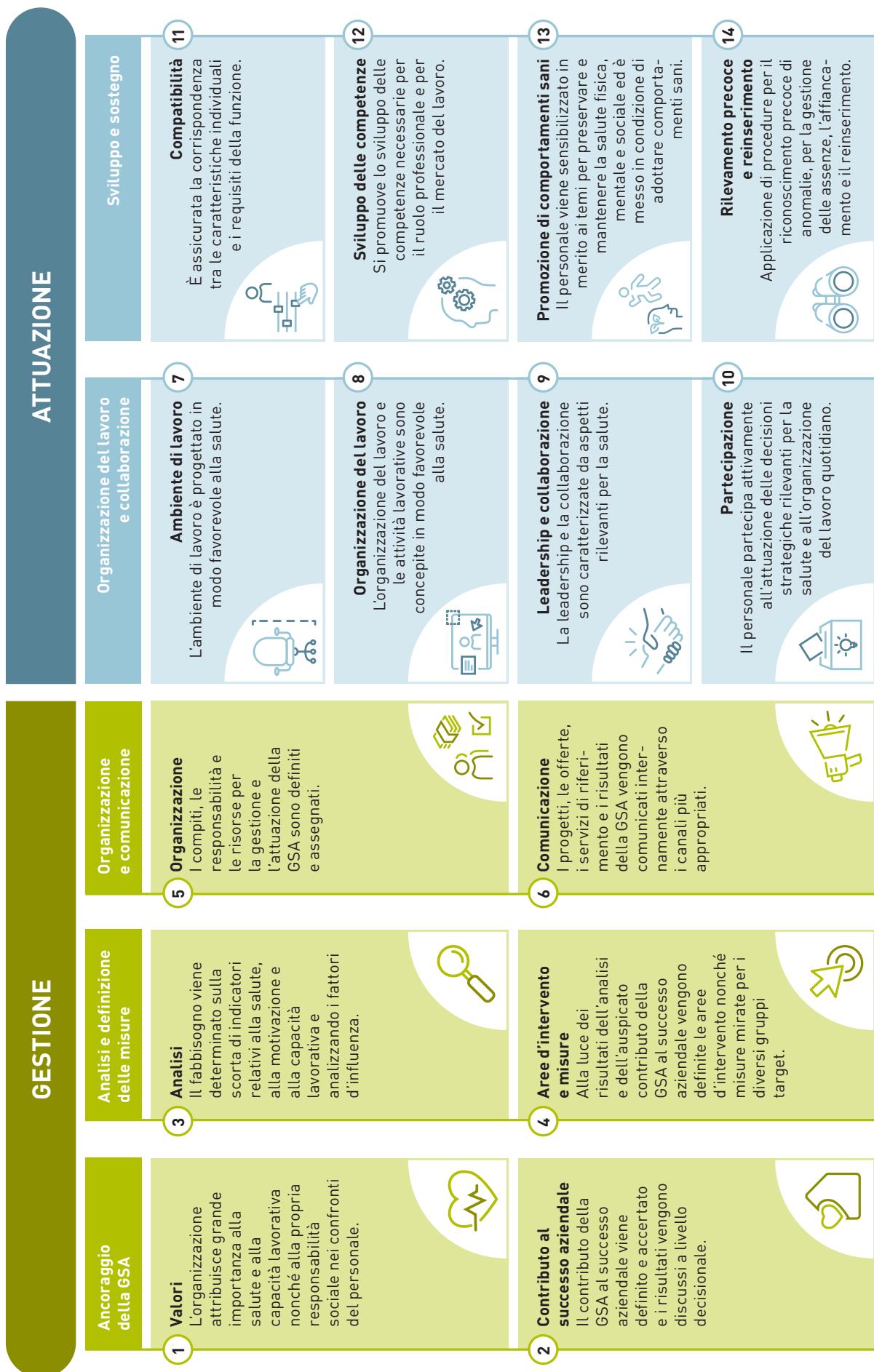
La presente guida illustra come applicare e mettere in pratica i 14 criteri GSA.

Per considerazioni di carattere giuridico relative al diritto del lavoro si prega di consultare le rispettive [leggi e ordinanze](#). Per ulteriori informazioni sul tema della sicurezza sul lavoro e protezione della salute si rimanda alla [Suva](#).

La GSA contribuisce in modo importante alla responsabilità sociale delle imprese nei confronti del proprio personale nell'ambito dello sviluppo sostenibile. Si prega tuttavia di notare che la guida non contiene ulteriori indicazioni sul tema della Corporate Social Responsibility.

Vi sono inoltre diverse correlazioni o sovrapposizioni tra la GSA e altri sistemi di gestione della qualità rilevanti per la salute (ISO 9001, EFQM, ISO 45001). Questi sistemi non sono oggetto della presente guida.

FIGURA 1
I 14 criteri di qualità per una GSA sistematica



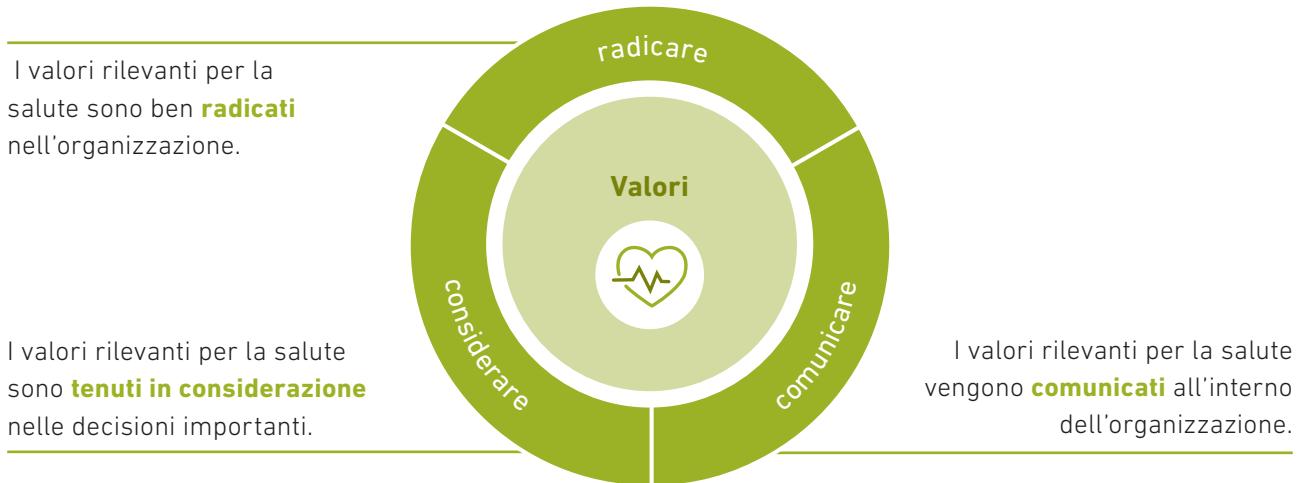
2 I criteri di qualità per una GSA sistematica

Gestione		
Ancoraggio della GSA	Analisi e definizione delle misure	Organizzazione e comunicazione
<p>Per ancorare la gestione della salute in azienda (GSA) all'interno dell'organizzazione occorre, da un lato, radicare i valori rilevanti per la salute e, dall'altro, definire e misurare in che modo la GSA contribuisce al successo aziendale.</p> <p>L'ancoraggio è importante per fare in modo che la salute diventi parte integrante della cultura aziendale e che la GSA venga praticata in modo efficace a lungo termine.</p>	<p>L'analisi della situazione di partenza e la conseguente definizione di misure servono a garantire che l'attuazione della GSA sia effettivamente orientata al fabbisogno concreto.</p>	<p>Le premesse per ottenere una GSA sistematica sono la presenza di un'organizzazione preposta alla GSA e la comunicazione di informazioni pertinenti alla GSA all'interno dell'azienda.</p>
<p>1 Valori L'organizzazione attribuisce grande importanza alla salute e alla capacità lavorativa nonché alla propria responsabilità sociale nei confronti del personale.</p> 	<p>3 Analisi Il fabbisogno viene determinato sulla scorta di indicatori relativi alla salute, alla motivazione e alla capacità lavorativa e analizzando i fattori d'influenza.</p> 	<p>5 Organizzazione I compiti, le responsabilità e le risorse per la gestione e l'attuazione della GSA sono definiti e assegnati.</p> 
<p>2 Contributo al successo aziendale Il contributo della GSA al successo aziendale viene definito e accertato e i risultati vengono discussi a livello decisionale.</p> 	<p>4 Arene d'intervento e misure Alla luce dei risultati dell'analisi e dell'auspicato contributo della GSA al successo aziendale vengono definite le aree d'intervento nonché misure mirate per i diversi gruppi target.</p> 	<p>6 Comunicazione I progetti, le offerte, i servizi di riferimento e i risultati della GSA vengono comunicati internamente attraverso i canali più appropriati.</p> 

1 Ancoraggio della GSA Valori



L'organizzazione attribuisce grande importanza alla salute e alla capacità lavorativa nonché alla propria responsabilità sociale nei confronti del personale.



I valori sono i principi fondamentali e le convinzioni profonde che guidano l'operato e le decisioni di un'organizzazione. Riflettono ciò che l'organizzazione considera importante e ciò che la contraddistingue (identità), rappresentano delle linee guida per la gestione aziendale e per l'orientamento strategico e sono parte integrante della cultura (aziendale). I valori sono vissuti sia all'interno dell'organizzazione (nella gestione del personale) sia verso l'esterno (nei confronti di clienti, partner e della società nel suo insieme).

Radicando i valori rilevanti per la salute all'interno dell'organizzazione o creando un legame tra la GSA e i valori aziendali già presenti, l'organizzazione mette in evidenza l'importanza che attribuisce alla GSA. L'integrazione di questi valori nelle linee guida aziendali o in altri documenti formali contribuisce a legittimare la GSA, sottolineando l'importanza che l'organizzazione attribuisce alla salute in quanto parte integrante della cultura aziendale.

I seguenti tre aspetti illustrano l'attuazione del criterio.



I valori rilevanti per la salute sono ben **radicati** nell'organizzazione.

Le aziende che prestano attenzione alla salute fisica, mentale e sociale di chi lavora per loro attraverso la presenza di determinati valori segnalano la grande importanza che attribuiscono al benessere del personale.

Spesso si tratta di valori che incidono direttamente o indirettamente sul lavoro quotidiano. Anche se il termine «salute» non è menzionato esplicitamente, questi valori contribuiscono a promuovere la salute e la capacità lavorativa.

Le aziende che integrano valori rilevanti per la salute e per la responsabilità sociale nella propria cultura aziendale e a livello dirigenziale rispondono al proprio dovere di diligenza e alla propria responsabilità sociale nei confronti del personale.

Esempi di valori rilevanti per la salute e orientati al personale:

- rispetto
- apertura
- trasparenza
- integrità
- collaborazione, spirito di squadra, importanza del team
- apprezzamento
- partecipazione, coinvolgimento
- premura
- pari opportunità, equità
- responsabilità (sociale)
- sostenibilità

I valori possono essere radicati in un'organizzazione sia attraverso la stesura di atti formali sia attraverso una prassi vissuta. Sono soprattutto le piccole aziende a vivere e integrare i valori a livello culturale senza la presenza di atti formali, mentre a partire da una certa dimensione aziendale è consuetudine mettere i valori per iscritto. La presenza di un atto formale crea chiarezza e coerenza poiché rappresenta una base condivisa per tutta l'azienda. Inoltre garantisce una comunicazione coerente e favorisce la trasparenza attraverso la definizione di standard chiari e verificabili. Esistono diversi tipi di documenti che si prestano a formalizzare i valori in base alle esigenze specifiche.

Esempi di documenti aziendali che si prestano a sancire per iscritto il valore attribuito alla salute:

- linee guida aziendali
- codice di condotta, linee di condotta
- principi direttivi, linee direttive
- identità/cultura aziendale
- linee guida su diversità e inclusione
- regolamenti in materia di formazione (continua) e sviluppo del personale
- strategia HR / di gestione del personale
- manuale per il personale
- colloqui con il personale, dialogo con il personale orientato ai valori
- comprensione dei ruoli e del proprio ruolo
- Balanced Score Card (BSC) (p.es. sostenibilità e responsabilità sociale)
- obiettivi di sostenibilità (ispirati p.es. agli obiettivi di sviluppo sostenibile, OSS/SDG)

I valori aziendali sono applicati a livello di gestione aziendale e vissuti nella quotidianità dirigenziale, plasmando la cultura aziendale. I diretti interessati, ovvero il personale, soprattutto il personale di lunga data, considerano questi valori come un dato di fatto (acquisito) e si comportano di conseguenza (senza rendersene nemmeno conto). Il comportamento, le decisioni e le interazioni nel lavoro quotidiano, sia a livello di personale che di dirigenza, contribuiscono a rendere visibili e tangibili i valori. Per riuscire a radicare i valori a livello culturale e viverli nella quotidianità aziendale servono misure concrete e un'implementazione continua.

Di seguito alcuni esempi che indicano come si possono promuovere i valori rilevanti per la salute nel quotidiano:

- ruolo esemplare delle figure dirigenziali (dare il buon esempio nelle decisioni e interazioni);
- attuazione pratica dei principi dirigenziali;
- parlare di valori nel dialogo e nei colloqui con il personale;
- riconoscere e premiare chi si comporta conformemente ai valori (tenere conto dell'attuazione dei valori nella valutazione periodica del personale, affrontare il tema dei valori nei colloqui di feedback, riconoscere pubblicamente l'impegno individuale);
- affrontare il tema dei valori sia in termini astratti che concreti in occasioni di formazioni, ritiri ed eventi dedicati alla dirigenza;
- radicare i valori nei processi di lavoro, p.es. affrontare un valore specifico all'inizio di ogni riunione di team (scambio sui valori);
- verificare la compatibilità con i valori aziendali durante il reclutamento (corrispondenza dei valori; cfr. [criterio 11, compatibilità](#));
- integrare i valori nei processi decisionali;
- elaborare e aggiornare i valori con un approccio partecipativo (bottom-up) (cfr. [criterio 10, partecipazione](#));
- verificare l'applicazione dei valori nel lavoro quotidiano, p.es. nel quadro di un sondaggio aziendale.

La presenza di discrepanze tra i valori sanciti per iscritto e i valori vissuti nel quotidiano può compromettere la credibilità di un'azienda. È quindi fondamentale che vi sia coerenza tra i valori formali e quelli vissuti nel quotidiano e che essi si rafforzino a vicenda.



I valori rilevanti per la salute vengono **comunicati** all'interno dell'organizzazione.

Per riuscire a produrre un effetto tangibile, i valori devono essere vissuti attivamente. A tal fine è fondamentale che il personale li conosca. L'azienda ha quindi il compito di comunicare periodicamente e in modo mirato, attraverso diversi canali, quali sono i valori e i principali documenti.

Per la comunicazione dei valori ci può avvalere di diversi canali:

- sito web aziendale, intranet, altre app di comunicazione
- presentazione orale e consegna di documenti nella giornata introduttiva per nuovi membri del personale o in occasione di eventi aziendali, formazioni, misure di sviluppo del personale
- gadget aziendali legati ai valori (p.es. una ruota dei valori o un codice dei valori)
- affissione di poster nella sala pause o all'ingresso (ev. nell'ambito di una campagna promozionale)
- rapporti di attività o sostenibilità, p.es. nel quadro del reporting GRI (Global Reporting Initiative)



I valori rilevanti per la salute sono **tenuti in considerazione** nelle decisioni importanti.

Le decisioni strategiche e organizzative devono sempre tenere conto dei valori aziendali e della cultura aziendale orientata alla salute. Questo vale in modo particolare per le decisioni che riguardano un numero elevato di membri del personale o che incidono sull'attuazione della GSA (cfr. [criteri da 7 a 14](#)).

Tenendo in considerazione i valori rilevanti per la salute nelle decisioni importanti, l'organizzazione dimostra che tiene in considerazione gli effetti di queste decisioni sulla salute e sulla capacità lavorativa del personale.

Di seguito alcuni casi nei quali è importante tenere conto dei valori rilevanti per la salute:

- decisioni relative all'orario e ai turni di lavoro
- ristrutturazione degli uffici
- introduzione di nuove tecnologie e strumenti informatici
- riorganizzazioni o modifiche della struttura dei team
- introduzione di obiettivi di prestazione e criteri di valutazione

2**Ancoraggio della GSA****Contributo al successo aziendale**

Il contributo della GSA al successo aziendale viene definito e accertato e i risultati vengono discussi a livello decisionale.



La GSA produce effetti di ampia portata e duraturi sulla salute, motivazione e capacità lavorativa. Esistono numerosi studi che confermano l'impatto positivo delle misure di GSA, tra i quali figurano la riduzione dei carichi o dei problemi di salute, l'aumento della motivazione e del benessere, la riduzione delle assenze o la maggiore produttività e competitività. Nella pagina dedicata all'[HR-Toolbox](#), sotto la rubrica «temi», si possono trovare numerosi fatti che illustrano l'impatto che possono avere investimenti mirati per i diversi temi.

Il modello d'impatto della GSA ([figura 2](#)) illustra gli impatti delle misure di GSA. Le misure di GSA che mirano a ridurre i carichi e rafforzare le risorse incidono positivamente sulla salute e sulla motivazione nel medio termine contribuendo, a lungo termine, al successo aziendale. Il modello d'impatto è un quadro di riflessioni utile per definire l'impatto auspicato e gli indicatori concreti per verificare il raggiungimento degli obiettivi.

L'impatto concreto che si vuole ottenere con la GSA deve essere definito a livello strategico in base alle esigenze dell'azienda. Gli obiettivi o i miglioramenti auspicati vengono collocati nel contesto del successo aziendale per determinare il contributo o il valore aggiunto che la GSA deve apportare.

Ulteriori informazioni

Promozione Salute Svizzera:

- [Valutazione d'impatto](#)

FIGURA 2

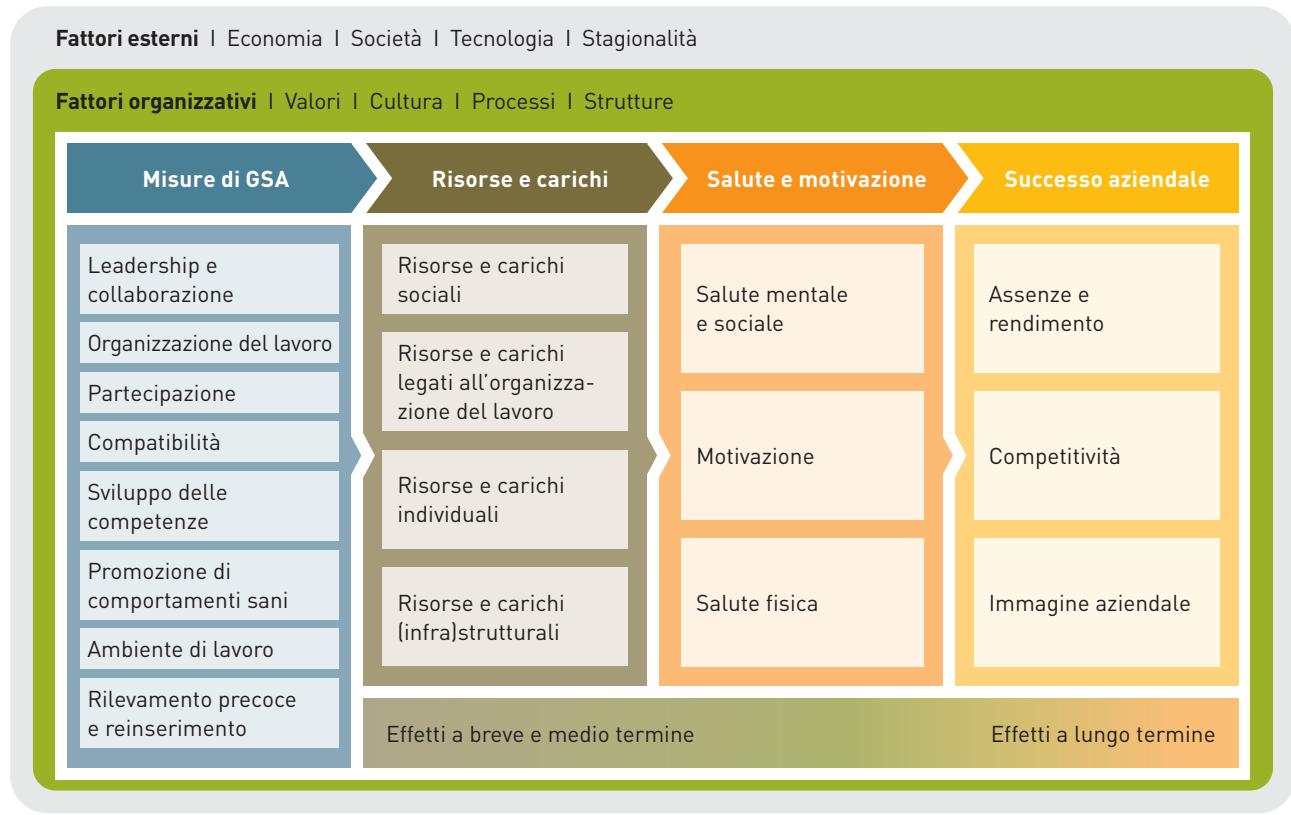
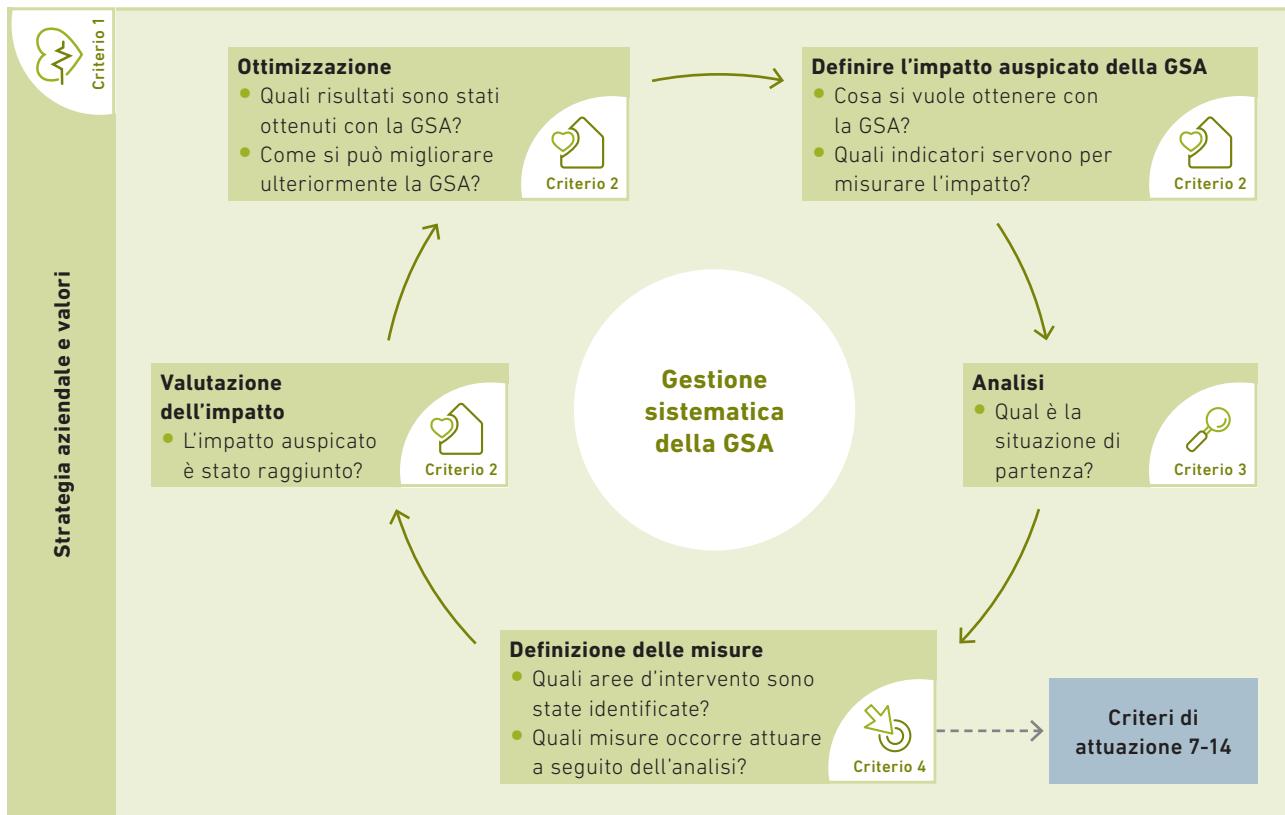
Il modello d'impatto della GSA – un quadro di riflessione per determinare il contributo auspicato della GSA

FIGURA 3

Correlazioni tra i criteri 2, 3 e 4

Possibile contributo (valore aggiunto) della GSA in termini di raggiungimento degli obiettivi aziendali strategici

Contributo al raggiungimento degli obiettivi aziendali, per esempio:

- aumento della produttività: collaboratrici e collaboratori sani e soddisfatti sono più motivati e produttivi e contribuiscono così in modo ottimale al raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- riduzione dei costi: la riduzione delle assenze e del tasso di fluttuazione del personale contribuisce a ridurre i costi;
- attrattività sul mercato del lavoro e «employer branding»: la GSA contribuisce a rendere l'azienda più attrattiva, favorendo il reclutamento e la fidelizzazione di talenti.

Contributo al raggiungimento dello scopo aziendale, per esempio:

- orientamento ai valori: mettendo la salute e il benessere del personale al centro con la GSA, l'azienda dimostra di aderire ai propri valori (cfr. criterio 1, valori);

- sostenibilità: una GSA completa contribuisce alla responsabilità sociale dell'azienda nei confronti del proprio personale nonché alla sostenibilità.

Contributo al raggiungimento di aspetti importanti della strategia HR, per esempio:

- fidelizzazione del personale: grazie alle misure volte a promuovere e salvaguardare la salute, la motivazione e la capacità lavorativa del personale, la GSA contribuisce a fidelizzare il personale a lungo termine;
- sviluppo delle competenze: misure mirate al sviluppo del personale contribuiscono a rafforzare le conoscenze e le competenze in materia di promozione della salute e del benessere (cfr. criterio 12, sviluppo delle competenze).

