



Criteri di qualità per la gestione della salute in azienda



Criteri GSA 1-6

a cura di:

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

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

con il sostegno di:

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

Versione 01012017

© by Gruppo di lavoro Criteri GSA

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

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

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

Indice

Introduzione	3
Sintesi	4
Campo d'applicazione	6
Panoramica dei criteri GSA	7
1° criterio GSA: Gestione della salute in azienda e politica istituzionale	8
1a) Linee guida aziendali	8
1b) Risorse	8
1c) Valutazione da parte del management	8
1d) Formazione e perfezionamento	8
1e) Infrastrutture e offerte rilevanti per la salute e condizioni di lavoro ergonomiche	8
2° criterio GSA: aspetti riguardanti il personale e l'organizzazione del lavoro	9
2a) Competenze e premesse della salute	9
2b) Sovraccarico e sottoccupazione	9
2c) Possibilità di sviluppo	9
2d) Partecipazione	9
2e) Sostegno ai collaboratori e promozione di un buon clima di lavoro da parte dei superiori	9
2f) Gestione delle assenze e misure di reinserimento	10
2g) Conciliabilità tra lavoro e vita privata	10
2h) Misure di prevenzione e servizi d'aiuto	10
3° criterio GSA: pianificazione della gestione della salute in azienda	11
3a) Servizio GSA e organo di pilotaggio GSA	11
3b) Obiettivi GSA (strategici e operativi)	11
3c) La comunicazione GSA	11
4° criterio GSA: responsabilità sociale (Corporate Social Responsibility*)	12
4a) Lavoratori con diminuita capacità lavorativa o efficienza	12
4b) Impegno nell'interesse del bene comune	12
4c) Protezione dell'ambiente	12
5° criterio GSA: implementazione della gestione della salute in azienda	13
5a) Rilevamento della situazione effettiva	13
5b) Interpretazione della situazione effettiva	13
5c) Obiettivi e destinatari per misure e progetti GSA	14
5d) Definizione e implementazione delle misure	14
6° criterio GSA: valutazione complessiva della gestione della salute in azienda	15
6a) Parametri di valutazione	15
6b) Modo di procedere per la valutazione complessiva	15

Introduzione

Gestione sistematica della salute – una carta vincente per tutti

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

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

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

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

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

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



Prof. Dr. Thomas Mattig

Direttore
Promozione Salute Svizzera

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

Sintesi

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

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

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

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

Criteri GSA

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

Guida ai criteri GSA (presente documento)

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

Matrice di valutazione criteri GSA

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

Friendly Work Space Check

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

Friendly Work Space Self-Assessment

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

Guida relativa alla verifica d'impatto

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

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

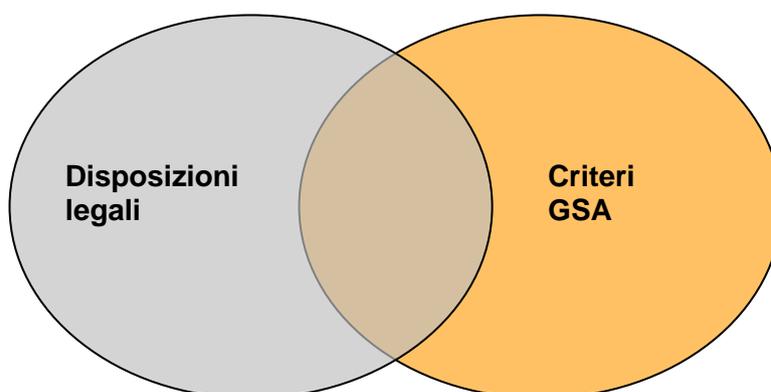
Definizione

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

Campo d'applicazione

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

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



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

Panoramica dei criteri GSA

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

I SEI CAMPI TEMATICI DELLA GSA



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

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

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

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

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

1a) Linee guida aziendali**a**

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

1b) Risorse**b**

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

1c) Valutazione da parte del management**c**

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

1d) Formazione e perfezionamento**d**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2b) Sovraccarico e sottoccupazione**b**

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

2c) Possibilità di sviluppo**c**

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

2d) Partecipazione**d**

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

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

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

2f) Gestione delle assenze e misure di reinserimento**f**

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

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

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

2h) Misure di prevenzione e servizi d'aiuto**h**

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

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

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

3a) Servizio GSA e organo di pilotaggio GSA**a**

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

3b) Obiettivi GSA (strategici e operativi)**b**

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

3c) La comunicazione GSA**c**

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

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

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

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

Linee guida internazionali in materia di responsabilità sociale:

Linee guida per organizzazioni socialmente responsabili (ISO 26000).

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

4a) Lavoratori con diminuita capacità lavorativa o efficienza

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

4b) Impegno nell'interesse del bene comune

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

4c) Protezione dell'ambiente