I seguenti tre aspetti illustrano l'attuazione del criterio.



L'impatto auspicato della GSA (obiettivi GSA) in termini di contributo al successo aziendale è definito.

La GSA ottiene una valenza strategica se il suo valore aggiunto nonché il suo contributo agli obiettivi e al successo aziendale sono definiti chiaramente. La definizione del contributo della GSA al successo aziendale indica la via da seguire e getta le basi per un monitoraggio regolare degli impatti.

Un'azienda dovrebbe quindi essere in grado di rispondere alle seguenti domande: «Perché ritiene che la GSA sia importante?» e «Cosa si vuole ottenere e migliorare a lungo termine con la GSA?».

È fondamentale che l'impatto auspicato sia integrato nella strategia o nello scopo aziendale affinché si possa dimostrare in che modo la GSA contribuisce al successo aziendale (cfr. [riquadro a p. 16](#)). L'impatto auspicato può essere determinato a partire da diverse fonti, tra le quali figurano, per esempio, le linee guida, i valori, le priorità strategiche o gli obiettivi aziendali, la strategia HR o lo scopo aziendale. La premessa per la formulazione degli obiettivi è sempre la situazione di partenza (p.es. carenza di manodopera qualificata) e le sfide che essa comporta (p.es. posti vacanti).

Questa intenzione di fondo deve essere formalizzata sotto forma di obiettivi GSA (strategici), una visione per la GSA o altro, secondo le esigenze specifiche. La presenza di obiettivi strategici per la GSA o di aspettative chiare in termini di valore aggiunto della GSA è un elemento chiave di una GSA sistematica ed è utile per diversi motivi:

- **importanza strategica della GSA:** definire gli obiettivi della GSA tenendo conto della strategia aziendale contribuisce a mettere in relazione l'impatto della GSA con gli obiettivi aziendali e a integrare la GSA nella strategia aziendale a lungo termine, rendendo tangibile il contributo della GSA al successo dell'organizzazione;

- **orientamento e definizione delle priorità:** gli obiettivi GSA indicano la via da seguire, agevolando così la definizione delle attività di GSA. L'azienda tiene sempre conto dell'auspicato contributo al successo aziendale quando deve definire le aree d'intervento e le misure e stabilire le priorità (cfr. [criterio 4, aree d'intervento e misure](#)).

Questo permette di dimostrare che le misure, oltre a rafforzare la salute del personale, contribuiscono ad aumentare la loro capacità lavorativa e quindi anche la produttività dell'azienda. Le attività vengono definite tenendo conto dell'impatto auspicato;

- **controllo dei risultati e valutazione d'impatto:** la presenza di obiettivi o aspettative concrete permette di monitorare i progressi e verificare il raggiungimento degli obiettivi, con un impatto positivo anche in termini di comunicazione dei risultati.

Possibile processo di definizione degli obiettivi GSA

- **Visione:** leader di mercato
- **Obiettivo aziendale:** crescere aumentando le quote di mercato
- **Situazione di partenza:** generale carenza di manodopera qualificata sul mercato del lavoro, aumento del tasso di assenteismo nell'economia svizzera
- Possibile **contributo della GSA:**
 - la maggiore attrattività dell'azienda sul mercato del lavoro consente di attrarre e trattenere personale (qualificato)
 - la presenza di personale in salute permette di contrastare la carenza di personale
 - la presenza di personale motivato contribuisce ad aumentare la produttività
 - la presenza di un ambiente aperto e creativo stimola la capacità innovativa
- Obiettivi GSA (impatto auspicato):
 - datore di lavoro attrattivo
 - personale sano
 - personale motivato e soddisfatto
 - clima di lavoro positivo



L'impatto della GSA viene rilevato regolarmente con l'ausilio di **indicatori predefiniti**.

Per riuscire a monitorare il raggiungimento degli obiettivi e l'impatto della GSA, gli obiettivi devono essere misurabili e bisogna stabilire come si misura l'impatto. Per poter eseguire una valutazione periodica servono indicatori concreti che consentano di verificare gli obiettivi GSA (operazionalizzazione). Il contributo effettivo della GSA al successo aziendale (raggiungimento degli obiettivi) può così essere misurato grazie a parametri precisi.

L'obiettivo GSA «datore di lavoro attrattivo» (tabella 1) si può operazionalizzare attraverso parametri obiettivi come il tasso di fluttuazione e l'anzianità di servizio del personale oppure parametri soggettivi rilevati nell'ambito di sondaggi come il senso di appartenenza all'azienda (commitment) e l'intenzione di dare le dimissioni. Lo stato di salute del personale si può monitorare attraverso indicatori come le assenze di breve durata, i problemi alla schiena o il tasso di spossatezza.

TABELLA 1

Esempi di indicatori che consentono di misurare gli obiettivi GSA

Obiettivi GSA (criterio 2)	Indicatori (criterio 3)
Personale sano	<ul style="list-style-type: none"> • spossatezza • pressione temporale • assenze di breve durata
Datore di lavoro attrattivo	<ul style="list-style-type: none"> • anzianità di servizio • senso di appartenenza • tasso di fluttuazione • intenzione di dare le dimissioni

Il modello d'impatto GSA aiuta a formulare obiettivi realistici e a operazionalizzarli mediante indicatori concreti. Nel modello d'impatto occorre definire indicatori verificabili (parametri soggettivi come risorse, carichi, atteggiamento, motivazione e parametri oggettivi come assenze e tasso di fluttuazione). La procedura da seguire per rilevare gli indicatori rilevanti per la salute è illustrata al criterio 3, analisi. Per verificare il raggiungimento degli obiettivi GSA con l'ausilio di indicatori non servono raccolte di dati supplementari o mirate. Per valutare l'impatto della GSA, l'azienda si può servire dei dati che già raccoglie, integrandoli o ottimizzandoli secondo il bisogno (p.es. dati HR come tasso di fluttuazione o assenze, risultati di sondaggi su soddisfazione, senso di appartenenza, carichi o risorse; figura 4).

È importante mettere per iscritto i risultati e le considerazioni della valutazione d'impatto. Questo riepilogo, spesso denominato rapporto GSA, può essere redatto sotto forma di un documento a sé stante oppure può essere integrato in altri rapporti aziendali. In ogni caso si consiglia di visualizzare i risultati con l'ausilio di grafici o di un cockpit o dashboard.

Di seguito alcuni esempi per la presentazione dei risultati della valutazione d'impatto della GSA:

- allestire un rapporto GSA a sé stante: reporting GSA, breve presentazione, factsheet sugli sviluppi e sull'impatto della GSA
- integrare i risultati e le considerazioni in un sistema di rendicontazione esistente, p.es. reporting HR, rapporti sulla sostenibilità/GRI, rapporti di gestione (ISO), rapporti sulla qualità, Balanced Score Card

FIGURA 4

Indicatori per la misurazione degli impatti





I risultati vengono **discussi a livello decisionale** e contribuiscono all'**ulteriore sviluppo** della GSA.

Le istanze decisionali¹, ovvero coloro che definiscono l'**impatto** auspicato, monitorano attivamente e regolarmente i progressi e il raggiungimento degli obiettivi della GSA, facendo riferimento per esempio ai risultati e alle considerazioni della verifica d'impatto riportati nel rapporto GSA.

L'esame della GSA e del suo impatto a livello decisionale dovrebbe avvenire a intervalli regolari (p.es. una volta all'anno nell'ambito del riesame della direzione). In questa sede è importante che le istanze decisionali affrontino in modo attivo il tema della GSA e di un suo ulteriore sviluppo.

A tal fine è fondamentale definire chiaramente chi, su quale base e in quali intervalli, si deve occupare di esaminare i progressi e gli impatti della GSA.

Di seguito alcune domande chiave che si possono usare per esaminare i progressi della GSA:

- Quali progressi sono stati compiuti e quali obiettivi sono stati raggiunti?
- Qual è il risultato complessivo ottenuto con la GSA?
- Quali misure di GSA si sono rivelate particolarmente efficaci?

In questo contesto, oltre a analizzare l'impatto e i risultati della GSA, è importante esaminare anche la qualità e i processi, facendo riferimento al processo di verifica e miglioramento continuo dei singoli criteri. Indicazioni utili per la valutazione della qualità (valutazione dei processi) si trovano nella matrice di valutazione (cfr. capitolo 3), segnatamente ai livelli 4 «attuazione verificata» e 5 «attuazione ottimizzata», che descrivono il processo di miglioramento continuo. Anche in questo caso i principali risultati e le principali considerazioni dovrebbero essere messi per iscritto nel rapporto GSA.

Di seguito alcune domande chiave che si possono usare per esaminare la qualità e l'efficienza della GSA:

- Quali sono le premesse culturali? I valori aziendali sono favorevoli alla GSA? (cfr. criterio 1, valori)

- Quali sono le premesse strutturali?
 - La GSA è ben organizzata e coordinata? (cfr. criterio 5, organizzazione)
 - Le risorse necessarie sono garantite e usate in modo ottimale? (cfr. criterio 5, organizzazione)
 - La comunicazione è adeguata? (cfr. criterio 6, comunicazione)
 - Quali misure sono state attuate? Erano adeguate? Sono state utilizzate? (cfr. criteri 4, 7-14)
 - Quali misure sono previste per migliorare ulteriormente la GSA?

La verifica degli impatti e dei processi da parte dell'organismo preposto alla GSA e la successiva discussione dei risultati con le istanze decisionali permettono di ottenere indicazioni utili per uno sviluppo mirato della GSA. I risultati della discussione con le istanze decisionali si possono documentare, per esempio, sotto forma di un estratto del verbale, in modo da poterle utilizzare per lo sviluppo ulteriore della GSA. Il processo di miglioramento continuo contribuisce a rendere la GSA ancora più efficace ed efficiente. In questa sede si potrebbe, per esempio, constatare che le misure attuate in un'area d'intervento specifica non sono adeguate oppure che il dispendio è troppo elevato rispetto ai benefici prodotti. Sulla base di queste considerazioni si potrebbe quindi decidere di dare maggiore importanza ad alcuni temi e di ridurre l'impegno in altri.

Esempio pratico:

In un'azienda sono state attuate diverse misure piuttosto dispendiose per promuovere la salute e ridurre la spensieratezza (p.es. workshop sul sonno, corsi di rilassamento), che non hanno prodotto i risultati auspicati. Dalla valutazione è emerso che solo poche persone hanno partecipato alle misure proposte e che le offerte erano poco conosciute. L'azienda ha quindi deciso di affrontare il tema della spensieratezza sul lavoro con un approccio diverso, introducendo una serie di brevi pause durante la giornata. Inoltre, invece di comunicare la nuova offerta tramite intranet, ha optato per una comunicazione seguendo le istanze gerarchiche.

¹ Per istanze decisionali si intendono p.es. la direzione oppure un organo equivalente. Nelle organizzazioni senza una direzione classica o una gerarchia convenzionale, il termine indica le figure equivalenti che ricoprono un ruolo decisionale.

3 Analisi e definizione delle misure

Analisi



Il fabbisogno viene determinato sulla scorta di indicatori relativi alla salute, alla motivazione e alla capacità lavorativa e analizzando i fattori d'influenza.

Gli indicatori relativi alla **salute**, alla **motivazione** e alla **capacità lavorativa** vengono **rilevati** periodicamente e in modo differenziato, tenendo conto delle **risorse e dei carichi** che li influenzano.

I risultati vengono **riassunti**.



Le correlazioni tra i diversi indicatori vengono analizzate e interpretate.

L'analisi permette di mettere in luce ciò che funziona bene e ciò che funziona meno bene all'interno di un'organizzazione, quali carichi gravano su quali categorie professionali o funzioni e quali risorse occorre rafforzare. L'analisi funge da base per la definizione di misure mirate e fornisce indicazioni importanti che permettono di capire dove si può intervenire per promuovere la salute, la motivazione e la capacità lavorativa, garantendo che le misure rispondano a un fabbisogno effettivo e producano miglioramenti tangibili (cfr. criterio 4, aree d'intervento e misure). I risultati dell'analisi consentono di definire e sviluppare misure mirate che tengono conto del fabbisogno effettivo nonché delle esigenze specifiche dei diversi gruppi target.

Per ottenere risultati affidabili, nell'ambito dell'analisi si rilevano indicatori soggettivi e oggettivi su stato di salute, umore e motivazione del personale nonché i fattori che li influenzano, ovvero carichi e risorse. Gli indicatori rilevanti per la salute acquisiti nel quadro dell'analisi servono, oltre all'analisi, a verificare il raggiungimento degli obiettivi e valutare gli impatti della GSA (cfr. criterio 2, contributo al successo aziendale).

Ulteriori informazioni

Strumenti di analisi che consentono di rilevare parametri soggettivi:

- [Job-Stress-Analysis](#) (Promozione Salute Svizzera)

I seguenti tre aspetti illustrano l'attuazione del criterio.



Gli indicatori relativi alla **salute**, alla **motivazione** e alla **capacità lavorativa** vengono **rilevati** periodicamente e in modo differenziato, tenendo conto delle **risorse e dei carichi** che li influenzano.

Prima di tutto bisogna stabilire quali informazioni si vogliono rilevare. Ai fini dell'analisi (rilevamento della situazione di partenza) bisogna raccogliere tutti i dati che permettono di ottenere un quadro completo e attuale della situazione in termini di carichi, risorse, salute, motivazione e atteggiamento del personale, creando un set di **indicatori** specifico secondo le esigenze specifiche dell'azienda. A tal fine può rivelarsi utile consultare il [modello d'impatto GSA](#) e la pagina web dedicata alla [verifica d'impatto](#). La panoramica permette di verificare quali informazioni (supplementari) si possono raccogliere per ottenere un quadro completo della situazione. In genere l'analisi comprende sia parametri oggettivi (p.es. assenze) che soggettivi (p.es. percezione dello stress).

È importante rilevare gli indicatori in modo **differenziato** e distinto per le diverse **categorie**. Un livello di dettaglio adeguato dei diversi indicatori permette di trarre conclusioni pertinenti. La distinzione tra assenze di breve e lunga durata permette, ad esempio, di trarre conclusioni sulla motivazione o sullo stato di salute del personale. Per riuscire a identificare le anomalie nelle diverse categorie servono **analisi specifiche per settore, reparto, sede o funzione**. In aggiunta si può fare una distinzione in base all'età (o anzianità di servizio) o al genere. Questa differenziazione consente di tenere conto delle risorse e dei carichi specifici per le diverse funzioni e attività. Nella maggior parte dei casi si può utilizzare l'organigramma aziendale come griglia per definire le varie categorie da analizzare. In questo contesto è importante usare la stessa logica (p.es. stesse categorie di valutazione per parametri oggettivi e risultati del sondaggio) per l'analisi delle informazioni rilevanti per la salute, ovvero i parametri soggettivi (p.es. risultati di un sondaggio) e quelli oggettivi (p.es. assenze). Una volta stabiliti gli indicatori, bisogna definire la **procedura** di rilevamento. Esistono diverse opzioni per rilevare gli indicatori rilevanti per la salute ([figura 5](#)), in base al tipo di azienda e alla situazione di partenza. I parametri oggettivi fanno riferimento a dati quantificabili, che si possono rilevare direttamente (p.es. assenze, ore straordinarie e altri dati relativi alle risorse umane). I parametri soggettivi

sono valutazioni e prospettive soggettive del personale in relazione a vari aspetti del lavoro e della salute. Questi parametri non sono facilmente misurabili e bisogna ricorrere a metodi di analisi comunemente usati nell'ambito delle scienze sociali (p.es. questionari standard, interviste di gruppo). Le aziende più grandi tendono a ricorrere a sondaggi scritti, con l'ausilio di questionari standard, già collaudati. Questo metodo di indagine è utile soprattutto in presenza di campioni di grandi dimensioni poiché consente di effettuare confronti diretti tra diversi gruppi e di ripetere i sondaggi a intervalli regolari per valutare l'impatto delle misure. Oltre ai metodi di indagine classici ([figura 5](#)), a volte può essere utile ricorrere a metodi meno convenzionali per ottenere le informazioni desiderate. Indicatori come il tasso di partecipazione agli eventi aziendali o le considerazioni emerse durante le pause consentono di trarre conclusioni sul clima aziendale. Le informazioni raccolte possono essere integrate dai risultati di indagini e studi esterni (p.es. informazioni sulla salute mentale degli apprendisti). Nelle organizzazioni di grandi dimensioni, l'analisi attinge al lavoro di diverse funzioni e **fonti di dati**, come il reparto risorse umane per i dati relativi al personale e ai motivi di licenziamento o l'unità preposta alla sicurezza sul lavoro per i dati relativi agli infortuni e alle cause di infortunio. Il case management può fornire informazioni sulle cause all'origine delle assenze di lunga durata e sui reinserimenti professionali, mentre i risultati dei sondaggi sono spesso di competenza delle risorse umane o della GSA stessa.

È utile ripetere il rilevamento della situazione attuale a intervalli regolari per monitorare gli sviluppi. Gli intervalli possono essere stabiliti in modo distinto per ciascun indicatore, in base al metodo di indagine scelto e alla finestra temporale nella quale ci si aspetta un cambiamento. L'ampiezza degli intervalli può variare da pochi giorni a diversi anni (p.es. rapporto mensile sulle assenze, rapporto annuale delle risorse umane, sondaggio aziendale biennale). Per l'interpretazione dei risultati è utile definire una data precisa nella quale si procede a raggruppare e interpretare l'insieme delle informazioni rilevanti per la salute.

FIGURA 5

Esempi di metodi di indagine (oggettivi e soggettivi) con i relativi indicatori

	Metodo	Indicatori rilevanti per la salute (soggettivi e oggettivi)
Metodi di indagine oggettivi		
Analisi di indicatori, analisi dei dati HR e dei dati di utilizzo del case management (CM)	<ul style="list-style-type: none"> • Malattie (assenze di breve e lunga durata, durata e frequenza, costi) • Infortuni (durata e frequenza) • Tasso di flittuazione (netto), dimissioni precoci • Saldo straordinari, ferie e dell'orario flessibile • Numero di casi gestiti dal CM, reinserimenti riusciti, analisi anonimizzate delle cause all'origine dell'inabilità al lavoro 	
Osservazione delle attività	<ul style="list-style-type: none"> • Carichi e risorse 	
Misurazione di dati fisiologici	<ul style="list-style-type: none"> • Variabilità della frequenza cardiaca, battito cardiaco e pressione arteriosa 	
Metodi di indagine soggettivi		
Sondaggio aziendale	<ul style="list-style-type: none"> • Carichi (organizzazione del lavoro, sociali, personali, infrastrutturali) • Risorse (organizzazione del lavoro, sociali, infrastrutturali) • Salute (salute mentale, umore, salute fisica, disturbi) • Motivazione (atteggiamento, soddisfazione, impegno, senso di appartenenza) • Motivi all'origine dei licenziamenti 	
Workshop, circoli sulla salute, gruppi di lavoro, gruppi focus	<ul style="list-style-type: none"> • Carichi, risorse, salute, atteggiamento e motivazione 	
Interviste (di gruppo)	<ul style="list-style-type: none"> • Carichi, risorse, salute, atteggiamento e motivazione • Cause di malattie e infortuni • Motivi all'origine dei licenziamenti 	



Le correlazioni tra i diversi indicatori vengono analizzate e interpretate.

Una buona analisi raggruppa gli indicatori rilevanti per la salute in una panoramica che consente di individuare e interpretare le correlazioni. I dati vengono riportati in un formato strutturato e idealmente rappresentati con l'ausilio di strumenti grafici (cockpit, rappresentazioni a colori come mappe termiche [heatmaps], ecc.) per poter riconoscere le tendenze e i modelli su larga scala. L'analisi delle correlazioni si contrappone all'osservazione isolata di singoli indicatori nonché all'utilizzo delle fonti di dati a comportamenti stagni, contribuendo a una comprensione più profonda delle possibili cause all'origine di anomalie, come le assenze frequenti.

L'analisi accurata delle correlazioni tra i diversi indicatori (p.es. straordinari, casi di burnout, spossatezza, clima di lavoro) permette di ottenere, a intervalli regolari, informazioni chiare su carichi, risorse, salute e motivazione in azienda, in singoli reparti o determinate funzioni. Si può, per esempio, mettere in relazione l'elevato numero di assenze con le valutazioni soggettive della situazione sul posto di lavoro (p.es. comportamento delle figure dirigenziali).

Esempio pratico – team di logistica:

Interpretazione delle correlazioni

I risultati di un sondaggio indicano che in un team di logistica sono in aumento i casi di mal di schiena. Sempre nel sondaggio, i membri del team riferiscono che il carico di lavoro è eccessivo, con una forte pressione temporale. Le informazioni raccolte nell'ambito del sondaggio vengono completate con i dati delle risorse umane, che indicano assenze di lunga durata da parte di due persone e un numero crescente di assenze di breve durata.

Mettendo in relazione tra loro i diversi indicatori, si può presumere che l'elevato carico di lavoro generato dalle assenze di lunga durata si traduca in una maggiore pressione temporale e di conseguenza in una maggiore spossatezza e un numero crescente di disturbi alla schiena.



I risultati vengono **riassunti**.

A questo punto si procede a riassumere le interpretazioni dei risultati e delle correlazioni tra le informazioni disponibili. Si tratta di rappresentare i risultati dell'analisi in una forma facilmente comprensibile per poter capire a colpo d'occhio quali sono i punti forti e i punti deboli in azienda. Questa panoramica dei risultati dell'analisi mette in luce le aree nelle quali occorre intervenire, suddivise per temi e gruppi target. I risultati dell'analisi servono da base per la definizione delle aree di intervento e delle misure (cfr. [criterio 4, aree d'intervento e misure](#)).

Il riassunto dei risultati dell'analisi permette di capire dove ci sono delle lacune (p.es. nel call center, nel servizio esterno, a livello di apprendisti o funzioni dirigenziali) e per quali motivi (p.es. stress o ergonomia) e dove è necessario intervenire in via prioritaria.

Si consiglia anche di riassumere i risultati dell'analisi in modo distinto per singole unità organizzative o funzioni in modo tale da poterli usare per la definizione delle aree d'intervento e la progettazione delle misure. Le panoramiche mettono in evidenza i temi urgenti, i bisogni, le sfide e i problemi e servono da base a gruppi di persone o unità specifiche per lo sviluppo partecipativo di misure concrete (cfr. [criterio 4, aree d'intervento e misure](#)).

Esempio pratico – team di logistica:

Risultati

Il riassunto dei risultati mette in luce diverse criticità nel succitato team di logistica. Gli indicatori mostrano la presenza di un'elevata pressione temporale e di un forte carico supplementare. Per migliorare la situazione occorre definire le aree d'intervento e misure concrete (cfr. [criterio 4, aree d'intervento e misure](#)).

4 Analisi e definizione delle misure Aree d'intervento e misure



Alla luce dei risultati dell'analisi e dell'auspicato contributo della GSA al successo aziendale vengono definite le aree d'intervento nonché misure mirate per i diversi gruppi target.

Alla luce dei risultati dell'analisi vengono definite **aree d'intervento specifiche per i diversi gruppi target**.

Per le diverse aree d'intervento individuate si progettano delle **misure** con la partecipazione attiva di rappresentanti dei diversi gruppi target.



In sede di definizione e prioritizzazione delle aree d'intervento, si tiene conto dell'auspicato **contributo della GSA al successo aziendale**.

L'analisi (cfr. [criterio 3, analisi](#)) mette in luce diverse tematiche e criticità. L'azienda può reagire definendo aree d'intervento e misure concrete per contrastare la presenza di carichi o la mancanza di risorse. Le aree d'intervento affrontano le criticità individuate facendo una distinzione per gruppi target. Idealmente, in questa fase l'azienda attingerà ai risultati di un'analisi accurata (cfr. [criterio 3, analisi](#)). In ogni caso è importante che le aree d'intervento e le misure consentano di affrontare le criticità, i problemi o i margini di miglioramento di cui l'azienda è a

conoscenza. Questo vale anche per le aziende nelle quali il rilevamento del fabbisogno avviene in modo più intuitivo e non risponde (ancora) appieno ai requisiti (cfr. [criterio 3, analisi](#)).

Quando si tratta di stabilire quali aree d'intervento sono prioritarie è fondamentale tenere conto degli obiettivi globali (cfr. [criterio 2, contributo al successo aziendale](#)). Le misure specifiche per i diversi gruppi target, progettate con un approccio partecipativo, devono contribuire al raggiungimento degli obiettivi della GSA e di conseguenza al successo aziendale.

I seguenti tre aspetti illustrano l'attuazione del criterio.



Alla luce dei risultati dell'analisi vengono definite **aree d'intervento specifiche per i diversi gruppi target**.

Dopo aver individuato le lacune nel quadro dell'analisi, si procede a definire delle aree d'intervento specifiche per gruppi target al fine di contrastare la presenza di carichi o la mancanza di risorse. Le aree d'intervento affrontano temi di varia natura come la salute mentale, il clima aziendale o la cultura dell'errore. Alcune aree d'intervento possono riguardare l'intera organizzazione. In questi casi di norma si definiscono misure a livello centrale. Se, per esempio, dall'analisi emerge che in azienda la gestione degli errori crea problemi, si può definire l'area d'intervento «cultura dell'errore» a livello di azienda. Spesso però le difficoltà riguardano singoli gruppi target e non l'intera organizzazione. Si può trattare di funzioni (p. es. personale addetto alla produzione o persone con un ruolo dirigenziale), unità organizzative (p. es. team, settore, sede) o categorie di persone (p. es. apprendisti, personale giovane o anziano).

Per la definizione delle aree d'intervento occorre prendere in considerazione, oltre ai risultati dell'analisi, anche altre circostanze che potrebbero (in un futuro prossimo) incidere sulla salute, sulla motivazione e sulla capacità lavorativa (p. es. un trasloco imminente, una riorganizzazione, l'acquisto di nuove attrezzature o il passaggio all'orario flessibile). Cambiamenti radicali di questo genere sono sempre rilevanti per la salute perché possono generare incertezza, con ripercussioni negative sullo stato d'animo del personale. In questi casi potrebbe essere utile definire l'area d'intervento «change management», per accompagnare il processo di cambiamento prestando una particolare attenzione alla salute.

Esempi di aree d'intervento per gruppi target specifici:

- promuovere la salute mentale del personale in giovane età;
- prevenire i disturbi alla schiena nei reparti di produzione;
- ridurre i licenziamenti precoci da parte di persone con un diploma universitario;
- sensibilizzare il personale a una sana gestione dei confini («boundary management») nel contesto della digitalizzazione

Esempio pratico – team di logistica:

Area d'intervento

Nell'esempio citato in precedenza (cfr. [criterio 3, analisi](#)) si decide che il team di logistica è un gruppo target prioritario. Per ridurre la situazione di sovraccarico e contrastare la spensieratezza e i casi di mal di schiena occorre definire delle aree d'intervento che permettono di affrontare il problema dei posti vacanti a causa di assenze per malattia e della pressione temporale.



In sede di definizione e prioritizzazione delle aree d'intervento, si tiene conto dell'auspicato **contributo della GSA al successo aziendale**.

La GSA, o meglio le misure concrete di GSA, devono contribuire al successo aziendale (cfr. [criterio 2, contributo al successo aziendale](#)). Il contributo auspicato si riflette negli obiettivi della GSA. Per ottenere l'impatto desiderato, è importante tenere conto dei bisogni e dei temi rilevanti da un profilo strategico quando si definiscono e prioritizzano le aree d'intervento. In tal modo le misure avranno un impatto positivo sul raggiungimento degli obiettivi della GSA, contribuendo al successo aziendale. Per stabilire l'ordine di priorità delle aree d'intervento identificate occorre verificare in che misura contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi della GSA.

Può rivelarsi utile attribuire le aree d'intervento al contributo che apportano al successo aziendale, o meglio agli obiettivi GSA predefiniti ([tabella 2](#)). Questa procedura permette di valutare in che misura le misure contribuiscono ai progressi della GSA (cfr. [criterio 2, contributo al successo aziendale](#)).

**Esempio pratico – team di logistica:
Definire le aree d'intervento tenendo conto
degli obiettivi della GSA**

Migliorare la situazione nel team di logistica deve essere considerata una priorità anche in funzione dell'obiettivo della GSA «personale sano». Migliorare la situazione avrà effetti positivi sul raggiungimento degli obiettivi della GSA (p.es. meno casi di mal di schiena, meno spessatezza), contribuendo così al successo aziendale (p.es. meno assenze di breve durata) (cfr. [criterio 2, contributo al successo aziendale](#)).

TABELLA 2

Esempio di attribuzione delle aree d'intervento agli obiettivi GSA

Obiettivi GSA (criterio 2)	Indicatori (criterio 3)	Arene d'intervento (criterio 4)
Personale sano	<ul style="list-style-type: none"> • spessatezza • pressione temporale • assenze di breve durata 	<ul style="list-style-type: none"> • gestione dei posti vacanti • salute mentale degli apprendisti
Datore di lavoro attrattivo	<ul style="list-style-type: none"> • anzianità di servizio • senso di appartenenza • fluttuazione • intenzione di licenziarsi 	<ul style="list-style-type: none"> • cultura dell'errore



Per le diverse aree d'intervento individuate si progettano delle **misure** con la partecipazione attiva di rappresentanti dei diversi gruppi target.

Una volta definite le aree d'intervento prioritarie, si procede a definire misure, progetti o interventi concreti. Esistono molteplici approcci e possibilità di intervento, che si possono suddividere in tre livelli ([tabella 3](#)): condizioni quadro favorevoli alla salute a livello di organizzazione (sviluppo dell'organizzazione), sviluppo delle competenze professionali (sviluppo del personale e della leadership, cfr. [criterio 9, leadership e collaborazione](#) e [criterio 12, sviluppo delle competenze](#)) e comportamenti di salute individuali (cfr. [criterio 13, promozione di comportamenti sani](#)).

Idealmente bisognerebbe sviluppare misure a tutti e tre i livelli per fare in modo che le condizioni quadro in azienda siano favorevoli alla salute e che il personale sia in condizione e motivato ad adottare comportamenti sani ([tabella 4](#)). Esiste un'ampia gamma

di interventi che permettono di migliorare la salute, la motivazione e la capacità lavorativa. Molti di questi hanno un impatto indiretto sulla salute grazie alla creazione di condizioni quadro che rispondono ai bisogni fondamentali delle persone.

Le misure devono produrre miglioramenti concreti per le categorie interessate e a tal fine è fondamentale che rappresentanti dei gruppi target partecipino alla loro progettazione (p.es. nell'area d'intervento «salute mentale degli apprendisti» è opportuno coinvolgere le persone che stanno svolgendo un tirocinio in azienda). La partecipazione attiva dei diretti interessati allo sviluppo di possibili soluzioni e misure correttive garantisce che le misure previste rispondano ai bisogni effettivi, siano concrete e riescano a raggiungere il gruppo target.

TABELLA 3

I tre livelli per realizzare interventi favorevoli alla salute

Sviluppo dell'organizzazione (organizzazione sana)	Sviluppo del personale e della conduzione (competenze legate al lavoro)	Comportamento in materia di salute (competenze relative alla salute)
Cultura aziendale e clima di lavoro	Comportamento di conduzione (conduzione orientata alla salute)	Stile di vita (movimento, alimentazione, rilassamento/riposo)
Processi del personale	Team e collaborazione	Dipendenze
Impostazione dei compiti e organizzazione del lavoro	Competenze (lavorative) individuali	Comportamento sicuro nel tempo libero
Ambiente lavorativo e infrastruttura		

Fonte: Blum-Rüegg, A. (a cura di) (2018). *Gestione della salute in azienda: Principi e tendenze*. Rapporto 7. Promozione Salute Svizzera.

Di conseguenza, la definizione e la concretizzazione delle misure avvengono spesso in modo decentrizzato a livello dei gruppi target interessati, con il sostegno del reparto GSA o di un altro reparto centrale (p.es. risorse umane, gestione della qualità). Questo sostegno è fondamentale per una definizione costruttiva delle misure, in particolare in presenza di gruppi in situazione di fragilità o di problemi a livello relazionale. Il monitoraggio centrale delle misure consente inoltre di essere aggiornati, monitorare l'attuazione e intervenire in modo mirato in caso di bisogno. Spesso l'attività di monitoraggio spetta alla GSA.

Informazioni e spiegazioni utili per l'attuazione concreta delle misure di GSA si trovano nei [criteri da 7 a 14](#). Questi criteri, relativi all'attuazione, descrivono aspetti come l'organizzazione del lavoro e la collaborazione nonché lo sviluppo e il sostegno (cfr. [panoramica dei criteri, figura 1](#)). Responsabili HR e figure dirigenziali possono inoltre trovare strumenti concreti nell'[HR-Toolbox](#) e nel [Leadership-Kit](#).

Esempio pratico – team di logistica:

Progettazione di misure

Si potrebbe invitare i diversi membri del team di logistica a partecipare a un incontro per cercare possibili soluzioni alla situazione, riflettendo su cosa si potrebbe fare a livello di organizzazione, collaborazione e leadership, ma anche di comportamenti individuali per ridurre la pressione temporale e prevenire il mal di schiena e la spossatezza. In caso di bisogno il team potrebbe chiedere un sostegno al reparto GSA o HR oppure a consulenti esterni.

A livello di organizzazione si potrebbe valutare di integrare un sostegno temporaneo sotto forma di una persona ausiliaria o prevedere un affiancamento da parte di un case management esterno.

TABELLA 4

Esempi di possibili misure per le aree d'intervento definite

Obiettivi GSA (criterio 2)	Indicatori (criterio 3)	Area d'intervento (criterio 4)	Misure e progetti (criterio 4)
Personale sano	<ul style="list-style-type: none"> • spossatezza • pressione temporale • assenze di breve durata 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione dei posti vacanti • Salute mentale degli apprendisti 	<ul style="list-style-type: none"> • Introdurre un case management per persone con assenze di lunga durata • Verificare la possibilità di introdurre un sostegno sotto forma di supplenze temporanee • Avviare un progetto di ergonomia nel reparto di produzione (formazione e infrastruttura) • Sensibilizzare formatrici e formatori professionali sul disagio giovanile e metterli in condizione di interagire con giovani in situazione di fragilità • Comunicare a chi ci si può rivolgere in caso di bisogno
Datore di lavoro attrattivo	<ul style="list-style-type: none"> • anzianità di servizio • senso di appartenenza • fluttuazione • intenzione di licenziarsi 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura dell'errore 	<ul style="list-style-type: none"> • Workshop per promuovere l'apertura e la sicurezza psicologica (cfr. Leadership-Kit) • Corso di formazione sulla gestione dei conflitti per figure con ruoli dirigenziali

5 Organizzazione e comunicazione Organizzazione



I compiti, le responsabilità e le risorse per la gestione e l'attuazione della GSA sono definiti e assegnati.

I compiti, le competenze decisionali e le responsabilità in relazione alla GSA sono definiti e assegnati.

Le **risorse** necessarie per la gestione e l'attuazione vengono stanziate in base al fabbisogno.



Sono definite le modalità di collaborazione tra i diversi **attori coinvolti**.

Per poter praticare la GSA in modo efficace e ottimizzarla costantemente, occorre definire chiaramente le responsabilità, le risorse disponibili e i temi da affrontare. A tal fine sono fondamentali l'accesso diretto alle istanze decisionali (p.es. la direzione aziendale) nonché una definizione chiara della struttura direttiva – ovvero gestione strategica, coordinamento e controllo della GSA. La gestione della GSA ne assicura l'orientamento e l'efficacia. Chi ricopre questa funzione direttiva per la GSA dipende dalle caratteristiche delle singole aziende.

Generalmente la responsabilità è affidata a un organo preposto alla GSA, formato da uno o più persone, che si avvale del sostegno puntuale di altri attori. Il collegamento ad altri organismi o strutture già esistenti (funzioni e servizi pertinenti) può essere particolarmente utile in una fase iniziale e permette di sfruttare le sinergie.

Ulteriori informazioni

Promozione Salute Svizzera:

- [Formazione continua](#)
- [Consulenze accreditate](#)

I seguenti tre aspetti illustrano l'attuazione del criterio.



I compiti, le competenze decisionali e le responsabilità in relazione alla GSA sono definiti e assegnati.

La struttura organizzativa della GSA può variare a seconda delle dimensioni e della forma dell'azienda (gerarchica/piatta/matrice, pubblica/privata, centralizzata/decentralizzata, auto-organizzata, agile, numero di sedi, ecc.) (tabella 5). In ogni caso è importante che il personale si senta ben rappresentato dall'organizzazione GSA. L'organismo preposto alla GSA deve riflettere la varietà del personale, coinvolgendo persone di diverse funzioni, categorie professionali e sedi.

Per avere successo, l'organizzazione della GSA deve definire chiaramente gli aspetti gestionali e operativi. L'organismo preposto alla GSA può essere composto da una singola persona, che esercita tutte le funzioni relative alla GSA, oppure da un ampio gruppo di persone esperte in materia. Quando si tratta di stabilire

la forma ottimale dell'organismo preposto alla GSA occorre chiedersi come deve essere impostata la GSA per essere efficace e raggiungere nel migliore dei modi gli obiettivi definiti (cfr. criterio 2, contributo al successo aziendale).

Il **servizio GSA incaricato dell'attuazione operativa** pianifica e coordina l'attuazione in collaborazione con altri attori GSA, si occupa della comunicazione e valuta i progressi e l'efficacia della GSA. Nella maggior parte delle aziende, l'attuazione operativa della GSA è affidata al reparto risorse umane. Nelle aziende di piccole dimensioni, generalmente è un membro della direzione aziendale che si occupa della gestione e attuazione della GSA, in aggiunta ad altre mansioni legate alla gestione aziendale. Le aziende di medie dimensioni generalmente nominano una persona re-

TABELLA 5

Alcune denominazioni delle diverse funzioni e mansioni all'interno della struttura organizzativa preposta alla GSA

	Responsabilità e mansioni
Attuazione operativa responsabile GSA, delegata/o GSA, incaricata/o GSA, team GSA, gruppo di lavoro GSA, team salute, taskforce GSA, unità operativa GSA	<ul style="list-style-type: none"> • coordinare la GSA • elaborare e monitorare il piano operativo, coordinare l'attuazione delle misure • convocare e moderare le riunioni GSA • garantire l'integrazione della prospettiva della salute nei processi aziendali • garantire la comunicazione interna (ed esterna) • coltivare uno scambio periodico con il comitato direttivo • documentare e valutare i progressi e lo stato di attuazione
Gestione gruppo direttivo GSA, comitato direttivo, comitato gestionale o di pilotaggio	<ul style="list-style-type: none"> • garantire la «corrispondenza» tra strategia aziendale e strategia in tema di salute • approvare gli obiettivi in presenza di progetti importanti • organizzare le risorse (umane e finanziarie) • verificare il raggiungimento degli obiettivi e i progressi della GSA e valutare il suo sviluppo futuro • considerare la GSA nelle decisioni rilevanti per la salute

sponsabile della GSA, che spesso ricopre vari ruoli oltre alla GSA, come case management (CM), sicurezza sul lavoro e protezione della salute (SLPS), sviluppo del personale o altre funzioni legate alle risorse umane. Nelle grandi aziende, l'attuazione e il coordinamento sono spesso affidati a un gruppo di persone, coordinato da una direzione GSA o da una persona responsabile della GSA.

A seconda della struttura e della forma organizzativa, la GSA operativa dovrà rendere conto a un **comitato direttivo GSA**, alla direzione aziendale o ad altri organismi (come nel caso delle organizzazioni «agili» o decentralizzate). Il comitato direttivo della GSA fa da tramite con la direzione aziendale, garantisce l'impegno verso la GSA e fa in modo che la GSA disponga di risorse sufficienti per essere efficace. Il comitato direttivo decide quali progetti devono essere attuati in via prioritaria, verifica gli obiettivi della GSA e ne monitora i progressi e il successo (cfr. [criterio 2, contributo al successo aziendale](#)).

Le persone responsabili della GSA ricoprono un ruolo fondamentale. Una persona che si occupa dell'attuazione operativa della GSA deve disporre, oltre alle competenze specifiche, di diverse altre competenze importanti:

- **pensiero strategico**, p.es. definire obiettivi e misure di GSA efficaci, tenendo conto delle esigenze dei diversi gruppi target;
- **capacità analitiche**, p.es. individuare, rilevare e interpretare indicatori e dimensioni, determinare il fabbisogno e interpretare la situazione di partenza (carichi/risorse), valutare;
- **gestione progettuale**, p.es. pianificare e organizzare misure di GSA;
- **lavoro in rete e collaborazione**, p.es. creare una rete GSA, coltivare i contatti e lo scambio con altre persone esperte in materia;
- **competenze comunicative**, p.es. integrare la GSA nella comunicazione interna ed esterna, redigere rapporti all'attenzione della direzione aziendale;
- **capacità di presentare e moderare**, p.es. per presentazioni in azienda o in occasione di convegni settoriali, moderare di workshop con il personale o la dirigenza.



Sono definite le modalità di collaborazione tra i diversi **attori coinvolti**.

La GSA è un tema interdisciplinare che interessa tutta una serie di processi, strutture, offerte e temi all'interno di un'azienda e non si può considerare in modo isolato. È quindi importante identificare tutte le persone o le funzioni che contribuiscono, a vario titolo, alla salute in azienda e coinvolgerle adeguatamente nell'organizzazione GSA. Alcuni servizi possono essere integrati direttamente nell'organizzazione GSA in qualità di membri, mentre con altri si può prevedere una collaborazione puntuale se il tema lo richiede (interfacce definite). In questo modo si riconosce che la GSA è un tema trasversale, che concerne diversi settori e tutte le funzioni. Per riuscire a introdurre una gestione efficace delle assenze, per esempio, occorre coinvolgere diversi servizi: la GSA può definire i processi, mentre il reparto risorse umane si occupa della raccolta e dell'analisi dei dati; il case management prende a carico le persone con assenze di lunga durata e il servizio preposto allo sviluppo del personale forma le figure dirigenziali in materia di rilevamento precoce e di gestione dei colloqui (cfr. criterio 14, *rilevamento precoce e reinserimento*).

La collaborazione con i diversi attori coinvolti è fondamentale per riuscire a perseguire obiettivi comuni, evitare ridondanze e sfruttare in modo ottimale le sinergie (p.es. integrare temi relativi alla salute nello sviluppo del personale, usare la GSA per l'«employer branding»).

Di seguito alcuni esempi di attori rilevanti per la GSA (funzioni e figure esperte), i cui ruoli devono essere definiti:

- consulenti HR, HR business partner
- sviluppo del personale e dell'organizzazione
- sicurezza sul lavoro e protezione della salute
- case management
- gestione della qualità
- diversità, equità e inclusione
- consulenza sociale
- altri servizi
- rappresentanti del personale (commissione del personale)
- comunicazione (interna/esterna)
- figure esperte esterne

Oltre alle funzioni ufficiali si possono coinvolgere altre persone, come membri del personale che già si impegnano a favore della salute, attingendo alle loro conoscenze e competenze (p.es. qualcuno che propone corsi di yoga, spuntini sani nelle pause o momenti di condivisione).

Per riuscire ad attuare la GSA in modo efficace con tutti gli attori coinvolti è importante che i ruoli, le responsabilità e la collaborazione tra i diversi attori e le varie interfacce siano ben definiti e coordinati.

È importante, per esempio, stabilire:

- la frequenza degli incontri tra i diversi attori, p.es.
 - incontro trimestrale del gruppo GSA,
 - scambio mensile tra la persona responsabile della GSA e il comitato direttivo della GSA,
 - scambio puntuale con la comunicazione,
 - incontro annuale con il servizio psicologico esterno,
 - collaborazione con la gestione della qualità per valutare le proposte rilevanti per la salute emerse nell'ambito del sistema aziendale di gestione delle idee;
- quali attori/servizi partecipano a quali incontri;
- la durata dei vari incontri;
- i ruoli relativi agli incontri (p.es. invito, preparazione, moderazione, verbale);
- la necessità di definire trattande fisse (rapporti dei diversi settori, novità in tema di GSA, sfide, bisogni, valutazione della collaborazione, ecc.);
- la forma degli incontri (in presenza, ibridi, online, in concomitanza con un evento di socializzazione, ecc.);
- dove archiviare la documentazione (p.es. piattaforma condivisa, scambio di dati);
- come gestire eventuali altri scambi e consultazioni bilaterali (p.es. colloqui bilaterali tra singoli attori, coinvolgimento puntuale di persone esterne).

Last but not least, per ottenere una collaborazione costruttiva tra i diversi attori coinvolti nella GSA è imprescindibile che vi sia una comprensione condivisa della GSA, dei suoi obiettivi e delle sue priorità.



Le **risorse** necessarie per la gestione e l'attuazione vengono stanziate in base al fabbisogno.

La presenza delle risorse necessarie consente di gestire e attuare la GSA conformemente ai criteri GSA. Le risorse per la GSA fanno riferimento sia alla gestione (criteri da 1 a 6) sia all'attuazione (criteri da 7 a 14). Con il termine risorse si fa riferimento al tempo investito e/o alla percentuale d'impiego dedicata alla GSA nonché alle competenze specialistiche e alle risorse finanziarie.

Gli investimenti per la GSA sono da intendersi in modo molto più ampio rispetto alla percentuale d'impiego della persona responsabile della GSA o ai fondi necessari per attuare misure di promozione della salute. Tutti i servizi, le funzioni, i processi e le infrastrutture che contribuiscono a perseguire l'obiettivo di un'organizzazione sana, partecipano (a volte indirettamente) con le loro risorse al raggiungimento degli obiettivi della GSA e il loro contributo non va sottovalutato. Di conseguenza, spesso gli investimenti nella GSA, in termini di risorse umane, finanziarie e temporali, sono più ingenti di quanto ci si aspetti. Le risorse possono confluire in altri servizi che svolgono attività importanti per la GSA (p.es. sviluppo delle competenze manageriali da parte del reparto sviluppo del personale, formazioni sulla sicurezza da parte di responsabili SLPS, sondaggi aziendali da parte della gestione della qualità, analisi dei dati HR da parte del reparto risorse umane, sostegno al personale da parte di consulenti HR in situazioni difficili, consulenza sociale esterna in caso di problemi psichici).

Le **risorse per la gestione della GSA** riguardano soprattutto l'analisi ([criterio 3](#)), l'organizzazione ([criterio 5](#)) e la comunicazione ([criterio 6](#)). Di seguito alcuni esempi:

- percentuale d'impiego per l'organizzazione GSA o la persona responsabile della GSA e risorse di tempo per la collaborazione nei gruppi di lavoro GSA;
- tempo e budget della persona responsabile della sicurezza sul lavoro e protezione della salute (SLPS);

- tempo e budget per misure di comunicazione relative alla GSA;
- risorse per il rilevamento periodico e l'interpretazione della situazione attuale (monitoraggio degli indicatori, svolgimento di sondaggi, ecc.) e per il processo di definizione delle misure;

Per la gestione della GSA bisogna considerare anche il tempo dedicato dalle istanze decisionali al tema della GSA e al monitoraggio dei progressi ([criterio 2, contributo al successo aziendale](#)).

Bisogna inoltre prevedere lo stanziamento di risorse umane e finanziarie per l'**attuazione della GSA** e di progetti di grandi dimensioni che mirano a rendere il lavoro, la collaborazione, i processi e le offerte più favorevoli alla salute. Alcune aziende dispongono di un budget specifico per la GSA, integrato nel bilancio aziendale, con voci fisse o variabili di anno in anno. Altre aziende contabilizzano gran parte delle misure in centri di costo affini o richiedono gli importi necessari in modo puntuale. A prescindere dalla forma, è fondamentale che le risorse complessive siano sufficienti per attuare una GSA mirata e rispondente alle esigenze aziendali.

Di seguito alcuni esempi di misure rilevanti per la salute che si possono finanziare sia con un budget specifico per la GSA sia con un altro budget:

- risorse finanziarie e temporali per la partecipazione ai corsi di formazione (continua)
- utilizzo di un software specifico per la gestione delle assenze di breve e lunga durata
- sistemi di gestione dei talenti
- acquisto di attrezzature e strumenti ergonomici
- riconoscimento delle buone proposte emerse dal sistema aziendale di gestione delle idee
- budget orario e finanziario per eventi di team o premi spontanei

6 Organizzazione e comunicazione Comunicazione



I progetti, le offerte, i servizi di riferimento e i risultati della GSA vengono comunicati internamente attraverso i canali più appropriati.

Le procedure e le responsabilità

per la comunicazione relativa alla GSA sono definite.

Si usano **canali di comunicazione adeguati** per raggiungere i diversi gruppi target.



Viene **incentivata la conoscenza** dei progetti, delle offerte, dei servizi di riferimento e dei risultati della GSA.

Una comunicazione efficace è un fattore chiave per il successo della GSA. Una buona comunicazione accresce la visibilità e l'accessibilità dei progetti, delle offerte e dei risultati della GSA.

L'obiettivo è riuscire a trasmettere le informazioni giuste, al momento giusto e attraverso canali di comunicazione adeguati, al fine di incentivare la comprensione, l'accettazione, la conoscenza e la partecipazione. Per fare in modo che la comunicazione raggiunga i diversi gruppi target è importante tenere conto delle differenti esigenze. Coinvolgere membri del personale come ambasciatori o moltiplicatori consente di incentivare l'impegno e la partecipazione. Se la comunicazione viene integrata in modo coerente nei processi, per esempio nei processi di onboarding, contribuisce all'impatto della GSA e allo sviluppo di una cultura aziendale sana. Se la comunicazione viene usata anche per parlare apertamente di successi e insuccessi nell'ambito della GSA, contribuisce alla creazione di un clima di fiducia e al miglioramento continuo.

È utile pianificare per tempo la comunicazione delle attività, degli obiettivi e dei risultati della GSA (p.es. nell'ambito della pianificazione annuale della GSA oppure allestendo un piano di comunicazione). È anche opportuno utilizzare diversi canali di comunicazione. Soprattutto in presenza di temi delicati, come una riorganizzazione, risulta essere più adeguata la comunicazione orale. Per essere sicuri che le informazioni arrivino e vengano comprese dalle persone a cui sono destinate, è importante verificare regolarmente il livello di informazione del personale, anche in modo proattivo.

I seguenti tre aspetti illustrano l'attuazione del criterio.

Le procedure e le responsabilità per la comunicazione relativa alla GSA sono definite.

L'informazione relativa alla GSA e ai progetti concreti è un fattore chiave per il successo della GSA. La soluzione ottimale varia da azienda a azienda. La definizione di procedure adeguate e delle responsabilità è fondamentale per garantire una buona informazione di tutto il personale, adeguata ai diversi livelli gerarchici.

Nella maggior parte dei casi, la persona responsabile della GSA (cfr. [criterio 5, organizzazione](#)) è responsabile anche per la comunicazione relativa alla GSA. Nelle aziende di grandi dimensioni, spesso si avvale del sostegno del reparto di comunicazione per l'elaborazione dei contenuti e per l'implementazione mediatica nel contesto della comunicazione aziendale.

Anche le persone con funzioni dirigenziali svolgono un ruolo importante, trasmettendo informazioni ai propri team e contribuendo a garantire che tutto il personale sia informato sui progetti di GSA pertinenti.

I processi di comunicazione devono essere definiti chiaramente e l'informazione al personale deve essere pianificata in modo vincolante. Questo permette di garantire la trasparenza, il carattere vincolante nonché l'ancoraggio sistematico della comunicazione relativa alla GSA nella quotidianità aziendale. Per garantire che le informazioni siano trasmesse in modo continuo e duraturo, è importante definire attività di comunicazione periodiche (cosa viene comunicato e con quale frequenza) e tappe intermedie. Può essere utile allestire un piano annuale per la comunicazione (spesso all'interno di un piano di misure) nel quale si possa definire l'ordine cronologico delle diverse misure di comunicazione. Soprattutto nelle organizzazioni di grandi dimensioni o con più sedi è opportuno allestire un piano di comunicazione nel quale si definiscono gli obiettivi, i gruppi target, i messaggi e i canali di comunicazione. Eventualmente lo si può integrare nel piano GSA.



Viene **incentivata la conoscenza** dei progetti, delle offerte, dei servizi di riferimento e dei risultati della GSA.

L'utilizzo di diversi canali di comunicazione (cfr. aspetto successivo) e l'adozione di misure di comunicazione di vario genere contribuiscono ad incrementare la conoscenza e di conseguenza anche l'interesse verso progetti, offerte e servizi di riferimento della GSA.

Una parte della comunicazione deve essere finalizzata a divulgare la conoscenza dei servizi di riferimento esistenti, come i servizi per la tutela dell'integrità personale (mobbing, molestie sessuali, dipendenze, ecc.; *tabella 6*). Questa misura permette all'azienda di adempiere al proprio dovere di diligenza e al personale di ricevere un sostegno rapido ed efficiente in caso di bisogno.

La pubblicazione dei successi e dei risultati della GSA favorisce la credibilità e mostra al personale che la GSA contribuisce a un miglioramento della situazione e al successo aziendale (cfr. *criterio 2, contributo al successo aziendale*). Al tempo stesso, la rappresentazione dei risultati consente di legittimare gli investimenti nella GSA, mentre la comunicazione degli **obiettivi e dei risultati** fornisce un quadro della situazione e favorisce la trasparenza. Non da ultimo, l'impegno di un'azienda a favore della GSA può essere utilizzato anche per l'«employer branding» (datore di lavoro attrattivo) e il reclutamento di personale.

Di seguito alcuni esempi di misure che permettono di incentivare la conoscenza degli obiettivi e dei risultati della GSA:

- pubblicare un rapporto GSA con dati aggiornati sulla salute (evoluzione dei dati sulla salute del personale, risultati di sondaggi, dati relativi all'utilizzo delle offerte e informazioni sul raggiungimento degli obiettivi della GSA);
- infografiche, presentazioni o video con le principali tappe della GSA e i risultati ottenuti;
- divulgare storie di successo e testimonianze: brevi interviste o testimonianze di persone che sono riuscite a migliorare la propria situazione lavorativa o le proprie condizioni di salute grazie alle misure di GSA;
- informare regolarmente le persone con funzioni dirigenziali sui progressi della GSA;
- celebrare i successi (p.es. certificazione «Friendly Work Space»).

TABELLA 6

Misure che permettono di incrementare la conoscenza e la visibilità di progetti, offerte e risultati della GSA

Misura di comunicazione	Descrizione	Obiettivo/impatto
Logo e/o slogan	Creare un logo e/o uno slogan mirato per la GSA aziendale	Incentivare la riconoscibilità, l'associazione e la fiducia nella GSA
Materiale informativo	Realizzare poster, volantini o display digitali da affiggere nelle aree più frequentate in azienda	Incrementare la presenza visiva di progetti, offerte e servizi di riferimento
Eventi interattivi	Organizzare giornate della salute o eventi informativi	Concretizzare i temi della GSA, promuovere lo scambio di esperienze e idee, stimolare la discussione interna
Ambasciatori o moltiplicatori della GSA (figure dirigenziali)	Coinvolgere le persone con un ruolo dirigenziale come ambasciatrici e moltiplicatrici della GSA	Trasmettere le informazioni in modo mirato ai diversi gruppi target, promuovere i progetti e incrementare l'interesse per la GSA



Si usano **canali di comunicazione adeguati** per raggiungere i diversi gruppi target.

Usare canali di comunicazione adeguati per raggiungere i diversi gruppi target significa tenere in considerazione le esigenze e preferenze delle varie categorie di persone che lavorano in un'azienda. Una comunicazione adeguata contribuisce a fare in modo che le informazioni vengano recepite e utilizzate correttamente. Per chi lavora in ufficio, per esempio, la posta elettronica è un buon canale di comunicazione, mentre per chi lavora in produzione e non ha a disposizione un laptop può essere meglio affiggere le informazioni in bacheca. La scelta del canale di comunicazione incide in maniera importante sul grado di informazione del personale e di conseguenza anche sul grado di partecipazione alle misure di GSA. Una comunicazione differenziata consente di raggiungere tutto il personale: chi lavora in ufficio, in produzione, nel servizio esterno, da remoto o in un turno notturno. Per fare in modo che tutte e tutti si sentano coinvolti, è fondamentale anche l'utilizzo di un linguaggio adeguato e inclusivo e all'occorrenza la traduzione dei contenuti in diverse lingue.

Spesso le attività di promozione della salute proposte in azienda non vengono comunicate espressamente sotto il cappello della GSA. Il reparto risorse umane, per esempio, può contribuire in modo determinante alla GSA, integrando la prospettiva della salute nella strategia e nelle linee guida HR – anche senza indicare espressamente che si tratta di una misura di GSA. Incrementare la visibilità di queste iniziative nel quadro della GSA (cfr. aspetto precedente) contribuisce a sviluppare una comprensione universale di sviluppo organizzativo favorevole alla salute.

Esempi di canali di comunicazione (secondo i diversi gruppi target):

Canali di comunicazione orali:

- eventi informativi per tutto il personale, p. es. townhall meeting (evento aziendale aperto a tutto il personale e moderato dalla direzione, in presenza, online o ibrido) o assemblea del personale con un momento dedicato al tema della GSA;
- integrare regolarmente il tema della GSA nelle riunioni di team o reparto;
- incontro mattutino, passaggio di consegne nel cambio di turno, «daily standup»;
- eventi online (webinar, con o senza registrazione);
- formazioni, corsi;
- ritiri;
- giornate della salute, stand informativi;
- integrare il tema della GSA nei colloqui con il personale.

Canali di comunicazione scritti:

- e-mail, newsletter
- intranet, con una rubrica dedicata alla GSA o aggiornamenti periodici sul tema della promozione della salute in azienda o sulla GSA
- contributi nel blog aziendale
- infoscreen o grandi schermi (per la proiezione di filmati)
- app di comunicazione
- social media
- albo o bacheca
- volantini, opuscoli, ecc.
- rivista aziendale o del personale
- internet (sito aziendale)
- newsletter esterna
- lettera di accompagnamento in busta paga

Attuazione

Organizzazione del lavoro e collaborazione

Il concetto di organizzazione umana del lavoro indica una pianificazione e organizzazione sistematica del lavoro, avente l'obiettivo di creare condizioni di lavoro che contribuiscono a promuovere la salute, la capacità lavorativa e la crescita personale. Le misure in questo ambito comprendono una progettazione dell'ambiente di lavoro favorevole alla salute, un'organizzazione del lavoro e una pianificazione delle attività lavorative orientate alle risorse, una cultura dirigenziale e modalità di collaborazione orientate alla salute nonché opportunità concrete di partecipazione. Le misure relative ai criteri di organizzazione del lavoro e collaborazione riguardano principalmente i team di lavoro o gruppi specifici del personale.

Ambiente di lavoro

L'ambiente di lavoro è progettato in modo favorevole alla salute.



7

Organizzazione del lavoro

L'organizzazione del lavoro e le attività lavorative sono concepite in modo favorevole alla salute.



8

Leadership e collaborazione

La leadership e la collaborazione sono caratterizzate da aspetti rilevanti per la salute.



9

Partecipazione

Il personale partecipa attivamente all'attuazione delle decisioni strategiche rilevanti per la salute e all'organizzazione del lavoro quotidiano.



10

Sviluppo e sostegno

L'area sviluppo e sostegno indica la configurazione favorevole alla salute di processi e offerte all'interno dell'organizzazione. Lo scopo dei criteri in quest'area è garantire che l'azienda tenga in debita considerazione la salute mentale, fisica e sociale del personale nel lavoro quotidiano e per l'intera durata di impiego. In questo contesto l'azienda predispone procedure, processi e offerte che indicano come gestire, per esempio, i casi di malattia o lo sviluppo di talenti. Le misure in quest'area spesso riguardano singoli membri del personale e devono tenere conto di circostanze e situazioni individuali.



Compatibilità

È assicurata la corrispondenza tra le caratteristiche individuali e i requisiti della funzione.

11



Sviluppo delle competenze

Si promuove lo sviluppo delle competenze necessarie per il ruolo professionale e per il mercato del lavoro.

12



Promozione di comportamenti sani

Il personale viene sensibilizzato in merito ai temi per preservare e mantenere la salute fisica, mentale e sociale ed è messo in condizione di adottare comportamenti sani.

13



Rilevamento precoce e reinserimento

Applicazione di procedure per il riconoscimento precoce di anomalie, per la gestione delle assenze, l'affiancamento e il reinserimento.

14

7 Organizzazione del lavoro e collaborazione Ambiente di lavoro



L'ambiente di lavoro è progettato in modo favorevole alla salute.



L'ambiente di lavoro comprende l'insieme delle condizioni ambientali, tecniche, organizzative e sociali nelle quali si svolgono le attività lavorative. Può trattarsi, per esempio, di una postazione in un ufficio (individuale o condivisa), un locale creativo, una postazione di telelavoro, un reparto di logistica, un veicolo aziendale per il servizio esterno, un cantiere o un parco all'aperto.

L'ambiente di lavoro indica innanzitutto la postazione di lavoro, le attrezzature e i fattori ambientali, ma anche i locali complementari come la sala pause o i locali dedicati al riposo. L'ambiente di lavoro ha un impatto sul personale, contribuendo a determinare il suo grado di benessere sul lavoro nonché la misura in cui le attività vengono svolte in modo sano ed efficiente.

Ogni attività lavorativa prevede requisiti fisici e mentali (cognitivi) specifici. È importante tenere conto di questi requisiti nonché delle specifiche esigenze e condizioni del personale quando si progettano postazioni di lavoro, attrezzature e fattori ambientali.

È fondamentale che vi sia una corrispondenza ottimale tra i requisiti posti dall'attività lavorativa e le esigenze della persona che svolge il lavoro.

Ulteriori informazioni

Segreteria di Stato dell'economia (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)
- [Opuscolo sull'ergonomia](#)
- [Lavoro al videoterminale](#)

Promozione Salute Svizzera:

- [New Work, campo d'azione posto di lavoro](#)
- Gesundheitsförderliche Büroräume. [Bericht 4 \(2014\) \(in tedesco e francese\)](#)
- Influsso dello spazio lavorativo e del concomitante processo di cambiamento sulla salute psichica. Risultati del progetto di ricerca «Offices, Change & Health». [Foglio d'informazione](#)
- Gesundheitsförderliche Büroräume und Workplace Change Management – [ein Leitfaden \(in tedesco e francese\)](#)

I seguenti tre aspetti illustrano l'attuazione del criterio.



Le **postazioni**, le **attrezzature di lavoro** e i **fattori ambientali** vengono progettati tenendo conto delle esigenze del personale e dei principi ergonomici.

Le attività lavorative concrete pongono requisiti in termini di postazione, attrezzature e fattori ambientali. Se prendiamo l'esempio dell'illuminazione, i requisiti (intensità, uniformità, abbigliamento) per lo svolgimento di un'attività di motricità fine come l'assemblaggio manuale di orologi sono particolarmente elevati. È anche molto importante verificare la compatibilità delle postazioni, delle attrezzature e dei fattori ambientali con le esigenze e condizioni specifiche di chi le usa, come le caratteristiche fisiche e le capacità cognitive. L'altezza di lavoro, per esempio, deve essere adeguata alla statura e corporatura della persona nonché al tipo di lavoro che deve svolgere (p. es. scrivanie o tavoli da lavoro regolabili in altezza).

I requisiti pertinenti all'attività nonché alla persona che la svolge si traducono in implicazioni concrete per la progettazione delle postazioni, delle attrezzature e dei fattori ambientali (figura 6). Alcune conseguenze tipiche di una progettazione insufficiente sono le posture forzate (p.es. lavoro al di sopra dell'altezza delle spalle o in ginocchio), i movimenti ripetitivi di spalle, braccia e mani o la movimentazione sbagliata di pesi. Mettendo a disposizione arredi e attrezzature adeguati, semplici da usare e intuitivi (p.es. postazioni per lavorare da seduti o in piedi, ausili per il sollevamento di pesi, software) si favorisce la fruibilità («usability») degli stessi.

FIGURA 6

Requisiti individuali e professionali e implicazioni per la progettazione della postazione, delle attrezzature di lavoro e dei fattori ambientali

Requisiti dell'attività	Postazione di lavoro Attrezzature di lavoro Fattori ambientali	Requisiti della persona
<p>Requisiti legati all'attività da svolgere, p.es.:</p> <p>a livello cognitivo (mentale):</p> <ul style="list-style-type: none"> • concentrazione • attività monotone • acustica, rumore <p>a livello fisico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • attività ripetitive (cfr. norma EN 1005-5: attività a intervalli brevi) • motricità fine (p.es. vista) • sollevamento e trasporto di carichi pesanti • stare seduti o in piedi a lungo, altre posture forzate • vibrazioni 	<p>Progettazione della postazione di lavoro, delle attrezzature e dei fattori ambientali, p.es.:</p> <p>Postazione di lavoro:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dimensionamento, spazio • altezza di seduta e di lavoro, arredi • piani di lavoro e spazio di prensione • distanza e angolatura di visione <p>Attrezzature:</p> <ul style="list-style-type: none"> • utensili (manuali) (p.es. trapano elettrico, tastiera) • ausili (p.es. ausili per il trasporto e il sollevamento) • macchinari • tecnologia (p.es. monitor, software, robot, IA) <p>Fattori ambientali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • illuminazione (cfr. norma EN 12464-1: Luce e illuminazione – Illuminazione dei posti di lavoro interni) • clima interno (p.es. temperatura, corrente d'aria, qualità dell'aria) • acustica (volume, intensità, rumori molesti) 	<p>Requisiti legati alla persona, p.es.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dimensioni fisiche (caratteristiche antropometriche; cfr. norma DIN 33402-1) • caratteristiche fisiologiche (p.es. età, genere, condizione fisica) • caratteristiche biomeccaniche (p.es. postura, movimenti, dispendio energetico) • formazione ed esperienza professionale • caratteristiche e abilità cognitive • condizioni psicofisiche • esigenze speciali: limitazioni fisiche, apprendisti, gravidanza, ecc.



Il personale è messo in condizione di **utilizzare** le infrastrutture e le attrezzature di lavoro in modo favorevole alla salute.

Persino le postazioni di lavoro meglio progettate possono avere un impatto positivo sulla salute solo se vengono usate correttamente. È pertanto fondamentale che il personale sia in grado di utilizzare le infrastrutture e le attrezzature in modo corretto e di adottare comportamenti favorevoli alla salute sul posto di lavoro (cfr. [criterio 12, sviluppo delle competenze](#)). Questo permette di evitare l'insorgere di problemi di salute come contratture, logoramento e disturbi cronici causati dall'assunzione prolungata di posture sbagliate, da sollecitazioni unilaterali o sovraccarico, dal sollevamento e trasporto di pesi in modo non ergonomico nonché dalla regolazione sbagliata o dall'utilizzo scorretto di attrezzature e strumenti di lavoro.

Di seguito alcuni esempi di misure che consentono al personale di adottare comportamenti favorevoli alla salute nel lavoro quotidiano:

- Sensibilizzazione e formazione
 - corsi o workshop (p.es. formazione sulla protezione della salute, giornate sulla sicurezza)
 - sensibilizzazione in pausa pranzo (p.es. «lunch and learn» o «brown-bag sessions»)
 - webinar o e-learning
 - introduzione all'uso corretto del mobilio e delle attrezzature (incluso il software) durante l'onboarding o in caso di nuovi acquisti
- Informazioni sul tema dell'ergonomia:
 - consegna di informazioni sotto forma di consigli, checklist, brevi filmati
 - divulgazione di siti web dedicati a sicurezza sul lavoro, protezione della salute e ergonomia: ergonomia in ufficio, p.es. [Box CFSI](#) ergonomia nel settore industriale e artigianale, p.es. Suva, [«sovraffaccio biomeccanico ed ergonomia»](#)
- Nomina di una persona responsabile per il tema dell'ergonomia (p.es. nel quadro delle mansioni della figura responsabile della sicurezza o di una/un facility manager, previa un'adeguata preparazione al ruolo, p.es. nell'ambito di un'istruzione o di una formazione «train the trainer»):
 - persona di riferimento per tutte le questioni relative all'ergonomia
 - svolgimento di sopralluoghi e consulenze per il personale



Sono presenti locali e infrastrutture dedicate al **ristoro** e al **riposo**.

Oltre agli spazi destinati agli uffici, alla produzione o al lavoro esterno, nei quali si svolge l'attività lavorativa vera e propria, è importante che il personale disponga anche di locali e infrastrutture secondarie che servono a finalità come la comunicazione informale e la ristorazione (locale pausa, refettorio, salottino) o al riposo (zone relax).

La progettazione di questi spazi deve tenere conto dei medesimi aspetti delle postazioni di lavoro, delle attrezzature e dei fattori ambientali (cfr. aspetti precedenti). Di seguito alcuni aspetti specifici che tengono conto della prospettiva della salute:

- arredamento: p.es. varietà di posti a sedere e in piedi nei locali pause e nelle lounge, poltrone relax o massaggianti nelle zone dedicate al riposo
- estetica: p.es. progettazione di concetti cromatici, luminosi e verdi
- illuminazione: p.es. locali con luce naturale e vista su un paesaggio naturale
- acustica: p.es. isolamento acustico con pannelli fonoassorbenti o utilizzo di pareti divisorie per ridurre il rumore negli spazi ricreativi
- tecnologia: p.es. WLAN, punti di ricarica nei locali pause

Per agevolare l'utilizzo di questi spazi, devono essere situati in una zona centrale, facilmente accessibili, confortevoli e accoglienti. La presenza di dotazioni supplementari contribuisce a rendere questi locali più accoglienti (distributori automatici di caffè e snack, angolo cottura, microonde, frigo, elementi ricreativi come un tavolo da ping-pong o un calcetto). Non da ultimo, la presenza di una cultura aziendale che promuove attivamente le pause e i momenti informali stimola il personale a usufruire di questi spazi.

8 Organizzazione del lavoro e collaborazione Organizzazione del lavoro



L'organizzazione del lavoro e le attività lavorative sono concepite in modo favorevole alla salute.

Nell'**organizzazione e impostazione del lavoro** si tiene conto dei fattori che consentono di promuovere la salute e la motivazione.

I **rischi** legati all'organizzazione del lavoro e alle attività lavorative vengono affrontati in modo **proattivo**.



Le condizioni di impiego e di lavoro favoriscono la **compatibilità** tra vita professionale e vita privata.

Di principio, svolgere un'attività professionale ha un effetto benefico sulla salute. Il lavoro fornisce una sicurezza finanziaria e dà una struttura alla giornata, conferisce un senso di identità e appartenenza alla comunità, offre opportunità di apprendimento e può dare un significato alla propria vita. È tuttavia importante che l'organizzazione del lavoro e le attività lavorative tengano conto delle esigenze di chi lavora e siano favorevoli alla salute e alla crescita personale. In questo contesto rientra anche la compatibilità tra vita privata e professionale. Le misure in questo campo permettono di rafforzare a lungo termine la motivazione e il benessere, affrontare in modo proattivo i rischi legati all'organizzazione del lavoro e alle attività lavorative, evitando sia il sovraccarico che il carico insufficiente, sul piano quantitativo e qualitativo.

Ulteriori informazioni

Segreteria di Stato dell'economia (SECO):

- [Indicazioni relative all'ordinanza sulla legge del lavoro 3](#) (articolo 2, Principio)
- [Prevenire il burnout](#)
- [Manuale per le PMI «Lavoro e famiglia»](#)

Fachstelle UND

Promozione Salute Svizzera:

- [Modelli di lavoro ibridi – Cosa bisogna considerare per la loro introduzione?](#)
- [HR-Toolbox Lavoro flessibile](#)

I seguenti tre aspetti illustrano l'attuazione del criterio.



Nell'**organizzazione e impostazione del lavoro** si tiene conto dei fattori che consentono di promuovere la salute e la motivazione.

Gran parte del tempo trascorso sul posto di lavoro è dedicato alla mansione effettiva, motivo per cui è importante impostare e organizzare le varie attività ad essa associate in modo favorevole alla salute. Per favorire la motivazione e salvaguardare la salute può essere utile garantire al personale la possibilità di partecipare all'organizzazione delle proprie attività, svolgere attività diversificate o seguire un'attività dall'inizio alla fine e svolgerla in modo relativamente autonomo.

Le misure concrete relative all'organizzazione del lavoro incidono sul modo in cui le attività vengono svolte. Gli aspetti relativi all'organizzazione del lavoro

possono essere più o meno rilevanti in base alle esigenze specifiche dell'azienda. Si raccomanda in ogni caso di verificare e considerare una loro attuazione. La [tabella 7](#) contiene una lista (non esaustiva) di elementi che favoriscono la crescita personale e la salute² nonché diversi esempi di misure per metterli in pratica nel lavoro quotidiano.

Altri elementi fondamentali riguardano le interazioni sociali e le possibilità di crescita e sviluppo nello svolgimento della propria attività lavorativa. Ulteriori informazioni sui requisiti in termini di interazioni sociali e collaborazione si trovano nel [criterio 9, leadership e collaborazione](#). L'acquisizione di nuove

TABELLA 7

Caratteristiche dell'organizzazione del lavoro e possibilità di metterle in pratica nel lavoro quotidiano

Caratteristiche	Esempi pratici
Completezza (pianificare, eseguire, monitorare il lavoro, feedback sui risultati)	Non considerare un'attività in modo isolato, bensì in una visione d'insieme e idealmente seguirla dall'inizio alla fine; p.es. seguire un progetto o un processo dalla A alla Z, fornire un'assistenza completa a pazienti
Diversità dei requisiti (presenza di diversi requisiti in termini di qualifiche e funzioni per evitare la monotonia)	<ul style="list-style-type: none"> • job rotation (rotazione sistematica del posto di lavoro): lavorare in diverse postazioni fino a quando tutte e tutti hanno lavorato in tutti i settori • job enlargement (ampliamento delle mansioni): svolgere diverse mansioni simili a livello di esecuzione («more of the same») • job enrichment (arricchimento delle mansioni): ampliare l'attività lavorativa con mansioni che prevedono requisiti più elevati
Autonomia e margine di manovra (compiti gerarchicamente completi che prevedono la facoltà di disporre, partecipare e decidere)	<ul style="list-style-type: none"> • pianificare il proprio lavoro in modo autonomo: dare al personale la possibilità di decidere come e quando fare cosa per raggiungere gli obiettivi lavorativi (autonomia metodologica) • job crafting: permettere al personale di modellare il proprio lavoro in modo attivo e individuale partendo da una motivazione intrinseca
Elasticità temporale e possibilità di regolazione per evitare lo stress (margini di tempo per le scadenze, momenti liberi)	<ul style="list-style-type: none"> • concedere la possibilità di definire in modo flessibile il tempo e il ritmo con cui si svolgono le attività • possibilità di fare brevi pause a intervalli periodici, gestione autonoma delle pause • prevedere dei margini (cuscinetti di tempo) per gestire gli imprevisti
Significato (importanza e significato percepito dell'attività svolta)	<ul style="list-style-type: none"> • comunicare il contributo individuale al successo collettivo e rendere più visibili i risultati / l'utilità • mostrare apprezzamento e fornire un riscontro sull'importanza e sull'impatto del lavoro svolto • adeguare le attività lavorative ai punti di forza e ai valori della persona (cfr. criterio 11, compatibilità)

² Ispirato a Ulich, E. & Wölser, M. (2018). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen*.

competenze e le possibilità di sviluppo professionale sono invece illustrate nel [criterio 12, sviluppo delle competenze](#).

È importante incoraggiare il personale a sfruttare i margini di manovra offerti (p.es. sfruttare le forme di lavoro flessibile, sia in termini di tempo che di

luogo, e la possibilità di pianificare il proprio lavoro in modo autonomo) e all'occorrenza offrire un sostegno in tal senso, per esempio da parte delle figure dirigenziali o nell'ambito di formazioni mirate. È opportuno ricordare che all'inizio il personale potrebbe avere bisogno di tempo supplementare.



Le condizioni di impiego e di lavoro favoriscono la **compatibilità** tra vita professionale e vita privata.

Le attività e le priorità nei vari ambiti di vita cambiano in base alla situazione di vita e nel corso dell'esistenza, rendendo necessaria la ricerca costante di un sano equilibrio tra vita privata e professionale e un adeguamento della situazione lavorativa alle esigenze del momento.

Le aziende possono favorire la conciliabilità adottando misure concrete che riguardano le condizioni di impiego e di lavoro. Possono anche aiutare il per-

sonale a conciliare i diversi ambiti della propria vita. Affinché le misure volte a favorire la conciliabilità tra vita privata e professionale siano efficaci, è fondamentale la presenza di una cultura aziendale e di un impegno convinto a favore di un equilibrio tra i diversi ambiti.

L'attuazione concreta può variare fortemente a seconda dell'azienda, del tipo di servizio e delle condizioni quadro.

Alcune misure che consentono di promuovere la compatibilità tra vita professionale e privata:

- Flessibilità (orario e luogo)
 - orario di lavoro flessibile: lavoro a tempo parziale, pubblicazione dei posti vacanti come possibili impieghi a tempo parziale (80-100%), orario flessibile (a blocchi), orario annuale
 - turnistica favorevole alla conciliabilità, p.es. un giorno libero fisso a settimana
 - pianificazione dei turni a lungo termine
 - autonomia (in termini di orari e luogo di lavoro)
 - possibilità di accordarsi autonomamente all'interno del team
 - luogo di lavoro flessibile (telelavoro, ufficio mobile)
 - vacanze non retribuite e congedi sabbatici
- Custodia e assistenza
 - prima infanzia (servizio di custodia aziendale o agevolazioni per strutture di accoglienza esterne, p.es. asili nido)
 - sostegno ai familiari curanti (indicazione dei servizi di riferimento o consulenza, congedi generosi per la cura di familiari bisognosi, ecc.)
- Promozione di percorsi professionali diversi in funzione del genere o dei modelli di vita
 - modelli flessibili di pensionamento
- carriere ad arco (riduzione delle responsabilità e dei carichi a partire da una certa età)
- job sharing (suddivisione del lavoro tra più persone), top sharing (funzione dirigenziale ripartita su più persone)
- congedi parentali e reinserimenti al termine del congedo
- considerare le esigenze familiari e individuali nella formazione, p.es. formazione a tempo parziale o con una durata prolungata
- diversity management (formazioni continue adeguate ai gruppi target e promozione mirata delle minoranze, p.es. con programmi di mentoring)
- Cultura aziendale favorevole alle famiglie
 - impegno aziendale a favore della conciliabilità tra lavoro e vita privata, radicare l'impegno ad essere un'organizzazione favorevole alle famiglie a livello formale
 - politica del personale favorevole alle famiglie, che favorisce la conciliabilità tra vita privata e professionale
 - divulgare le forme di conciliabilità che si sono rivelate efficaci



I **rischi** legati all'organizzazione del lavoro e alle attività lavorative vengono affrontati in modo **proattivo**.

La situazione lavorativa, con le diverse attività (p.es. movimenti ripetitivi) o forme organizzative (p.es. lavoro notturno) può comportare rischi specifici per la salute. Le conseguenze negative di un'organizzazione sfavorevole del lavoro, di un'attività gravosa o di un ambiente sociale conflittuale possono tradursi in disturbi fisici (p.es. malattie cardiocircolatorie, problemi alla schiena o disturbi del sonno) e psichici (p.es. esaurimento emotivo, burnout), compromettendo la disponibilità e la capacità lavorativa della persona.

Bisogna essere consapevoli delle sollecitazioni intrinseche alle diverse attività e monitorare attentamente la situazione per poter affrontare in modo preventivo i potenziali rischi e le possibili conseguenze negative, adottando misure concrete. I rischi potenziali si distinguono in rischi psicosociali, fisici e organizzativi e sono contraddistinti da cause diverse:

- rischi psicosociali, p.es.
 - sovraccarico (p.es. ore straordinarie, elevate aspettative in termini di performance, stress, messa in pericolo interessata, sovraccarico quantitativo o qualitativo)
 - carico insufficiente (p.es. monotonia, attività poco stimolanti)
 - violazioni dell'integrità personale (p.es. mobbing, molestie sessuali)
 - scarso apprezzamento e sostegno (p.es. gestione di clienti difficili)
- rischi fisici, p.es.
 - sollecitazioni fisiche unilaterali, causate per esempio da gesti ripetitivi, postura scorretta, sollevamento di carichi pesanti, lunghe ore in piedi (cfr. criterio 7, ambiente di lavoro)
 - fattori ambientali, p.es. temperature estreme, rumore (cfr. criterio 7, ambiente di lavoro)
 - esposizione, p.es. a sostanze nocive o agenti patogeni
- rischi organizzativi, p.es.
 - lavoro a turni, lavoro notturno, mancanza di momenti dedicati al riposo
 - viaggi di lavoro (p.es. trasferte lunghe o frequenti per motivi professionali)
 - change/digitalizzazione (p.es. adeguamento a nuove tecnologie o processi di lavoro)

Possibili misure per evitare le conseguenze negative di rischi psicosociali o organizzativi nell'organizzazione del lavoro e delle attività lavorative:

- sistema di mentoring per nuovi membri del personale, per garantire un accompagnamento efficace nella fase iniziale;
- raccogliere dati relativi a ore di lavoro, lavoro flessibile, straordinari e assenze, per poter reagire tempestivamente in caso di anomalie (cfr. criterio 14, rilevamento precoce e reinserimento);
- job sharing, condivisione di ruoli dirigenziali e presenza di sostituti per distribuire le responsabilità e le attività su più persone e favorire il distacco durante il tempo libero;
- job rotation (rotazione sistematica del posto di lavoro), job enlargement (ampliamento delle attività) o job enrichment (arricchimento delle attività) per ridurre le sollecitazioni unilaterali;
- ridurre la reperibilità costante attraverso regole chiare e definendo quali sono le rispettive aspettative in termini di reperibilità e tempi di riposo, p.es. introduzione di finestre temporali per poter lavorare in modo concentrato;
- considerare gli aspetti rilevanti per la salute in tutte le fasi dei progetti di digitalizzazione (sviluppo, avvio, implementazione) per evitare l'incertezza e il sovraccarico.

9 Organizzazione del lavoro e collaborazione Leadership e collaborazione



La leadership e la collaborazione sono caratterizzate da aspetti rilevanti per la salute.

Le persone con **funzioni dirigenziali** agiscono in modo **favorevole alla salute**.

Il personale si impegna a contribuire a un **ambiente di lavoro positivo**.



Si promuovono attivamente i fattori alla base di una **buona collaborazione** nel lavoro quotidiano.

Il comportamento delle persone che ricoprono ruoli dirigenziali ha un impatto rilevante sulla salute (mentale) e sulla soddisfazione del personale. È pertanto opportuno che questo aspetto sia tenuto in debita considerazione dalla GSA. È stato dimostrato che le persone che hanno un'immagine positiva dei propri superiori tendono ad essere più soddisfatte sul lavoro, meno spostate, più efficienti e presentano meno disturbi psicosomatici. La leadership può avere caratteristiche diverse a seconda della forma organizzativa. Soprattutto nei contesti agili o nelle organizzazioni con strutture decisionali decentralizzate, i ruoli dirigenziali classici sono attribuiti a figure diverse.

Il presente criterio fa riferimento a tutte le persone che ricoprono ruoli dirigenziali, a prescindere dalla forma organizzativa.

Il lavoro di squadra è una forma di lavoro efficace che consente di rispondere ai requisiti del mondo del lavoro odierno, minimizzare i carichi e rimanere in salute. Inoltre, il clima sociale percepito sul lavoro è determinante per la valutazione individuale dell'attrattività di un posto di lavoro. Ne risulta che il team, la collaborazione e il clima di lavoro sono alcuni dei fattori più importanti per la salute e l'attrattività del datore di lavoro.

Di conseguenza, leadership e collaborazione sono leve centrali per la GSA e vanno sviluppate attiva-

mente, tenendo conto di alcuni bisogni fondamentali dell'essere umano come il bisogno di appartenenza, autonomia e competenza individuale. Questi bisogni devono essere tenuti in debita considerazione nelle relazioni con e tra il personale. L'inosservanza o la violazione dei bisogni fondamentali può portare a un sentimento di offesa, demotivazione e insoddisfazione, mentre una leadership e collaborazione orientate ai bisogni fondamentali contribuiscono ad accrescere la soddisfazione sul lavoro e a ridurre il rischio di burnout e di altri disturbi psicosomatici. Un fattore di successo in questo contesto consiste nel mettere le persone in condizione di assumere responsabilità e svolgere attività commisurate al proprio ruolo o alla propria funzione. La presenza di una cultura del dialogo e dell'errore offre una sicurezza psicologica alle persone, che si sentono libere di parlare apertamente e senza timori, il che favorisce la collaborazione.

Ulteriori informazioni

Promozione Salute Svizzera:

- [Rapporto 7](#), Principi e tendenze della GSA, capitolo 5.3: conduzione / cultura aziendale e salute
- [Leadership-Kit](#)
- [Roadmap per una leadership sana](#) (HR-Toolbox)
- [Leadership test](#) (HR-Toolbox)
- [New Work, campo d'azione leadership](#)

I seguenti tre aspetti illustrano l'attuazione del criterio.



Le persone con **funzioni dirigenziali** agiscono in modo **favorevole alla salute**.

Il comportamento delle persone che ricoprono un ruolo dirigenziale incide fortemente sul modo in cui si sente il personale, in termini di sostegno, clima di lavoro e collaborazione. Lo stile dirigenziale è quindi determinante per la salvaguardia e promozione della salute. Nelle organizzazioni senza strutture dirigenziali gerarchiche è opportuno chiarire chi si assume determinati compiti (p.es. affrontare i primi segnali di carico con la persona interessata) e la responsabilità per la salute e la motivazione.

Uno stile dirigenziale che tiene in considerazione e promuove il bisogno fondamentale di appartenenza, autonomia e competenza (vedi sopra) contribuisce alla motivazione, al benessere e al rendimento del personale.

Le persone con ruoli dirigenziali possono tenere conto degli aspetti rilevanti per la salute in diversi ambiti. Sono infatti numerosi i fattori (**diretti** e **indiretti**) che permettono di promuovere la salute e il benessere del personale. Idealmente, le figure dirigenziali dovrebbero adottare sia approcci diretti che indiretti per consolidare una cultura della salute destinata a durare nel tempo.

I fattori **diretti** fanno riferimento al comportamento individuale e alle interazioni tra le figure dirigenziali e il personale loro sottoposto. L'attenzione al tema della salute si può esprimere in diversi modi.

Parametri importanti per una leadership attenta alla salute – fattori con un impatto diretto:

- riconoscimento, apprezzamento e feedback – l'apprezzamento (della persona e del lavoro svolto) così come il feedback sui risultati e sul comportamento sociale sono risorse centrali;
- interesse, attenzione, contatto – considerare le persone come individui, osservare i cambiamenti e coltivare le relazioni;
- trasparenza, apertura, orientamento – informare in modo trasparente, trasmettere orientamento e significato, anche in situazioni di incertezza;
- individualità, equità – considerare la diversità e l'individualità e valorizzare i punti di forza di ciascuno;
- coinvolgimento, partecipazione – coinvolgere il personale nell'organizzazione del lavoro quotidiano e nella definizione degli obiettivi (cfr. [criterio 10, partecipazione](#));
- gestione dei colloqui, comunicazione, confronto – interessamento e comunicazione orientata alla creazione di un clima di fiducia;
- riconoscimento precoce e gestione delle anomalie – accorgersi se qualcuno non sta bene e parlarne con la persona interessata (cfr. [criterio 14, rilevamento precoce e reinserimento](#));
- essere di esempio attraverso la cura di sé e la gestione della propria vita – dare importanza alla propria salute e dare il buon esempio adottando comportamenti sani.

I fattori di influenza **indiretti** riguardano la progettazione attiva dell'ambiente di lavoro e dell'organizzazione del lavoro. Indicazioni concrete in tal senso si trovano nei criteri di attuazione (p.es. criteri da 7 a 11). Per sfruttare tutte le potenzialità di una leadership attenta alla salute, le organizzazioni dovrebbero adottare misure mirate per implementare lo stile dirigenziale auspicato nel lavoro quotidiano (fattori diretti e indiretti) e creare una cultura aziendale favorevole alla salute. A tal fine le aziende devono incaricare le figure dirigenziali di adottare uno stile dirigenziale attento alla salute, fornendo loro il contesto e gli strumenti necessari a tal fine.

Di seguito alcune misure che consentono di promuovere un comportamento attento alla salute delle persone con ruoli dirigenziali:

- definire le aspettative in termini di stile dirigenziale nei principi sulla leadership (o in altri documenti analoghi) e valutare la messa in pratica (cfr. [criterio 1, valori](#));
- considerare tali aspettative nonché le capacità manageriali nel quadro del processo di reclutamento e promozione delle figure dirigenziali;
- formare le figure dirigenziali (p.es. corsi e training; cfr. [criterio 12, sviluppo delle competenze](#)) per permettere loro di acquisire competenze manageriali utili in termini di relazioni sociali, salute (staff care) e gestione di gruppi vulnerabili;
- coaching e programmi di mentoring;
- affrontare il tema della leadership attenta alla salute nelle riunioni periodiche tra quadri/ dirigenti o in altri occasioni simili (p.es. eventi per quadri);
- offrire un sostegno alle figure dirigenziali in presenza di situazioni difficili da gestire con il personale, di incertezza, imprevedibilità o conflitti;
- preservare e promuovere la salute mentale delle figure dirigenziali e metterle in condizione di prendersi cura di sé (self care).



Si promuovono attivamente i fattori alla base di una **buona collaborazione** nel lavoro quotidiano.

La collaborazione con le colleghe e i colleghi più stretti si percepisce soprattutto nel lavoro quotidiano. I team nei quali c'è una buona collaborazione riescono a gestire meglio le situazioni di pressione sul lavoro e generalmente godono di una salute migliore. Una buona cultura del dialogo e dell'errore crea una sicurezza psicologica che si traduce in migliori prestazioni, una migliore collaborazione e maggior benessere. Sicurezza psicologica significa sapere di poter parlare apertamente delle proprie incertezze, esprimere le proprie opinioni e ammettere i propri errori senza il timore di conseguenze negative. In un clima di questo genere si apprezzano i diversi punti di vista, si forniscono riscontri e il confronto si basa sul rispetto. Inoltre, una comunicazione aperta e trasparente nonché la consapevolezza di poter parlare delle cose che non funzionano contribuiscono ad evitare conflitti gravosi.

La qualità della collaborazione dipende da diversi fattori ([tabella 8](#)), che si possono suddividere in tre categorie (regole del team, relazioni, obiettivi comuni). La ponderazione dei diversi fattori varia a seconda dell'azienda, dell'area di lavoro e della composizione del team. È opportuno affrontare in modo attivo e consapevole i fattori ritenuti importanti. Esistono diverse strategie che contribuiscono allo sviluppo di un buon clima di collaborazione, favorevole alla salute³. Oltre alla collaborazione all'interno dei team di lavoro, di progetto o delle varie unità organizzative svolgono un ruolo importante anche la collaborazione interdisciplinare e trasversale tra team e funzioni nonché le interazioni tra i diversi livelli gerarchici. L'[HR-Toolbox](#) e il [Leadership-Kit](#) di Promozione Salute Svizzera forniscono utili consigli e indicazioni per lo sviluppo di un buon clima di collaborazione all'interno del team.

³ Hartwig, A., Clarke, S., Johnson, S. & Willis, S. (2020). Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development. *Organizational Psychology Review*, 10 (3-4), 169-200.

TABELLA 8

Fattori rilevanti per una buona collaborazione e alcuni esempi di misure che contribuiscono a promuovere una buona collaborazione e un buon clima di lavoro (lista non esaustiva)

	Regole del team / per la collaborazione quotidiana	Relazioni	Obiettivi comuni
Fattori	<ul style="list-style-type: none"> • cultura del dialogo e nelle riunioni (p.es. permettere a tutti di parlare, non interrompere chi parla) • definizione chiara dei ruoli • processo decisionale chiaro (p.es. secondo il principio del consenso o dell'assenza di dissenso) • tracciabilità delle decisioni, trasparenza • assunzione di responsabilità (senso di appartenenza al team) • comunicazione chiara (compreso l'utilizzo dei canali di comunicazione) 	<ul style="list-style-type: none"> • sostegno reciproco • buona gestione delle divergenze di opinione, di tensioni e conflitti • feedback costruttivo • senso di identità, di appartenenza • fiducia, apertura (sicurezza psicologica) • apprezzamento, rispetto, tolleranza • gestione delle differenze (diversità, intergenerazionalità, inclusione) • pari opportunità, pari trattamento 	<ul style="list-style-type: none"> • obiettivi e finalità comuni, scopo chiaro • priorità chiare • visione, missione • catalogo degli obiettivi
Misure che contribuiscono a promuovere un buon clima di lavoro e la collaborazione	<ul style="list-style-type: none"> • riunioni periodiche • definire un codice del team, una carta del team o regole del gioco condivise • chiarire quali sono le aspettative reciproche • retrospettive periodiche a livello di team per riflettere sulla collaborazione, sulla fiducia e sulla gestione delle situazioni di insicurezza • regole per il feedback • regole per il processo decisionale • regole di comportamento • affrontare in modo attivo eventuali violazioni degli accordi 	<ul style="list-style-type: none"> • occasioni e momenti dedicati all'incontro, cultura delle pause condivise • riunioni periodiche di team • eventi aziendali o di team con budget dedicato (tempo, soldi) • giornate o momenti nei quali si lavora in presenza / insieme • persona o gruppo responsabile per l'organizzazione di eventi • lavoro di progetto (interdisciplinare) in diverse costellazioni • cambio di postazione, giornate di prova in altri reparti • formazioni per rafforzare le competenze sociali, p.es. le capacità comunicative (cfr. criterio 12, sviluppo delle competenze) • check-in per sondare lo stato d'animo (p.es. barometro dell'umore) all'inizio delle riunioni • infrastruttura per le pause o attività durante le pause (p.es. calcetto) • misure nel campo della diversità, dell'inclusione e del generation management 	<ul style="list-style-type: none"> • vision board • workshop per definire obiettivi comuni • update periodici, monitoraggio degli obiettivi • celebrare i traguardi intermedi e i successi • usare i tool per la collaborazione (kanban board, ecc.) • definizione congiunta delle priorità a intervalli regolari

Check-in del team, sviluppo del team, workshop di riflessione con il team (retrospettive)



Il personale si impegna a contribuire a un **ambiente di lavoro positivo**.

Un clima di lavoro positivo è il risultato di un impegno ampio e continuo e non di un processo top-down o di un'imposizione dall'alto. È quindi fondamentale stimolare tutte le persone coinvolte a impegnarsi per una buona collaborazione e una buona intesa, sensibilizzando dirigenti e personale all'importanza di un clima di lavoro positivo e mettendo tutte e tutti in condizione di potervi contribuire.

Di seguito alcuni esempi di misure che contribuiscono a stimolare l'impegno per un clima di lavoro positivo:

- integrare il tema della collaborazione / del contributo al clima di lavoro nei colloqui di valutazione (p.es. affrontare il tema del contributo individuale nel quadro di un colloquio bilaterale);
- radicare l'importanza di un buon clima di lavoro e collaborazione nei valori dell'organizzazione (cfr. [criterio 1, valori](#));
- sancire l'impegno auspicato in termini di clima di lavoro e collaborazione nei principi per la leadership o in altri documenti analoghi;
- attribuire riconoscimenti spontanei per l'impegno individuale (p.es. premio per un impegno o contributo straordinario al clima di lavoro);
- sensibilizzare all'importanza dei fattori rilevanti per una buona collaborazione e ai benefici di un clima di lavoro positivo;
- rafforzare le competenze sociali (cfr. [criterio 12, sviluppo delle competenze](#))
- approfittare delle riunioni (di team o progetto) per riflettere sulla collaborazione e come migliorarla ulteriormente.

Malgrado tutti gli sforzi preventivi per raggiungere una buona intesa e una collaborazione basata sulla fiducia, è inevitabile e normale che sorgano malintesi, divergenze e tensioni. Per questo motivo è fondamentale disporre di un meccanismo di gestione dei conflitti che, oltre alle misure preventive, preveda anche la possibilità di gestire in modo costruttivo le situazioni di tensione. La presenza di competenze, strumenti concreti e servizi di riferimento permette di reagire tempestivamente e intervenire per risolvere il conflitto.

Elementi che contribuiscono alla gestione dei conflitti (lista non esaustiva):

- promuovere una buona cultura del dialogo e dell'errore (vedi sopra);
- definire chiaramente i compiti (le responsabilità), p.es. nei mansionari;
- sensibilizzare e formare il personale in merito a prevenzione, riconoscimento precoce e gestione di situazioni di conflitto o mobbing (cfr. [criterio 12, sviluppo delle competenze](#));
- formare persone che possono mediare in situazioni di conflitto (p.es. arbitri o mediatori);
- disporre di servizi di riferimento (consulenti HR, servizi di fiducia interni o esterni, offerte di coaching, servizi di mediazione, ombudsman, ecc.);
- allestire una dichiarazione per la tutela dell'integrità personale (molestie sessuali, mobbing e discriminazioni) e adottare una politica di tolleranza zero verso gli abusi;
- disporre di direttive scritte e informare il personale in merito a misure e regole per prevenire i conflitti. Nell'HR-Toolbox si trova un [modello di direttiva della SECO](#).

L'[HR-Toolbox](#) di Promozione Salute Svizzera contiene numerosi strumenti utili per la prevenzione e gestione dei conflitti, compresa una guida per il colloquio di mediazione in caso di conflitti.

10

Organizzazione del lavoro e collaborazione

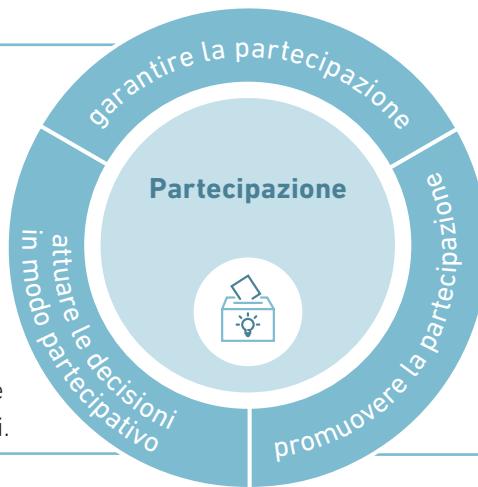
Partecipazione



Il personale partecipa attivamente all'attuazione delle decisioni strategiche rilevanti per la salute e all'organizzazione del lavoro quotidiano.

Presenza di **procedure, canali e strumenti** atti a garantire la **partecipazione**.

Nell'**attuazione delle decisioni strategiche rilevanti per la salute** si coinvolgono attivamente i gruppi interessati dalle decisioni.



Si promuove attivamente la **partecipazione** tenendo conto delle diverse prospettive.

Partecipazione, nel senso di coinvolgimento e possibilità di partecipare ai processi decisionali, è uno dei pilastri fondamentali della promozione della salute in azienda, fin dai suoi esordi. Garantire la partecipazione significa ascoltare il personale, considerare la sua prospettiva e coinvolgerlo nei processi decisionali e nello sviluppo di soluzioni. Nell'ambito della partecipazione, le persone interessate dalle decisioni sono interpellate e coinvolte in qualità di persone esperte poiché conoscono le proprie esigenze e possono contribuire alla ricerca di soluzioni.

La partecipazione diretta si traduce in maggiore soddisfazione sul lavoro, senso di apprezzamento, impegno, capacità innovativa e fedeltà verso l'azienda nonché in meno pensieri di licenziamento. La partecipazione incide positivamente sul senso di autoefficacia e autonomia e non da ultimo favorisce l'accettazione di novità o cambiamenti.

Si possono distinguere diverse forme e livelli di partecipazione ([tabella 9](#)).

Ulteriori informazioni

Segreteria di Stato dell'economia (SECO):

- [Scheda informativa sulla partecipazione](#)

TABELLA 9

Forme, livelli e portata della partecipazione

Forme di partecipazione	Livelli di partecipazione	Portata della partecipazione
<p>La partecipazione in un'organizzazione può prevedere il coinvolgimento diretto delle persone interessate oppure può avvenire in forma indiretta attraverso organismi di rappresentanza (p.es. commissione del personale, rappresentanza del personale).</p>  <p>«Presenza di procedure, canali e strumenti atti a garantire la partecipazione.»</p>	<p>Si parte dalla semplice consultazione, passando per il coinvolgimento attivo e la (co)decisione, si arriva fino alla partecipazione sotto forma di organizzazione autonoma.</p>  <p>«Si promuove attivamente la partecipazione tenendo conto delle diverse prospettive.»</p>	<p>Il personale può partecipare a decisioni di diversa portata per l'organizzazione. Si parte dall'autonomia nell'organizzare il proprio lavoro (cfr. criterio 7, ambiente di lavoro) fino ad arrivare al coinvolgimento nelle decisioni aziendali.</p>  <p>«Nell'attuazione delle decisioni strategiche rilevanti per la salute si coinvolgono attivamente i gruppi interessati dalle decisioni.»</p>

I seguenti tre aspetti illustrano l'attuazione del criterio.



Presenza di **procedure, canali e strumenti** atti a garantire la **partecipazione**.

Esistono diverse procedure, canali e strumenti che permettono al personale di partecipare attivamente alla vita aziendale, su propria iniziativa o su richiesta. In questo contesto si fa una distinzione tra partecipazione diretta e indiretta. La partecipazione diretta

implica la partecipazione individuale o collettiva del personale, senza figure di intermediazione. Nella partecipazione indiretta è prevista la presenza di organi di rappresentanza del personale.

Procedure, canali e strumenti che consentono la partecipazione del personale:

- Partecipazione diretta:
 - strumenti nel quadro del processo di miglioramento continuo (PMC), p.es. sistema di gestione delle idee e delle proposte, cassetta per proposte di miglioramento o suggerimenti
 - workshop per lo sviluppo di soluzioni condivise e/o processi decisionali, p.es. con l'ausilio di metodi partecipativi per gruppi di grandi dimensioni come «world café», «open space», ecc.
 - prevedere tempo per la presentazione di proposte o lo scambio di opinioni durante le riunioni di team o nei colloqui con il personale
 - prevedere il tempo per uno scambio di vedute durante gli eventi informativi per il personale
 - sondaggi o votazioni su temi specifici
 - team (parzialmente) autonomi / autogestiti
- collaborazione paritaria tra diversi stakeholders per la ricerca di soluzioni (p.es. co-creation, design thinking, scrum)
- Partecipazione indiretta:
 - organo di rappresentanza del personale, commissione del personale
 - gruppi di progetto temporanei (p.es. circoli della salute, taskforce) o gruppi di lavoro permanenti (p.es. circoli per la garanzia della qualità, comitati) che partecipano allo sviluppo e al miglioramento delle condizioni di lavoro o dei processi rilevanti per la salute, ecc.
 - ambasciatori / promotori
 - organismi paritetici, p.es. commissione paritetica per le pari opportunità oppure commissione paritetica formata da rappresentanti del personale e dell'azienda in ugual numero



Si promuove attivamente la **partecipazione** tenendo conto delle diverse prospettive.

Per riuscire a ottenere una partecipazione attiva del personale, è importante che lo stesso sia informato in merito ai fatti e processi aziendali nonché in merito a imminenti cambiamenti e novità (tabella 10). Una comunicazione completa, continua e tempestiva è fondamentale per garantire la partecipazione nel quotidiano (cfr. criterio 6, comunicazione). Oltre a trasmettere informazioni di carattere generale, è importante anche informare il personale riguardo alle diverse possibilità di partecipazione esistenti e

incentivare la motivazione e le competenze a farne un uso attivo. Non è sufficiente puntare sull'iniziativa del personale: per ottenere dei buoni risultati occorre coinvolgerlo sistematicamente nei processi decisionali e di miglioramento continuo.

Per ottenere una partecipazione fondata su un largo consenso è importante tenere conto delle diverse prospettive ed esperienze presenti in azienda. Il rispetto della diversità permette di ottenere decisioni più eque e inclusive. Inoltre, la diversità di prospet-

TABELLA 10

Misure che consentono di promuovere la partecipazione

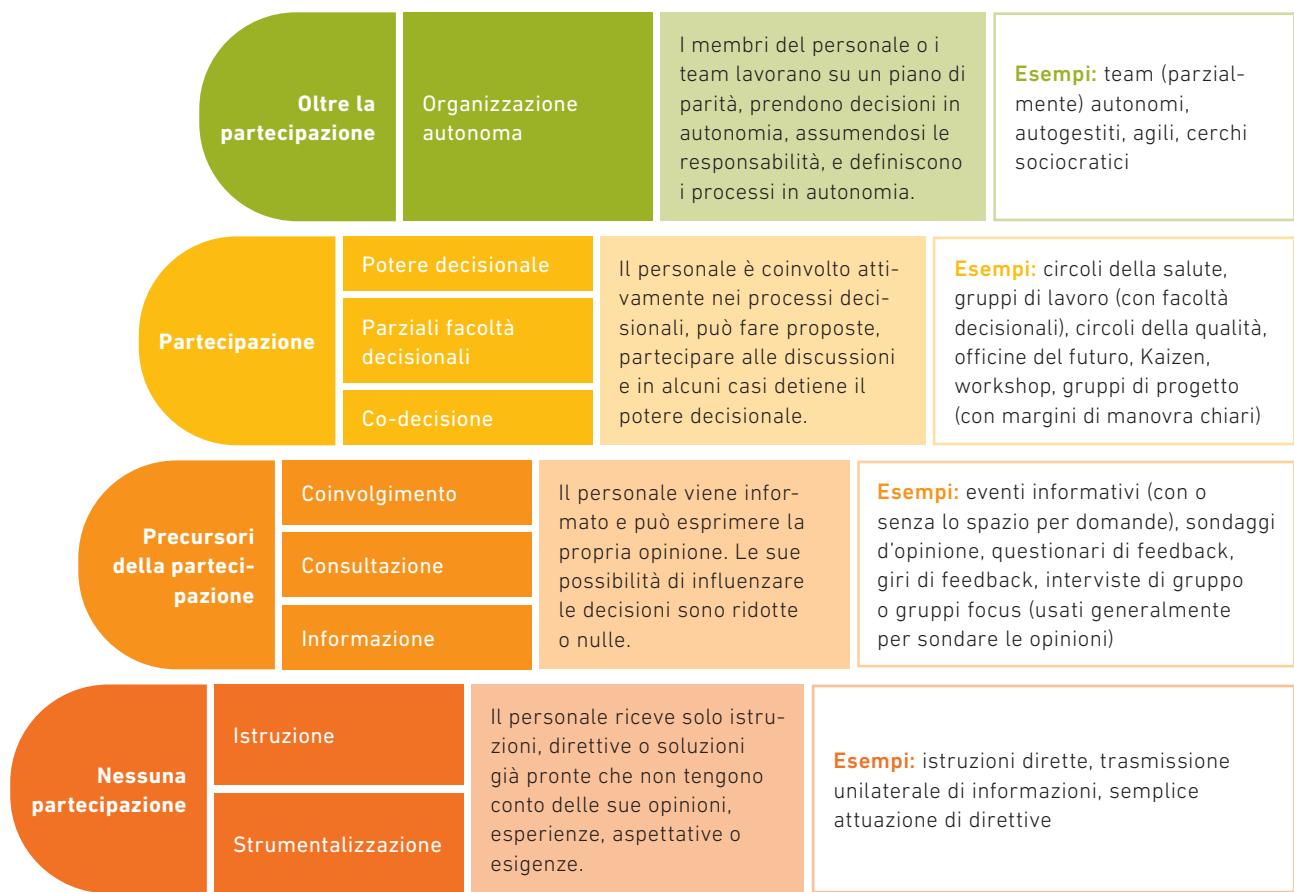
Comunicare e divulgare le varie possibilità di partecipazione	<ul style="list-style-type: none"> • comunicare regolarmente quali sono le possibilità di partecipazione e cosa consentono di ottenere, cambiare o migliorare • divulgare i canali e gli organismi di partecipazione
Sensibilizzare e incoraggiare il personale a partecipare attivamente, sfruttando le possibilità offerte	<ul style="list-style-type: none"> • stimolare la partecipazione (p.es. attraverso un concorso o premi per le buone idee) • offrire possibilità di partecipazione a bassa soglia, facilmente integrabili nel lavoro quotidiano (p.es. intranet interattivo con la possibilità di inserire commenti o like, con thread di discussione o una bacheca per le idee) • sensibilizzare e formare dirigenti e personale sull'importanza della «partecipazione come risorsa sul posto di lavoro» • promuovere il dialogo a livello individuale, collettivo e organizzativo • consolidare uno stile dirigenziale orientato alla partecipazione
Coinvolgere le categorie interessate in caso di cambiamenti o decisioni importanti	<ul style="list-style-type: none"> • affiancare i progetti con gruppi di lavoro o accompagnamento • consultare sistematicamente i soggetti o le categorie interessate dalle decisioni • coinvolgere gli organismi di partecipazione, come la rappresentanza del personale, nelle decisioni di una certa importanza • prevedere spazio per domande, proposte o riscontri nei canali esistenti (p.es. colloqui periodici, riunioni di team o di progetto, retrospettive)
Considerare la molteplicità delle prospettive	<ul style="list-style-type: none"> • prevedere una composizione ampia e diversificata degli organismi di partecipazione, p.es. commissione del personale • ridurre o eliminare gli ostacoli e i meccanismi di esclusione (p.es. comunicazione in testo, immagini e audio, traduzioni, scelta del momento e del luogo per riunioni e incontri in base alle esigenze specifiche del gruppo target, possibilità di presentare proposte di miglioramento tramite foto o immagini) • sostenere attivamente le reti che mirano a promuovere la partecipazione dei gruppi tendenzialmente ai margini (reti di genitori, comunità LGBTIQ+, ecc.) • proporre corsi di sensibilizzazione per promuovere una maggiore comprensione della diversità
Intensificare la partecipazione (figura 7)	<ul style="list-style-type: none"> • incrementare (in maniera puntuale) il livello di partecipazione • introdurre strutture organizzative con team auto-organizzati, autonomi, ecc.

tive, opinioni e estrazioni contribuisce allo sviluppo di soluzioni più innovative e sostenibili. In questo contesto è importante non interpellare sempre le stesse persone e garantire la partecipazione a prescindere dalle conoscenze linguistiche o informative, dall'estrazione culturale, dal livello di istruzione, dagli orari di lavoro, ecc.

I livelli (o gradi) di partecipazione indicano i diversi livelli ai quali si può coinvolgere il personale nei processi decisionali ([figura 7](#)). Si parte dalla semplice consultazione fino ad arrivare alle competenze decisionali autonome e a una responsabilizzazione completa. Maggiore è il potere decisionale delle persone interessate, più alto sarà il grado di partecipazione.

FIGURA 7

Livelli di partecipazione



Fonte: ispirato a Wright et al. (2007). *Stufen der Partizipation*.



Nell'**attuazione delle decisioni strategiche rilevanti per la salute** si coinvolgono attivamente i gruppi interessati dalle decisioni.

Il coinvolgimento attivo delle categorie interessate si può estendere a diversi settori e temi, che hanno una valenza diversa. La portata della partecipazione dipende anche dal tema nel quale viene coinvolto il personale e per il quale viene richiesta la sua partecipazione attiva. Il coinvolgimento attivo del personale nell'attuazione di decisioni importanti e con implicazioni di vasta portata rappresenta un grado di partecipazione significativo. Concretamente: coinvolgere il personale nell'introduzione di un nuovo modello di lavoro flessibile ha una valenza diversa rispetto a un suo coinvolgimento nella scelta del marchio di caffè.

Nell'ottica di una partecipazione vissuta, è fondamentale coinvolgere il personale quando si tratta di prendere decisioni concrete che potrebbero incidere sulla salute di determinati gruppi di persone in azienda, coinvolgendo proattivamente le categorie interessate nell'attuazione delle decisioni e consentendo loro di influenzare l'implementazione pratica.

Di seguito alcuni esempi che illustrano come si possono coinvolgere le categorie interessate nell'attuazione di decisioni strategiche:

- coinvolgere il personale nel trasloco (parziale) in nuovi locali, nell'allestimento delle postazioni di lavoro o nell'acquisto di nuove attrezzature;
- organizzare brevi incontri periodici per uno scambio di esperienze in relazione all'automazione di determinate aree di lavoro;
- istituire un gruppo che affianchi e sostenga il personale nel quadro di un cambio dell'offerta che comporta sfide e situazioni di stress;
- realizzare un progetto pilota con successiva valutazione prima di introdurre nuove forme di lavoro flessibile o una nuova turnistica;
- consultare il team prima di assumere nuove persone che devono entrare a farne parte;
- sviluppo partecipativo di linee guida aziendali (cfr. [criterio 1, valori](#)).

11

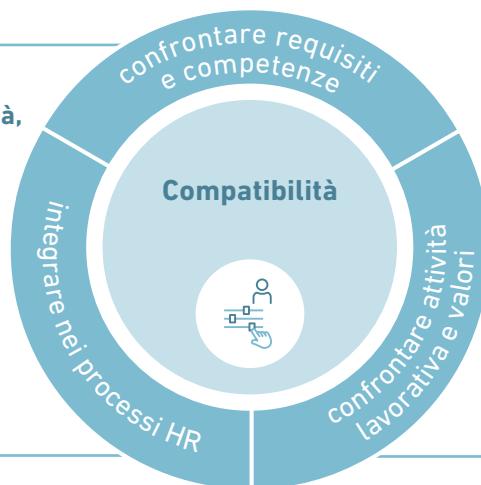
Sviluppo e sostegno Compatibilità



È assicurata la corrispondenza tra le caratteristiche individuali e i requisiti della funzione.

La corrispondenza tra i requisiti dell'attività lavorativa e **le capacità, le competenze e le condizioni di salute individuali** viene discussa regolarmente.

Per garantire la compatibilità si attuano **misure in base ai processi di gestione delle risorse umane**.



La corrispondenza tra **l'attività lavorativa svolta e i valori e i bisogni individuali** viene discussa regolarmente.

La compatibilità tra lavoro e persona (person-job-fit) implica che la persona e il lavoro siano compatibili. Idealmente, le caratteristiche della persona, in termini di capacità, condizioni di salute, valori e aspettative, dovrebbero adattarsi alle sfide e alle mansioni previste dall'occupazione svolta (**figura 8**).

Un'elevata compatibilità tra i requisiti dell'impiego e le caratteristiche individuali trasmette un senso di competenza. In presenza di una buona compatibilità si verificano meno situazioni di sovraccarico o carico insufficiente e di conseguenza meno situazioni di stress o frustrazione sul lavoro. La persona si sente all'altezza del compito svolto.

Se il lavoro soddisfa anche le aspettative della persona sul piano dei valori, automaticamente si sentirà a suo agio sul posto di lavoro. Un'elevata corrispondenza con i valori individuali si traduce in maggiore soddisfazione, motivazione e rendimento sul lavoro. La compatibilità è un aspetto che riguarda l'intero ciclo di vita della persona impiegata («employee life cycle»), dal momento dell'assunzione in azienda fino al termine del rapporto di lavoro. Per garantire la compatibilità nel corso del tempo, servono valutazioni periodiche e all'occorrenza misure mirate.

Ulteriori informazioni

Promozione Salute Svizzera:

- Lebensereignisse: Neue Ansätze für eine individualisierte und gesundheitsförderliche Personalarbeit ([foglio di lavoro 30](#), 2015; in tedesco)

FIGURA 8

Person-job-fit



I seguenti tre aspetti illustrano l'attuazione del criterio.

La corrispondenza tra i requisiti dell'attività lavorativa e **le capacità, le competenze e le condizioni di salute individuali** viene discussa regolarmente.

Il mondo del lavoro è in costante evoluzione. I requisiti professionali e le caratteristiche individuali, in termini di capacità, competenze e salute, evolvono e cambiano nel corso della vita e in base alla situazione personale. Per fare in modo che il personale si senta sempre all'altezza del compito che deve svolgere (per l'intera durata del rapporto di lavoro), evitando il sovraccarico e il carico insufficiente sul piano qualitativo e quantitativo, è fondamentale verificare periodicamente la compatibilità tra la persona e la sua occupazione.

Lo strumento migliore a tal fine è il dialogo diretto. In questo contesto è importante tenere presente che le caratteristiche individuali non comprendono solo le conoscenze e competenze tecniche, bensì anche fattori individuali come la condizione fisica, la salute mentale, le competenze sociali o l'attuale fase di vita. Nel limite del possibile, è opportuno sfruttare le occasioni di confronto esistenti per affrontare il tema del sovraccarico, del carico insufficiente, sia sul piano qualitativo che quantitativo, o la presenza di altre situazioni gravose legate al lavoro.

Di seguito alcuni esempi di temi che si possono affrontare:

- capacità di gestire le sfide e difficoltà attuali
- rendimento personale percepito
- benessere percepito sul lavoro
- successi conseguiti / traguardi raggiunti
- senso di competenza
- sovraccarico o carico insufficiente (qualitativo)
- pressione temporale

Occasioni nelle quali si può verificare la compatibilità tra requisiti professionali e caratteristiche individuali:

- colloqui di reclutamento (adeguati al gruppo target)
- colloqui periodici tra dipendenti e superiori (bilaterali, one-to-one, riunioni di progetto, incontri di lavoro, ecc.)
- colloqui con il personale, colloqui sullo sviluppo professionale, colloqui per la definizione degli obiettivi, colloqui semestrali
- colloqui mirati a seguito del rilevamento di anomalie negli indicatori (p.es. straordinari, saldo vacanze, saldo del lavoro flessibile) o nel comportamento (p.es. variazioni a livello di rendimento, problemi di salute, assenze ripetute; cfr. criterio 13, promozione di comportamenti sani)

Di seguito alcuni strumenti che consentono di verificare la compatibilità tra requisiti professionali e competenze individuali:

- modelli delle competenze
- profilo professionale e dei requisiti
- «skills-grade-mix» (mix di competenze qualificate), «skill matrix» (matrice delle competenze), «matching» basato sulle competenze



La corrispondenza tra l'attività lavorativa svolta e i valori e i bisogni individuali viene discussa regolarmente.

Per fare in modo che le persone non solo possano, ma vogliano, svolgere la propria attività e mantenga-no la motivazione a lungo termine, è fondamentale che ci sia una corrispondenza tra il lavoro e i valori, bisogni e interessi individuali. Così come per i requisi-ti e le competenze, è opportuno verificare regolar-mente se l'attività svolta corrisponde ai valori e alle aspettative della persona.

Per affrontare il tema della compatibilità tra lavoro e valori e bisogni individuali ci si può avvalere degli stessi canali o di canali simili a quelli indicati nell'aspetto precedente per la verifica della compati-bilità con le capacità, competenze e condizioni di salute.

Nell'ambito dei vari colloqui si possono utilizzare strumenti specifici che permettono di affrontare in modo esplicito il tema della compatibilità con i biso-gni, valori e interessi individuali:

- affrontare il tema dei valori nell'ambito dei collo-qui di assunzione;
- affrontare attivamente il tema della compatibilità dei valori individuali, p.es. usando il controllo dei valori del [Leadership-Kit](#) nell'ambito del colloquio annuale;
- usare una bussola dei valori;
- coinvolgere il team nel processo di reclutamento per garantire una maggiore compatibilità tra persona e team.



Per garantire la compatibilità si attuano **misure in base ai processi di gestione delle risorse umane.**

La verifica periodica della compatibilità tra i requisiti professionali e le caratteristiche individuali (cfr. aspetti precedenti) serve, all'occorrenza, da base per la definizione di misure concrete atte a salvaguardare o favorire la compatibilità. Tali misure riguardano sempre soggetti singoli e devono essere attuate tenendo conto dei bisogni specifici del singolo soggetto.

La verifica della compatibilità deve essere inserita nei processi di gestione delle risorse umane e di conseguenza integrata nei processi aziendali. È impor-

tante garantire che la persona e il lavoro siano compatibili lungo l'intero processo, dal reclutamento, alla selezione, all'onboarding, all'assunzione e per tutta la durata dell'impiego, fino al termine del rapporto di lavoro (p. es. nel colloquio d'uscita). A tal fine si prestano misure nel campo della selezione, conduzione e sviluppo del personale. La [figura 9](#) illustra alcune misure che favoriscono la compatibilità e la loro posizione nei processi di gestione delle risorse umane.

FIGURA 9

Misure che consentono di promuovere la compatibilità nei processi di gestione delle risorse umane

Selezione e assunzione	Conduzione del personale	Sviluppo del personale
<ul style="list-style-type: none"> • Allestire mansionari e profili professionali chiari • Verifica dell'idoneità • Affrontare valori e competenze nei colloqui di reclutamento • Coinvolgere i team nei processi di reclutamento • Introdurre sistemi di mentoring per nuovi membri del personale 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificare la compatibilità tramite domande mirate nei colloqui periodici • Adeguare i profili professionali o i mansionari secondo il bisogno • Definire gli obiettivi in modo dinamico, prevedendo la possibilità di adeguarli a seguito di cambiamenti • Leadership orientata alle risorse, p. es. valorizzando i punti di forza del carattere del personale (<i>character strengths</i>) (test gratuito – in tedesco) • Riconoscere le situazioni di sovraccarico o carico insufficiente • Job crafting: strutturare la propria attività adattandola alle proprie risorse e ai propri interessi (raccolta di spunti gratuita nel Crafting Playbook) • Job rotation, job enlargement, job enrichment • Sensibilizzare il personale affinché sappia riconoscere e gestire le situazioni di sovraccarico e carico insufficiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Parlare dei desideri e delle aspettative in termini di formazione continua e crescita professionale nel colloquio annuale • Piano di sviluppo del personale • Formazioni per migliorare le competenze tecniche, personali e sociali (cfr. criterio 12, sviluppo delle competenze) • Modelli delle competenze • Skills-grade-mix (mix di qualifiche e competenze), skill matrix (matrice delle competenze)

12

Sviluppo e sostegno**Sviluppo delle competenze**

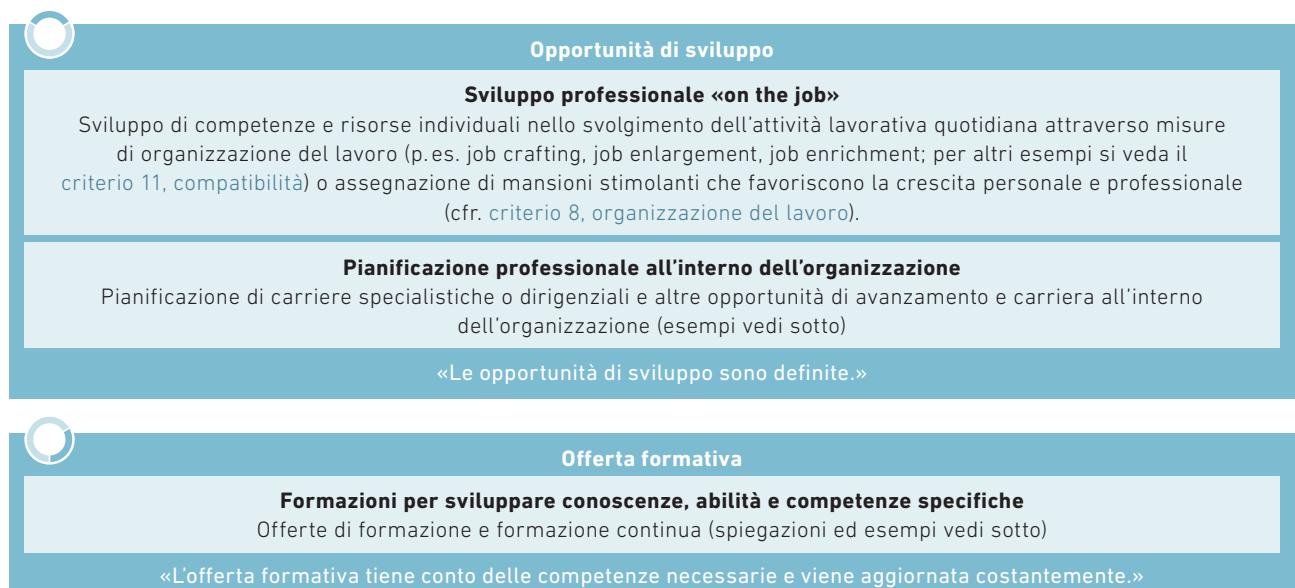
Si promuove lo sviluppo delle competenze necessarie per il ruolo professionale e per il mercato del lavoro.



La crescita professionale, l'acquisizione di nuove competenze o lo sviluppo di quelle esistenti rientrano tra i bisogni primari dell'essere umano. Con il concetto di sviluppo delle competenze si fa riferimento al sostegno che l'azienda fornisce al personale per consentire uno sviluppo mirato delle sue competenze. Lo sviluppo delle competenze è orien-

tato in primo luogo allo sviluppo delle competenze necessarie all'interno di un'organizzazione da un punto di vista strategico, ma contribuisce anche allo sviluppo delle competenze richieste sul mercato del lavoro. Implementare uno sviluppo sistematico delle competenze (figura 10) contribuisce ad accrescere la soddisfazione, la motivazione e la fedeltà del per-

FIGURA 10

Opportunità di sviluppo delle competenze

sonale e al tempo stesso permette di aumentare l'attrattività del datore di lavoro. Ne risultano una maggiore capacità innovativa, performance e produttività, che contribuiscono a rafforzare la competitività dell'azienda a lungo termine.

Esistono numerosi modi per sviluppare le competenze, sia in relazione al posto del lavoro sia al mercato del lavoro. Da un lato ci sono le opportunità di sviluppo «on the job» (sul lavoro) e tramite i piani di avanzamento e carriera, dall'altro esiste un'ampia offerta formativa che consente di ampliare le proprie competenze professionali in formati «off the job» e «near the job».

Ulteriori informazioni

SECO:

- [Portale PMI della SECO «Sviluppo del personale»](#)

Promozione Salute Svizzera:

- [Neue Arbeitswelten: Kompetenzentwicklung für geringeres Stresserleben \(foglio di lavoro 36\)](#) (in tedesco e francese)
- [HR-Toolbox Sviluppo del personale](#)
- [New Work, campo d'azione competenze](#)

I seguenti tre aspetti illustrano l'attuazione del criterio.



Le opportunità di sviluppo sono definite.

Le opportunità di sviluppo indicano le prospettive di sviluppo e carriera a medio e lungo termine all'interno dell'organizzazione. In genere sono definite in un piano di sviluppo aziendale, del quale il personale è informato in modo trasparente.

La crescita professionale è, in ampia misura, il risultato dell'esperienza maturata giorno dopo giorno sul lavoro, per esempio svolgendo mansioni stimolanti, sperimentando cose nuove oppure consultando persone esperte o la rete per ottenere conoscenze specifiche per un determinato lavoro. Secondo il «modello 70-20-10», l'apprendimento esperienziale contribuisce nella misura del 70% all'ampliamento delle competenze. Le organizzazioni possono incentivare il «learning by doing» in modo mirato, assicurandosi che il personale possa svolgere mansioni stimolanti, che favoriscono la sua crescita professionale e personale (cfr. [criterio 8, organizzazione del lavoro](#)), e facendo in modo che sia a conoscenza delle varie opportunità di ampliamento delle mansioni (cfr. [criterio 11, compatibilità](#)). Il confronto con colleghi, colleghi e superiori, il feedback e il coaching incidono nella misura del 20% sullo sviluppo delle competenze, mentre i percorsi ufficiali di formazione e formazione continua forniscono un contributo ridotto allo sviluppo delle competenze, pari circa al 10%.

Per saperne di più sulle possibilità di sviluppo «on the job», come il job crafting o il job enrichment, si veda il [criterio 11, compatibilità](#). Di seguito invece sono indicate alcune idee per piani di carriera specialistica e dirigenziale o altri percorsi professionali.

Esempi di piani di carriera specialistica o dirigenziale e altri percorsi professionali:

- opportunità di avanzamento e carriera all'interno dell'organizzazione con requisiti trasparenti (p.es. promozioni, assunzione di ruoli dirigenziali, gestione di progetti)
- concorsi interni / mercato del lavoro
- carriere specialistiche (orizzontali) con condizioni chiare e incentivi
- rotazioni, p.es. cambio (temporaneo) di reparto o attività
- percorsi e livelli di sviluppo
- programmi «trainee»
- carriere ad arco (con una riduzione delle responsabilità e del carico di lavoro a partire da una certa età)



L'offerta formativa tiene conto delle **competenze necessarie** e viene aggiornata costantemente.

La formazione è la parte formale dello sviluppo delle competenze e prevede la trasmissione di conoscenze e competenze in formati educativi tradizionali.

L'offerta formativa deve avere un orientamento strategico e tenere conto degli obiettivi e della strategia dell'organizzazione al fine di garantire le competenze necessarie in un'ottica a lungo termine. L'offerta formativa deve inoltre tenere conto dei bisogni attuali dei diversi gruppi target (in relazione alla professione e alla funzione esercitata) e contemplare anche le competenze psicosociali (soft skills) oltre a quelle tecniche e specialistiche. L'offerta formativa deve essere costantemente adeguata ai cambiamenti in atto. Questo implica sapere quali sono le competenze necessarie per poter adattare nonché aggiornare costantemente l'offerta formativa.

Esistono diversi modi per garantire un **aggiornamento costante** dell'offerta formativa:

- verificare la corrispondenza tra offerta formativa, obiettivi, strategia dell'organizzazione e pianificazione strategica del personale;
- considerare i desideri del personale in termini di sviluppo professionale (espressi nell'ambito dei colloqui annuali);
- sondare la necessità di uno sviluppo delle competenze tra dirigenti, responsabili di progetto e dipendenti;
- istituire un gruppo di lavoro interno che si occupi di verificare e aggiornare l'offerta formativa;
- valutare i dati di utilizzo e i feedback relativi all'offerta attuale.

Oltre ai **contenuti** tecnici per i diversi gruppi target, l'offerta formativa deve integrare anche temi rilevanti per la salute (cfr. anche criterio 13, promozione di comportamenti sani).

Di seguito alcuni esempi di temi rilevanti per la salute:

- sviluppo di competenze professionali relative a una specifica funzione o attività (capacità di gestire clienti, pazienti o inquilini difficili, il tempo e le interruzioni del lavoro, ecc.)
- sviluppo delle competenze di base per favorire l'avanzamento professionale / l'occupabilità (in particolare leggere, scrivere e parlare in una lingua nazionale, saper usare le tecnologie di informazione e comunicazione)
- resilienza, capacità di gestire la pressione, autogestione
- consapevolezza (mindfulness)
- equilibrio tra i diversi ambiti della vita (life-domain-balance)
- salute mentale (cfr. anche criterio 14, rilevamento precoce e reinserimento)
- peculiarità delle diverse fasce d'età presenti in azienda (p.es. personale giovane o anziano)
- importanza dell'ergonomia nello svolgimento della propria attività

Un importante gruppo target in questo contesto sono le **persone che ricoprono ruoli dirigenziali o le persone responsabili del benessere del personale** (p.es. consulenti o business partner HR, formatrici e formatori professionali). Queste persone possono fornire un contributo importante in termini di promozione della salute del personale e cultura aziendale. Per adempiere nel migliore dei modi al loro ruolo, devono disporre di competenze e qualifiche che possono acquisire, tra le altre cose, grazie a un'offerta formativa con temi rilevanti per la salute. È opportuno prevedere un'offerta mirata per queste funzioni, da integrare se possibile nel curriculum (p.es. sviluppo della dirigenza).

Di seguito alcune **offerte di formazione specifiche per persone con ruoli dirigenziali** o persone responsabili del benessere del personale:

- conduzione del personale favorevole alla salute / incentrata sulla persona, health-oriented leadership
- competenze sociali
- gestione di colloqui
- riconoscimento precoce di anomalie e cambiamenti (negativi)
- risorse sociali (apprezzamento, fairness, clima di lavoro, sostegno sociale, feedback)
- promozione della salute mentale delle persone in formazione ([Apprentice](#))
- comunicazione
- prevenzione e gestione dei conflitti
- ruolo guida, esempio, role model
- competenze di salute individuali (cura di sé, self care)
- creazione di condizioni e relazioni favorevoli alla salute (cura del personale, staff care)
- intergenerionalità

L'offerta formativa può essere organizzata internamente all'organizzazione oppure si può prevedere la partecipazione a corsi esterni. Per quanto concerne la forma, si va da brevi input di sensibilizzazione (cfr. [criterio 13, promozione di comportamenti sani](#)) a corsi, workshop o moduli di formazione e sviluppo delle competenze (p.es. seminari in presenza, blended learning o formati virtuali [e-learning, corsi online], partecipazione a fiere specialistiche o a momenti di scambio di esperienze) fino all'ottenimento di una qualifica ufficiale (p.es. CAS in collaborazione con una scuola universitaria professionale, agile coach, scrum master, gestione di progetti, attestati professionali o diplomi).



Si promuove attivamente lo sviluppo e l'occupabilità del personale.

Al fine di garantire la crescita professionale del personale è importante non limitarsi a proporre opportunità di sviluppo interne (vedi sopra), bensì incoraggiare lo sviluppo delle competenze individuali attraverso la partecipazione a offerte formative esterne. Per favorire l'utilizzo di tali offerte è fondamentale che la formazione continua e lo sviluppo siano considerati valori importanti nell'organizzazione e riconosciuti sia a livello di organizzazione che di dirigenza. La presenza di programmi specifici contribuisce a incoraggiare i singoli membri del personale a migliorare le proprie competenze attraverso la partecipazione a offerte esterne. È opportuno verificare che i diversi gruppi target (p.es. funzioni, professioni, fasce d'età, genere, background) usufruiscono effettivamente dell'offerta, salvaguardando e sviluppando le proprie competenze professionali e la propria occupabilità.

Esistono diversi modi per divulgare e comunicare al personale quali sono le opportunità di sviluppo (cfr. [criterio 6, comunicazione](#)). La comunicazione dovrebbe essere tempestiva e iniziare già durante il processo di onboarding.

Esistono diversi modi e misure che consentono di promuovere attivamente lo sviluppo e l'occupabilità del personale nell'ambito dell'offerta formativa (condizioni di riuscita):

- integrare temi rilevanti per la salute nei formati di formazione ordinari (p.es. corsi sulla sicurezza, programmi di sviluppo della dirigenza, programmi di onboarding);
- prevedere risorse temporali e finanziarie per la formazione (p.es. contingenti individuali nel regolamento del personale o nelle condizioni di impiego);
- elaborare e concordare piani di formazione;
- discutere le esigenze in termini di formazione continua nonché la motivazione a partecipare nell'ambito dei colloqui annuali;
- comunicare le offerte rilevanti per i diversi gruppi target attraverso i livelli gerarchici;

- dare il buon esempio come dirigente, partecipando all'offerta formativa in prima persona;
- pubblicare i riscontri positivi di persone che hanno partecipato a un corso;
- allestire una panoramica dell'utilizzo delle diverse offerte (da parte di tutti i gruppi target);
- allestire una panoramica della partecipazione individuale all'offerta formativa (p.es. documentare le formazioni frequentate nel dossier personale);
- organizzare eventi obbligatori per promuovere competenze rilevanti da un punto di vista strategico.

Di seguito alcune idee per comunicare le opportunità di sviluppo all'interno dell'organizzazione:

- pubblicare bandi di concorso interni;
- divulgare storie individuali di «carriere dal basso» come esempi di successo personale;
- sensibilizzare le figure dirigenziali alle opportunità di sviluppo «on the job»;
- segnalare i programmi di mentoring;
- invitare il personale a collaborare in gruppi di lavoro e di progetto o ad assumere nuovi ruoli.

Di seguito alcuni esempi di misure per identificare i bisogni individuali e promuovere lo sviluppo:

- integrare il tema dello sviluppo delle competenze nei colloqui con il personale;
- allestire piani di sviluppo individuali;
- allestire un piano di sviluppo del personale;
- eseguire un'analisi del potenziale di sviluppo, saper riconoscere il potenziale di sviluppo (dirigenti);
- proporre programmi di incentivazione;
- identificare e monitorare i talenti, gestione dei talenti, pool di talenti;
- pianificare la successione.

13

Sviluppo e sostegno**Promozione di comportamenti sani**

Il personale viene sensibilizzato in merito ai temi per preservare e mantenere la salute fisica, mentale e sociale ed è messo in condizione di adottare comportamenti sani.

Il personale viene **sensibilizzato** in merito ai **temi** per preservare e mantenere la salute fisica, mentale e sociale.

Le offerte sono rese **accessibili** a tutti i gruppi di persone interessate e il loro **utilizzo** viene incentivato attivamente.



Si sviluppano e predispongono **offerte** per promuovere la salute fisica, mentale e sociale, tenendo conto delle esigenze del personale.

La promozione di comportamenti sani mira a rafforzare i fattori di protezione e le competenze di salute individuali, consentendo al personale di salvaguardare e migliorare la propria salute, assumendosene la responsabilità. A tal fine, l'organizzazione mette a disposizione infrastrutture favorevoli alla salute e contribuisce al rafforzamento delle competenze di salute individuali attraverso misure mirate di sensibilizzazione e offerte specifiche.

Sensibilizzare il personale a temi relativi alla salute fisica, mentale e sociale crea una comprensione completa del tema della salute e stimola le persone ad adottare comportamenti preventivi. Disporre di offerte di promozione della salute mirate e accessibili a tutte le categorie di persone interessate indica che sono state prese in considerazione le esigenze specifiche del personale. Incentivare attivamente l'utilizzo delle offerte contribuisce ad aumentare il tasso di partecipazione alle stesse, il che si traduce in una migliore salute del personale e una migliore performance aziendale. Il personale dispone di una migliore qualità di vita, mentre le organizzazioni possono contare su personale più sano, motivato e performante.

Ulteriori informazioni

Segreteria di Stato dell'economia (SECO):

- [Opuscolo «Mobbing e altri comportamenti molesti – Tutela dell'integrità personale sul posto di lavoro»](#)
- [Molestie sessuali sul posto di lavoro – Informazioni per datori di lavoro](#)
(incl. lista di controllo per molestie sessuali)
- [Indicazioni relative all'OLL 3](#) (appendice all'articolo 2, Principio)

Ufficio federale per l'uguaglianza fra donna e uomo:

- [Molestie sessuali sul posto di lavoro](#)

Ufficio federale della sanità pubblica (UFSP):

- [Alzarsi in piedi](#) (scheda informativa)
- [Prevenzione del tabagismo](#)

Informazioni sulle dipendenze:

- [Dipendenze Svizzera](#)
- [Radix](#)
- [Safezone](#)
- [Campagna di prevenzione del tabagismo, promossa da Confederazione, cantoni e ONG](#)
- [Associazione svizzera per la prevenzione del tabagismo](#)

Informazioni sul sonno:

- [Test del sonno \(Netzwerk Schlaf Schweiz\)](#)

I seguenti tre aspetti illustrano l'attuazione del criterio.



Il personale viene **sensibilizzato** in merito ai **temi** per preservare e mantenere la salute fisica, mentale e sociale.

Adottare comportamenti favorevoli alla salute implica disporre delle conoscenze, della motivazione e delle opportunità necessarie a tal fine. Le conoscenze e la motivazione si possono promuovere attraverso misure di sensibilizzazione mirate (p.es. campagne di informazione, motto annuale), mentre l'attuazione pratica si può promuovere attraverso offerte specifiche (vedi sotto).

L'obiettivo della sensibilizzazione è aumentare la consapevolezza riguardo alle possibilità di cui ciascuno dispone per influenzare il proprio stato di salute. Si tratta di veicolare l'importanza di uno stile di vita sano, trasmettere le conoscenze necessarie e

stimolare il personale ad adottare comportamenti più sani ([figura 11](#)).

In questo contesto è opportuno adottare un concetto olistico di salute, secondo la definizione ufficiale dell'OMS⁴. La salute fisica, mentale e sociale (interazioni con l'ambiente circostante, senso di appartenenza) vanno considerate alla stessa stregua o ponderando i diversi aspetti secondo i bisogni specifici del gruppo target ([figura 11](#)).

Poiché la distinzione tra le tre dimensioni della salute spesso non è netta, le misure di sensibilizzazione e le offerte possono riguardare contemporaneamente diversi aspetti della salute.

FIGURA 11

Alcuni temi sui quali si può sensibilizzare il personale nelle tre dimensioni della salute



⁴ La salute è uno stato di completo benessere fisico, psichico e sociale e non la semplice assenza di malattia o infermità. (OMS, 1986)



Si sviluppano e predispongono **offerte** per promuovere la salute fisica, mentale e sociale, tenendo conto delle esigenze del personale.

Le offerte che mirano a promuovere i comportamenti sani devono essere commisurate ai bisogni del personale, sia nella forma che nei contenuti.

Per capire quali sono i bisogni effettivi si può coinvolgere il personale o una rappresentanza dello stesso nello sviluppo dell'offerta, per esempio tramite:

- l'organizzazione GSA (cfr. [criterio 5, organizzazione](#)),
- la realizzazione di sondaggi,
- una «cassette delle lettere» o il sistema aziendale di gestione delle proposte (cfr. [criterio 10, partecipazione](#)),

- la valutazione delle offerte esistenti (utilizzo, qualità, ecc.),
- prendendo in considerazione segnalazioni spontanee,
- le considerazioni e i risultati emersi dall'analisi della situazione (cfr. [criterio 3, analisi](#)).

Pianificare l'offerta tenendo conto delle esigenze specifiche e soprattutto coinvolgere il personale nello sviluppo delle misure contribuisce ad aumentare l'accettazione e l'utilizzo delle stesse.

TABELLA 11

Esempi di misure concrete (infrastruttura, offerte, informazione)

 Salute fisica / corpo sano	 Salute mentale / psichica	 Salute sociale / interazioni sane con il contesto sociale
<ul style="list-style-type: none"> • pause attive • programmi di promozione dell'attività fisica • sala fitness in azienda o agevolazioni per abbonamenti in palestra • possibilità di fare una doccia • promozione dell'alimentazione sana tramite buoni pasto, sconti, microonde • check-up medici • check-up dermatologico, protezione solare • vaccinazioni in azienda o agevolazioni per vaccinazioni esterne • offerte per smettere di fumare 	<ul style="list-style-type: none"> • campagne di promozione della salute mentale • locali dedicati al riposo • sala pause, regolamenti per le pause • brevi meeting sul mezzogiorno (brown-bag, webinar, ecc.) su temi relativi alla salute mentale (p.es. tecniche di rilassamento, mindfulness) 	<ul style="list-style-type: none"> • zone di incontro • pause condivise • brevi input sulla prevenzione dei conflitti, delle discriminazioni e del mobbing • affrontare il tema delle molestie sessuali sul posto di lavoro • campagne per promuovere il rispetto e la gestione della diversità



Le offerte sono rese **accessibili** a tutti i gruppi di persone interessate e il loro **utilizzo** viene incentivato attivamente.

È fondamentale garantire l'accessibilità delle offerte, assicurandosi che le offerte siano accessibili alle persone o categorie che ne hanno bisogno o che desiderano farne uso. Garantire l'accesso a tutte le categorie di persone contribuisce a rafforzare le pari opportunità e l'inclusione, sfruttando pienamente il potenziale delle offerte di promozione della salute. Non di rado capita che per un tema specifico sia necessario sviluppare offerte diverse (p.es. mensa nella sede centrale e foodtruck nelle succursali; eventi di sensibilizzazione durante il giorno o alla sera).

Ci sono anche diversi fattori aziendali che possono influenzare l'accessibilità e che bisogna tenere in considerazione:

- organizzazione decentralizzata con diverse sedi
- conoscenze linguistiche (orali, scritte)
- orario di lavoro (lavoro a turni, tempo parziale)
- accesso a un computer (postazione con computer)

Per garantire l'utilizzo delle offerte di promozione della salute è importante informare il personale regolarmente e tramite diversi canali (cfr. criterio 6, comunicazione). La comunicazione attraverso intranet, app di comunicazione, annunci in bacheca, volantini, mailing, eventi, processo di onboarding, ecc. è importante, ma spesso non basta a garantire una partecipazione soddisfacente.

Per motivare e incoraggiare il personale ad usufruire attivamente di queste offerte facoltative si possono sviluppare degli incentivi mirati, per esempio fornendo un contributo finanziario o agevolazioni oppure mettendo a disposizione risorse temporali, coinvolgendo attivamente il personale o adeguando la pianificazione delle attività (p.es. considerando l'orario di lavoro o il lavoro a turni).

Esempi di misure che contribuiscono a promuovere l'utilizzo delle offerte e di conseguenza l'adozione di comportamenti sani:

- buoni, gadget
- concorsi
- sviluppo partecipativo delle offerte (p.es. attuare proposte emerse dal sistema aziendale di gestione delle idee, coinvolgere il personale nella ristrutturazione della sala pause)
- nominare ambasciatrici e ambasciatori per determinati temi o offerte
- offerte dal personale per il personale (sfruttando le conoscenze e competenze interne)
- possibilità di commentare le offerte o pubblicare una testimonianza (p.es. in intranet)

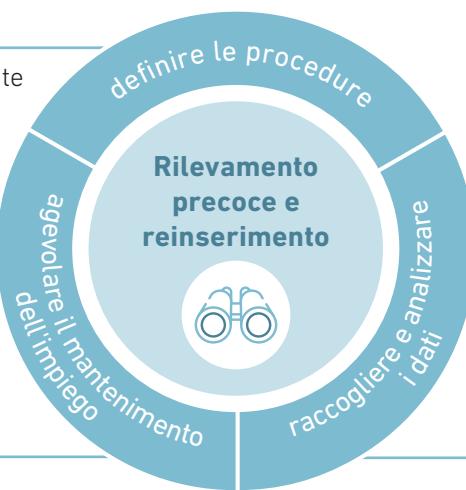
14

Sviluppo e sostegno**Rilevamento precoce e reinserimento**

Applicazione di procedure per il riconoscimento precoce di anomalie, per la gestione delle assenze, l'affiancamento e il reinserimento.

Sono definite, comunicate e applicate procedure e responsabilità per il **riconoscimento precoce** di anomalie e la gestione delle **assenze**.

Ove possibile, in presenza di una **ridotta capacità lavorativa o di un rendimento ridotto** si cercano opzioni per il mantenimento dell'impiego oppure altre soluzioni individuali.



I dati relativi alle assenze vengono registrati, analizzati in modo differenziato e messi a disposizione in base al bisogno.

Il rilevamento precoce e il reinserimento sono concetti importanti nel campo della gestione della salute in azienda, che mirano a preservare o ripristinare la salute e l'occupabilità del personale.

È molto importante riconoscere i primi segnali di disagio o i cambiamenti comportamentali e reagire tempestivamente, adottando misure di sostegno adeguate. In questo contesto sono fondamentali le competenze sia delle figure dirigenziali sia del personale (cfr. criterio 12, *sviluppo delle competenze*). Le persone che ricoprono ruoli dirigenziali (people leads), in particolare, devono essere in grado di riconoscere tempestivamente cambiamenti e situazioni di fragilità ed intervenire in modo adeguato.

Il termine reinserimento fa riferimento al processo di reintegrazione graduale sul posto di lavoro dopo un'assenza prolungata per malattia o infortunio (*figura 12*). Questo processo punta a rafforzare le risorse e competenze individuali, influenzando positivamente il benessere.

La presenza di processi strutturati per la gestione delle assenze di breve e lunga durata garantisce il pari trattamento di tutti i membri del personale e favorisce il reinserimento, accorciando così la durata delle assenze.

La raccolta e analisi differenziata dei dati relativi alle assenze consente di individuare tempestivamente le aree problematiche e attuare misure mirate di

FIGURA 12

Percorso dalla prevenzione al reinserimento

promozione della salute. La presenza di procedure chiare per il rilevamento precoce delle anomalie consente di riconoscere per tempo eventuali problemi individuali e di affrontarli in modo proattivo. In questo modo si riescono a evitare le assenze di lunga durata e si promuove la salute del personale a lungo termine.

La creazione di possibilità di impiego flessibili per persone con una ridotta capacità lavorativa a seguito di infortunio o malattia favorisce l'inclusione, permette di mantenere competenze preziose all'interno dell'organizzazione e contribuisce alla responsabilità sociale dell'azienda.

Le misure di rilevamento precoce e reinserimento contribuiscono a ridurre la durata e la frequenza delle assenze, riducendo di conseguenza anche i costi legati alle assenze sul lungo periodo ed evitando ritardi nella produzione e consegna nonché il lavoro supplementare a carico del team e delle figure dirigenziali.

Ulteriori informazioni

Compasso:

- [Portale di informazione per datori di lavoro sull'integrazione professionale](#)

[Netzwerk Case Management Schweiz](#)

Promozione Salute Svizzera:

- [HR-Toolbox Assenze](#)

Suva:

- [Gestione delle assenze](#)

I seguenti tre aspetti illustrano l'attuazione del criterio.



Sono definite, comunicate e applicate procedure e responsabilità per il **riconoscimento precoce** di anomalie e per la gestione delle **assenze**.

La promozione sistematica del rilevamento precoce consente all'organizzazione di riconoscere tempestivamente i segnali d'allarme e intervenire in modo proattivo, offrendo un sostegno mirato al fine di evitare assenze (prolongate) o situazioni di incapacità lavorativa. A tal fine è opportuno definire le responsabilità e integrare il tema del rilevamento precoce nella gestione delle assenze di breve durata ripetute (vedi sotto).

Rilevamento precoce non significa solo monitorare le assenze (vedi sotto). Significa piuttosto saper riconoscere tempestivamente le anomalie e i cambiamenti a livello di comportamento o rendimento del personale e affrontarli proattivamente. I cambiamenti o le anomalie rispetto al comportamento abituale (comportamento o rendimento sul lavoro, relazioni sociali, salute, aspetto fisico, ecc.) possono essere un indizio di fragilità, spesso riconducibile a problemi sul lavoro e/o nella sfera privata/personale.

Le persone responsabili (dirigenti, responsabili HR, responsabili della formazione professionale, colleghi e colleghi) devono essere messe in condizione di riconoscere e affrontare i segnali. Di seguito alcuni esempi:

- capacità di riconoscere i primi segnali di cambiamenti negativi e stress (anomalie), senso di sicurezza nell'affrontare i cambiamenti comportamentali e parlarne con la persona interessata;
- prevenzione dei rischi psicosociali sul posto di lavoro (dipendenze, mobbing, molestie sessuali, discriminazioni; cfr. [criterio 13, promozione di comportamenti sani](#));
- divulgare siti web con informazioni e consigli preziosi sul tema della salute mentale:
 - [«Come stai?»](#)
 - [pro mente sana](#)
 - [Etwastun?!](#)
 - per formatici e formatori di apprendisti: [Apprentice](#)
- identificare le situazioni di messa in pericolo interessata (fenomeno per cui una persona è disposta, intenzionalmente o a causa della pressione lavorativa, a mettere a repentaglio

la propria salute per soddisfare determinati requisiti professionali o mantenere la propria posizione in azienda);

- identificare le situazioni di presentismo (lavorare nonostante limitazioni di salute o di altro genere che legittimerebbero un'assenza).

In alcuni casi, le anomalie possono anche essere un sintomo di problematiche gravi, come una malattia psichica, una dipendenza o una violazione dell'integrità personale (mobbing, molestie sessuali, ecc.). Il rilevamento precoce contribuisce quindi anche alla prevenzione dei **rischi psicosociali sul posto di lavoro** (cfr. [criterio 8, organizzazione del lavoro](#)). Per affrontare queste situazioni è importante disporre di processi ben definiti. In alternativa, l'organizzazione può anche collaborare con servizi specializzati esterni che possono offrire un sostegno in caso di bisogno.

L'organizzazione può indirizzare il personale a **servizi di riferimento** interni e/o esterni (p.es. servizio di consulenza sociale aziendale, sportello per le dipendenze, servizio di mediazione per il mobbing, le molestie sessuali e le discriminazioni, ombudsman, commissione del personale). È fondamentale informare il personale in merito ai servizi e alle procedure disponibili (p.es. distribuendo volantini durante l'onboarding o nel team, pubblicando le informazioni in intranet o in un'altra app di comunicazione; cfr. [criterio 6, comunicazione](#)). In caso di problemi nella sfera professionale o privata il personale si può rivolgere a questi servizi in maniera anonima e ricevere un sostegno mirato.

Link utili

- www.fachstelle-mobbing.ch
- www.dipendenzesvizzera.ch
- www.alcolallavoro.ch
- www.spielsucht-radix.ch/de
- www.safezone.ch/it
- www.stop-tabacco.ch

La gestione delle **assenze di breve e lunga durata** dovrebbe avvenire in modo sistematico e uniforme in tutta l'organizzazione. Le procedure sono spesso rappresentate sotto forma di processi per favorire la trasparenza e l'attuazione capillare.

Il **processo per le assenze di breve durata** illustra l'iter che intercorre dal momento della notifica di un'assenza a causa di malattia o infortunio, con i diversi livelli di colloquio, stabiliti secondo criteri predefiniti (numero di assenze in un determinato periodo, eventualmente in combinazione con la durata dell'assenza). Idealmente il processo deve prevedere anche il rilevamento precoce (vedi sopra). Oltre alle diverse fasi del processo devono essere indicate anche le responsabilità / sfere di competenza ed eventuali strumenti utili (panoramica delle assenze, lista di controllo per il riconoscimento precoce, formulari per i colloqui, ecc.).

Il **processo per le assenze di lunga durata** spesso viene definito in collaborazione con l'assicuratore malattia o con l'assicuratore per l'indennità giornaliera in caso di infortunio oppure con un partner esterno indipendente e illustra come gestire le (potenziali) assenze di lunga durata (case management e gestione interna dei casi). Il processo prevede l'affiancamento e il reinserimento graduale (dopo una lunga assenza per malattia o infortunio la persona riprende a lavorare con un orario o carico di lavoro ridotto, che aumenta secondo un piano predefinito). I processi vengono comunicati all'interno dell'organizzazione (p.es. al momento dell'assunzione) e il personale li può consultare (p.es. in intranet o nel sistema di archiviazione aziendale).

Le figure che ricoprono ruoli dirigenziali hanno una funzione importante nella gestione delle assenze e nel case management. Oltre alle competenze in ambito di rilevamento precoce (vedi sopra), devono essere formate per essere in grado di gestire le assenze frequenti o prolungate e adempiere al proprio ruolo (cfr. [criterio 12, sviluppo delle competenze](#)). Di seguito alcuni contenuti tipici di una formazione di questo genere:

- processi per le assenze di breve e lunga durata, compresi i colloqui (con i diversi livelli gerarchici o sulla salute, p.es. colloqui di benvenuto o bentornato, colloqui di sostegno o prevenzione)
- gestione dei colloqui
- approcci di intervento e misure di sostegno
- servizi di riferimento

Affinché il tema del rilevamento precoce e della gestione delle assenze (di breve durata) sia efficace in una prospettiva a lungo termine, deve essere integrato nella cultura aziendale e coerente con l'atteggiamento del personale. Per l'implementazione occorre prevedere delle misure concrete, come un'offerta di coaching, lo scambio regolare di esperienze con colleghi e colleghi e la gestione collegiale dei casi per dirigenti e risorse umane, corsi di aggiornamento e la definizione di una trattanda fissa a livello di direzione.



I dati relativi alle assenze vengono registrati, analizzati in modo differenziato e messi a disposizione in base al bisogno.

La raccolta e analisi sistematica dei dati relativi alle assenze costituisce la base per una gestione efficace delle stesse. La registrazione periodica e completa dei dati relativi alle assenze permette alle organizzazioni di riconoscere schemi e tendenze e identificare le potenziali cause. Si tratta di un elemento decisivo per lo sviluppo di misure volte a ridurre le assenze. La registrazione e analisi si basa sulle seguenti informazioni:

- tipo di assenza: malattia, infortunio professionale o non professionale (altri tipi di assenze come p.es. le assenze per servizio militare/civile, protezione civile, formazione continua, congedo parentale, trasloco vengono considerate separatamente)
- durata dell'assenza:
 - giorni di assenza per persona (somma dei giorni di assenza divisa per il numero di dipendenti)
 - tasso di assenze (totale delle assenze annuali in percentuale rispetto alle ore di lavoro dovute sull'arco dell'anno)
 - grado di dettaglio: totale dei giorni di assenza e per categoria, p.es. assenze brevi (1-3 giorni), di media durata (4-30 giorni), di lunga durata (a partire da 31 giorni); per riuscire a riconoscere schemi ancora più precisi nella durata si possono fare ulteriori distinzioni – p. es «assenze di breve e media durata: 4-10 giorni» e «assenze di media durata: 11-30 giorni»
- frequenza delle assenze:
 - numero di assenze entro un determinato periodo
 - numero di assenze per persona (somma delle assenze divisa per il numero di dipendenti)
- livello di valutazione: p.es. regioni, sedi, unità organizzative, categorie professionali o funzioni

I dati aggregati relativi alle assenze devono essere messi a disposizione, in base al bisogno, alle persone alle quali servono in funzione del loro ruolo (p.es. responsabili delle decisioni, dirigenti, consulenti HR, responsabili GSA). Le figure dirigenziali, per esempio, hanno bisogno di informazioni dettagliate sui propri team, mentre le istanze decisionali o la direzione sono maggiormente interessate ai risultati nel loro complesso. A tal fine si può creare una panoramica delle assenze o un dashboard interattivo / un cockpit HR che fornisce una visione d'insieme e permette di identificare schemi e tendenze.

Di seguito alcuni esempi di tool e software per la registrazione, analisi e visualizzazione delle assenze:

- fogli di calcolo (soluzione conveniente per piccole imprese)
- moduli supplementari da integrare nel sistema di registrazione del tempo di lavoro in uso (add-ons)
- software specifici (collegabili al sistema di registrazione del tempo di lavoro) con le seguenti funzioni:
 - creazione di una panoramica delle assenze (accessibile anche a dirigenti)
 - dashboard/cockpit HR interattivo
 - software specifici per gestione delle assenze e case management
- analisi anonimizzate dei dati relativi alle assenze (di lunga durata) da parte di assicuratori malattia, assicuratori di indennità giornaliera in caso di infortunio o broker assicurativi



Ove possibile, in presenza di una **ridotta capacità lavorativa o di un rendimento ridotto** si cercano opzioni per il mantenimento dell'impiego oppure altre soluzioni individuali.

L'organizzazione crea opportunità di impiego per le persone con una ridotta capacità lavorativa o un rendimento ridotto e le (re)integra offrendo flessibilità e sostegno in risposta alle loro limitazioni (di salute) individuali. La presenza di un margine finanziario (p.es. tramite un centro di costo separato, un co-finanziamento da parte dell'AI o dell'URC) favorisce lo sviluppo di soluzioni interne all'azienda per persone con una ridotta capacità lavorativa.

Il mantenimento dell'impiego in azienda per le persone con una ridotta capacità lavorativa o un rendimento ridotto non è sempre possibile o opportuno (p.es. se non si riescono a garantire la necessaria assistenza o mansioni adeguate). In questi casi l'organizzazione può tuttavia offrire un sostegno per la ricerca di opportunità di impiego esterne ([tabella 12](#)).

Nel quadro della responsabilità sociale d'impresa, molte organizzazioni offrono opportunità di impiego a titolo di prova anche per persone esterne con una ridotta capacità lavorativa o un rendimento ridotto in cerca di lavoro, spesso in collaborazione con gli enti competenti (p.es. AI, URC). Si possono promuovere opportunità di impiego di questo genere anche attraverso l'attribuzione di incarichi a istituzioni sociali (p.es. confezionamento di regali per la clientela).

Per ulteriori informazioni sul reinserimento professionale si invita a consultare la piattaforma online per datori di lavoro [Compasso](#).

Di seguito alcuni esempi di soluzioni e opportunità di impiego e soluzioni individuali per persone con una ridotta capacità lavorativa o un rendimento ridotto:

- impiego a tempo parziale (limite fisso delle ore di lavoro settimanali)
- adeguamento della postazione di lavoro (adeguamento in base alle esigenze specifiche della persona, p.es. mobili ergonomici, ausili tecnici speciali o riduzione del sollevamento di carichi pesanti)
- adeguamento delle prestazioni (rivalutare e adeguare le mansioni e responsabilità della persona interessata)
- telelavoro e orario di lavoro flessibile (possibilità di lavorare da casa o gestire l'orario di lavoro in modo flessibile)
- job coaching (coach speciali affiancano la persona per permetterle di lavorare in modo efficace e migliorare capacità lavorativa e rendimento)
- creazione di nuovi posti di lavoro per persone con capacità lavorativa ridotta
- svolgimento del lavoro in locali protetti
- pool di impieghi per persone con capacità lavorativa ridotta
- riqualifiche e formazioni mirate

TABELLA 12

Opportunità di impiego interne ed esterne per dipendenti e persone in cerca di lavoro

	Opportunità di impiego interne	Opportunità di impiego esterne
Personale interno con ridotta capacità lavorativa o rendimento ridotto	Reinserimento, all'occorrenza con il sostegno dell'AI (potenziamento della prestazione lavorativa, esercitazione al lavoro), rendita parziale	Sostegno nella ricerca di opportunità di impiego esterne
Persone esterne in cerca di lavoro con una ridotta capacità lavorativa o un rendimento ridotto	Potenziamento della prestazione lavorativa, esercitazione al lavoro (tramite l'AI), lavoro a titolo di prova (p.es. tramite l'AI)	Attribuzione di incarichi a istituzioni sociali

3 Struttura della matrice di valutazione e indicazioni per il suo utilizzo

La matrice di valutazione serve per analizzare il grado di attuazione della GSA nelle organizzazioni e come base per valutare l'attuazione dei criteri GSA nel quadro di un'autovalutazione o di una valutazione esterna in vista della certificazione «Friendly Work Space».

3.1 Metodologia di valutazione

La matrice di valutazione comprende, per ciascuno dei 14 criteri, il nome del criterio, una breve descrizione (testo del criterio) e tre aspetti che contribuiscono alla sua attuazione.

Una scala di valutazione a 5 livelli permette di valutare i 14 criteri. I punteggi da 1 a 3, «attuazione non comprovata», «attuazione parziale» o «attuazione completa», fanno riferimento all'attuazione in azienda dei tre aspetti di ciascun criterio. La domanda chiave alla quale bisogna rispondere nell'ambito

della valutazione è la seguente: «Come vengono attuati i diversi aspetti del criterio in azienda?» Se la valutazione permette di comprovare l'attuazione dei tre aspetti, il criterio si considera soddisfatto. La [figura 13](#) illustra nel dettaglio i tre livelli di valutazione.

I punteggi 4 e 5, «attuazione verificata» e «attuazione ottimizzata», valutano la presenza di processi di verifica e ottimizzazione del criterio in esame. In questo caso bisogna rispondere alla seguente domanda chiave: «L'attuazione del criterio viene verificata e se necessario ottimizzata?» A questi livelli si valuta l'adeguatezza dell'attuazione di un determinato criterio e l'adozione di eventuali misure correttive. La presenza di un processo di miglioramento continuo (PMC) (cfr. matrice di valutazione, livelli 4 e 5) consente di verificare continuamente le misure di GSA e di adeguarle in base al bisogno. La [figura 13](#) illustra in maggior dettaglio questi due livelli di valutazione.

FIGURA 13

La matrice di valutazione con la procedura di valutazione

Livelli di valutazione	1 = attuazione non comprovata	2 = attuazione parziale	3 = attuazione completa	4 = attuazione verificata	5 = attuazione ottimizzata
Definizione del livello di valutazione	Aspetti			Criterio	
	Attuazione insufficiente	Attuazione parziale	Attuazione completa	Attuazione verificata	Attuazione ottimizzata
	Nessuno degli aspetti è stato attuato.	Gli aspetti sono stati parzialmente attuati.	È stata comprovata l'attuazione di tutti gli aspetti del criterio.	Periodicamente, l'attuazione del criterio viene verificata e valutata.	In seguito alla verifica e alla rivalutazione, si procede alla conferma o a un adeguamento del criterio.

I livelli 4 «attuazione verificata» e 5 «attuazione ottimizzata» garantiscono, nell'ottica di un processo di miglioramento continuo (PMC), che il miglioramento dei criteri sia inteso come un processo continuo e ciclico e ancorato come tale. La presenza di un processo di miglioramento continuo consente di individuare e affrontare tempestivamente i margini di miglioramento e le criticità, contribuendo a garantire l'efficacia dei criteri GSA in una prospettiva a lungo termine. La verifica periodica e l'adeguamento dei criteri (e delle rispettive misure) consente di migliorare costantemente la qualità della GSA.

3.2 Punteggio necessario per la certificazione

Ciascun criterio viene valutato su una scala da 1 a 5. Per determinare il punteggio necessario per la certificazione, si procede innanzitutto a calcolare il valore medio dei criteri nell'area «gestione» e il valore medio nell'area «attuazione» e di seguito si calcola il valore medio tra i due valori medi rilevati.

Se il valore medio ricavato dai due valori per le aree «gestione» e «attuazione» è uguale o superiore a 3,0, l'organizzazione ottiene la certificazione «Friendly Work Space». Questo risultato indica che un numero sufficiente di criteri è attuato in modo completo e si può pertanto parlare di una GSA sistematica. Se il valore medio è compreso tra 2,0 e 2,99, l'organizzazione riceve il riconoscimento «Committed to Friendly Work Space».

4 Iter per ottenere la certificazione «Friendly Work Space»

Se un'azienda soddisfa i criteri di qualità per una GSA sistematica può avviare la procedura per ottenere la certificazione «Friendly Work Space», che prevede le seguenti tappe:

Autovalutazione (self-assessment)

L'autovalutazione permette di eseguire un'analisi dettagliata della GSA nella propria organizzazione e rappresenta la fase preliminare della procedura di certificazione. L'[assessment tool](#) consente di registrare tutte le attività pertinenti nonché di valutare il grado di attuazione e la qualità secondo i criteri GSA.

L'autovalutazione deve essere inviata tramite l'assessment tool entro e non oltre sei settimane prima della data prevista per la valutazione esterna.

Valutazione esterna (label assessment)

Due persone esterne, incaricate di eseguire la valutazione, si recano presso l'organizzazione richiedente e verificano l'attuazione dei 14 criteri attraverso l'esame della documentazione pertinente e lo svolgimento di colloqui. Se il valore medio risultante dai criteri di gestione e attuazione risulta essere uguale o superiore a 3.0, l'organizzazione ottiene la certificazione «Friendly Work Space». Se il valore medio è compreso tra 2.0 e 2.99, l'azienda riceve il riconoscimento «Committed to Friendly Work Space».

Rivalutazione (re-assessment)

Ogni tre anni l'azienda si deve sottoporre a una rivalutazione per rinnovare la certificazione. Nell'ambito della rivalutazione, due persone esterne vengono incaricate di verificare se l'organizzazione soddisfa ancora i criteri GSA. La rivalutazione comporta un minor dispendio rispetto alla valutazione iniziale in quanto non prevede la verifica di tutti i criteri bensì solo di una parte di essi.

Richiesta e contatto

La domanda per accedere alla procedura di certificazione deve essere inoltrata tramite l'apposito [modulo online](#) con un preavviso di almeno tre mesi rispetto alla data desiderata per la valutazione esterna.

Per domande sul marchio «Friendly Work Space» e sulla procedura di certificazione si prega di contattare hello@friendlyworkspace.ch.

5 Glossario

Abilità: competenze pratiche acquisite attraverso l'istruzione, la formazione o l'esperienza. Esempi: allestire una tabella Excel, parlare una seconda lingua, organizzare un workshop.

Antropometria: scienza che rileva e studia le misure del corpo umano, descrivendo i risultati ottenuti in percentili (se prendiamo l'esempio della statura, il 50° percentile indica che la metà delle persone è più bassa o più alta della misura di riferimento).

Assenza di dissenso: processo decisionale in gruppi nel quale tutte le persone coinvolte accettano una soluzione, pur non approvandola del tutto. In questo processo è fondamentale che nessuno respinga espressamente la proposta. Non si tratta di trovare la soluzione migliore, bensì una soluzione accettabile e realizzabile per tutte le persone coinvolte.

Assicurazione invalidità (AI): sistema di sicurezza sociale che interviene a sostegno di persone che perdono la capacità di guadagno a seguito di malattia, infortunio o disabilità. Lo scopo dell'AI è garantire mezzi esistenziali alle persone colpite con provvedimenti d'integrazione o prestazioni pecuniarie.

Balanced Score Card (BSC, in italiano anche scheda di valutazione bilanciata): strumento di gestione strategica che permette di visualizzare i principali indicatori e obiettivi strategici di un'azienda. Gli obiettivi aziendali sono raggruppati in quattro prospettive e tradotti in indicatori e misure concrete. La BSC consente di semplificare l'attuazione pratica della strategia aziendale nell'attività operativa, contribuendo così alla realizzazione della visione aziendale.

Boundary management (gestione dei confini): strategia che mira a definire confini chiari tra lavoro e vita privata. L'obiettivo è evitare la presenza di conflitti tra questi due ambiti della vita nonché incrementare la produttività e il benessere individuale.

Capacità: caratteristiche individuali, spesso congenite o sviluppate nel corso del tempo, che descrivono la naturale predisposizione di una persona a fare qualcosa. Esempi: pensiero logico, empatia, resilienza.

Carico insufficiente a livello qualitativo: mansioni troppo semplici o poco stimolanti che non permettono alla persona di sfruttare pienamente le proprie conoscenze e competenze.

Carico insufficiente a livello quantitativo: mole di lavoro insufficiente che può provocare un senso di noia e futilità.

Carta del team: documento che definisce gli obiettivi comuni, il modo di lavorare e le linee guida di un team. È il documento di riferimento per la collaborazione all'interno del team e consente di ottenere una panoramica condivisa degli obiettivi del team, dei ruoli, delle responsabilità, dei valori e delle aspettative. La carta del team può anche contenere informazioni sulla validità della stessa, sulle risorse e sui canali di comunicazione del team. La carta del team favorisce un clima di collaborazione costruttivo ed efficiente nel lavoro quotidiano.

Case management (CM): accompagnamento individuale di persone che, per motivi di salute fisica, mentale o sociale, hanno bisogno di un sostegno per rimanere o rientrare nel mondo del lavoro, per esempio in caso di burnout, depressione, malattie croniche o a seguito di un infortunio. L'obiettivo è preservare o ripristinare la capacità al lavoro e trovare una soluzione adeguata a lungo termine.

Change management: approccio strutturato per la pianificazione, la realizzazione e il monitoraggio di trasformazioni importanti all'interno di un'organizzazione. Il change management tiene in considerazione anche le ripercussioni dei cambiamenti sulla salute mentale del personale.

Co-creation: processo cooperativo nell'ambito del quale diversi attori, come aziende, clienti, stakeholder o membri del personale, collaborano allo sviluppo di prodotti e servizi, condividendo conoscenze ed esperienze per ottenere risultati innovativi.

Competenze: insieme di capacità e abilità di cui una persona deve disporre per riuscire a portare a termine determinati compiti. Le competenze sono una combinazione di conoscenze tecniche, capacità relazionali e metodologiche nonché caratteristiche individuali che servono in contesti professionali e sociali.

Consenso: processo decisionale in gruppi che richiede l'approvazione di tutti i membri del gruppo. Le decisioni adottate con la procedura del consenso godono di un ampio sostegno, ma il processo decisionale si può protrarre a lungo e si corre il rischio di dover accettare «compromessi scadenti» pur di riuscire a trovare un accordo, con decisioni sì appoggiate da tutte le persone coinvolte, ma nella sostanza poco convincenti o efficaci.

Design thinking (pensiero progettuale): processo creativo per lo sviluppo di soluzioni innovative, che mette al centro la persona e i suoi bisogni. Il pensiero progettuale consente di rivedere i modelli aziendali e sviluppare soluzioni adottando la prospettiva degli utenti. Prevede una collaborazione creativa interdisciplinare, spesso con approcci poco convenzionali.

Diversity management (Diversity, Equity and Inclusion): approccio che rientra nella gestione delle risorse umane e che indica la promozione e integrazione sistematica della diversità. Comprende tutte le misure che mirano a riconoscere, apprezzare e valorizzare le diverse caratteristiche culturali, sociali, etniche, ecc. del personale, allo scopo di creare un ambiente di lavoro inclusivo e migliorare la performance aziendale.

Employee life cycle (ciclo di vita della persona impiegata): il termine «employee life cycle» indica le diverse tappe che una persona percorre durante il periodo di impiego presso un'azienda – dal reclutamento fino al termine del rapporto di lavoro. Viene generalmente suddiviso in sei fasi: 1. attrazione (attraction), 2. reclutamento (recruitment), 3. inserimento (onboarding), 4. sviluppo (development), 5. fidelizzazione (retention), 6. separazione (separation).

Esercitazione di lavoro: esercitazione di competenze di base utili per il mondo del lavoro come resilienza, concentrazione e capacità relazionali, nella maggior parte dei casi in un contesto protetto, al fine di agevolare l'integrazione nel mondo del lavoro.

Gestione delle assenze: registrazione, analisi e gestione sistematica delle assenze per malattia o altri motivi, avente l'obiettivo di analizzare le cause all'origine delle assenze, sviluppare misure di promozione della salute e garantire l'occupabilità delle singole persone nonché la performance aziendale in una prospettiva a lungo termine.

Global Reporting Initiative (GRI): Il GRI è un ente internazionale che sviluppa standard riconosciuti a livello internazionale per la redazione di rapporti aziendali sulla sostenibilità. Gli standard definiti forniscono un quadro che permette alle aziende di comunicare in modo trasparente quali sono gli impatti ecologici, sociali ed economici delle loro attività e favoriscono la comparabilità tra i rapporti.

Indicatore: parametro specifico, soggettivo o oggettivo, usato per registrare, valutare e confrontare tra loro situazioni, sviluppi o prestazioni in modo sistematico.

Job crafting: modellare attivamente il proprio lavoro, adattandolo alle proprie competenze e ai propri valori.

Job enlargement (ampliamento delle mansioni): misura organizzativa che prevede l'assegnazione di nuove mansioni che richiedono lo stesso livello di requisiti rispetto alle mansioni attuali. Il job enlargement permette di ampliare l'area di attività senza aumentare il livello di responsabilità o difficoltà. Lo scopo di questa misura è diversificare l'attività lavorativa, rendendola meno monotona e aumentando così la motivazione delle persone che la svolge.

Job enrichment (arricchimento delle mansioni): assegnazione di mansioni più complesse che prevedono l'assunzione di maggiore responsabilità e potere decisionale. L'obiettivo è incrementare la motivazione, soddisfazione e prestazione attraverso la diversificazione e la responsabilizzazione.

Job sharing: modello di lavoro in cui due o più persone dividono un posto di lavoro a tempo pieno, lavorando ciascuna a tempo parziale e condividendo la responsabilità. Le persone concordano tra loro la ripartizione di mansioni, orari di lavoro e responsabilità e si assumono una responsabilità congiunta per l'adempimento della prestazione lavorativa.

Lavoro a titolo di prova: esperienza lavorativa a tempo determinato in un'azienda attiva nel mercato del lavoro primario allo scopo di testare le competenze e le capacità lavorative della persona.

Messa in pericolo interessata: fenomeno per cui una persona è disposta, intenzionalmente o a causa della pressione lavorativa, a mettere a repentaglio la propria salute per soddisfare determinati requisiti professionali o mantenere la propria posizione in azienda.

Near the job: tutti i percorsi formativi che si svolgono in prossimità del posto di lavoro in termini di spazio, tempo o contenuti, ma non direttamente sul posto di lavoro. Questo metodo formativo combina i metodi «on the job» e «off the job».

Off the job: tutti i percorsi formativi che si svolgono al di fuori del contesto lavorativo quotidiano. Rientrano in questo metodo tutti i corsi, i seminari o i workshop che il personale frequenta al di fuori della propria azienda al fine di acquisire nuove conoscenze o competenze.

On the job: tutti i percorsi formativi che prevedono l'acquisizione di nuove competenze sul posto di lavoro. Il personale apprende attraverso l'esperienza pratica e lo svolgimento di mansioni reali, di norma nell'ambito di una supervisione o un mentoring.

Open Space Technology: metodologia utile per lo sviluppo congiunto di soluzioni e/o l'adozione di decisioni in gruppo che attiva il senso di responsabilità e la partecipazione. I partecipanti possono proporre temi ed elaborarli autonomamente nel gruppo.

Parametri (soggettivi e oggettivi): caratteristiche o dati misurabili che possono essere utilizzati per valutare o descrivere determinati indicatori. I parametri oggettivi fanno riferimento a dati quantitativi e verificabili, come la fluttuazione o l'anzianità di servizio. I parametri soggettivi fanno riferimento a dati qualitativi o percezioni individuali, come i risultati di sondaggi aziendali.

Potenziamento della prestazione lavorativa: esercitazione mirata volta a ripristinare gradualmente le prestazioni fisiche e mentali di una persona a seguito di una malattia o crisi, spesso in vista di una sua reintegrazione nel mondo del lavoro.

Presentismo: lavorare nonostante limitazioni di salute o di altro genere che legittimerebbero un'assenza.

Processo di miglioramento continuo (PMC): approccio sistematico che punta a migliorare costantemente processi di lavoro, prodotti e servizi. L'obiettivo è migliorare l'efficienza, la qualità e i flussi di lavoro adottando piccoli e puntuali adeguamenti e cambiamenti.

Punti di forza del carattere (character strengths): tratti della personalità che possono incidere positivamente sul comportamento e sul rendimento di una persona in un contesto professionale.

Purpose: il purpose indica la ragione d'essere e lo scopo di un'organizzazione e va oltre gli obiettivi a breve termine e la mera realizzazione di profitti. Fa riferimento alla vera ragione per cui un'organizzazione esiste e indica cosa vuole realizzare e ottenere.

Rischi psicosociali: i rischi psicosociali sul posto di lavoro indicano diversi aspetti relativi a pianificazione del lavoro, relazioni sociali e condizioni quadro organizzative che possono incidere sulla salute mentale e sociale. Rientrano in questa categoria la pressione temporale, la suddivisione poco chiara dei ruoli, la mancanza di sostegno, il mobbing o la paura di perdere il posto di lavoro. Se una situazione gravosa di questo genere si protrae nel tempo, rischia di compromettere la salute, la motivazione e la capacità lavorativa della persona.

Salute: stato di completo benessere fisico, mentale e sociale e non la semplice assenza di malattia o infermità. La salute (e la malattia) è il risultato di un rapporto dinamico tra risorse e carichi interni (fisici e mentali) ed esterni (sociali e materiali).

Scrum: framework agile per la gestione di progetti, che prevede di organizzare il lavoro in intervalli di tempo fissi, i cosiddetti sprint, che di norma durano da una a quattro settimane. All'inizio di ciascuno sprint, il team pianifica i lavori in uno «sprint planning meeting». Ogni giorno si svolge un breve «daily standup» che permette di monitorare i progressi e individuare la presenza di eventuali ostacoli. Al termine dello sprint, si presentano i risultati in un «review meeting» e si effettua una retrospettiva. Gli obiettivi dello scrum sono il conseguimento di risultati rapidi e continui, la considerazione del feedback e un miglioramento continuo del modo di lavorare.

Sicurezza sul lavoro e protezione della salute (SLPS): insieme delle misure adottate per prevenire gli infortuni e le malattie professionali come pure altri rischi per la salute riconducibili all'attività professionale nonché salvaguardare e promuovere la salute fisica e mentale del personale. Nello specifico, la sicurezza sul lavoro comprende tutti i provvedimenti volti a prevenire gli infortuni e le malattie professionali, mentre la protezione della salute si prefigge di evitare i danni alla salute riconducibili all'attività professionale e promuovere il benessere.

Soft skills: competenze psicosociali che incidono sul modo in cui una persona si comporta in un contesto professionale. Rientrano nella categoria delle soft skills la capacità di lavorare in team, le capacità comunicative, la capacità di risolvere i problemi, l'autoriflessione e l'empatia. Le soft skills completano le competenze tecniche di una persona e sono fondamentali per la collaborazione, la leadership e il successo professionale.

Sovraccarico qualitativo: lavoro dai contenuti troppo complessi, per il quale la persona non dispone delle conoscenze, dell'esperienza o delle competenze necessarie.

Sovraccarico quantitativo: mole di lavoro eccessiva o ritmo di lavoro eccessivo per un periodo prolungato.

Sustainable Development Goals (SDG): gli obiettivi di sviluppo sostenibile sono 17 obiettivi universali, approvati dalle Nazioni Unite nel 2015 nel quadro dell'Agenda 2030. Lo scopo di questi obiettivi è promuovere lo sviluppo sostenibile in tutto il mondo, tenendo conto della dimensione sociale, ambientale ed economica. Tra gli obiettivi di sviluppo sostenibile figurano sconfiggere la povertà, garantire un'istruzione di qualità e l'uguaglianza di genere, proteggere l'ambiente e rilanciare un partenariato globale.

Top sharing: modello di lavoro in cui due o più persone si ripartiscono una funzione dirigenziale, condividendo la responsabilità connessa a tale funzione. Le diverse figure coinvolte lavorano a tempo parziale, coordinando e ripartendo tra loro attività, responsabilità e orari di lavoro. Si tratta di una forma di job sharing a livello manageriale.

Ufficio regionale di collocamento (URC): ente statale che aiuta le persone disoccupate alla ricerca di un impiego. L'URC fornisce servizi di consulenza, sostegno al collocamento, accesso a percorsi formativi e misure di reinserimento professionale. Inoltre, l'URC è il servizio di riferimento nel quadro della Legge sull'assicurazione contro la disoccupazione (LADI) e collabora con le aziende presenti sul territorio e altre istituzioni.

Valori: i valori sono i principi fondamentali e le convinzioni profonde che guidano l'operato e le decisioni di un'organizzazione. Riflettono ciò che essa considera importante e ciò che la contraddistingue (identità), rappresentano delle linee guida per la gestione aziendale e per l'orientamento strategico e sono parte integrante della cultura (aziendale). I valori sono vissuti sia all'interno dell'organizzazione (nelle relazioni con il personale) sia verso l'esterno (nei confronti di clienti, partner e della società nel suo insieme).

World Café: metodologia che incentiva uno scambio aperto e creativo in piccoli gruppi. Il world café prevede diversi round di discussione, durante i quali i partecipanti affrontano una domanda o un tema in piccoli gruppi, seduti a diversi tavolini e cambiando postazione a ciascun round. Il cambio di posto permette di portare nuovi impulsi nella conversazione. L'obiettivo è valorizzare l'intelligenza collettiva, ottenere nuove prospettive e sviluppare soluzioni condivise.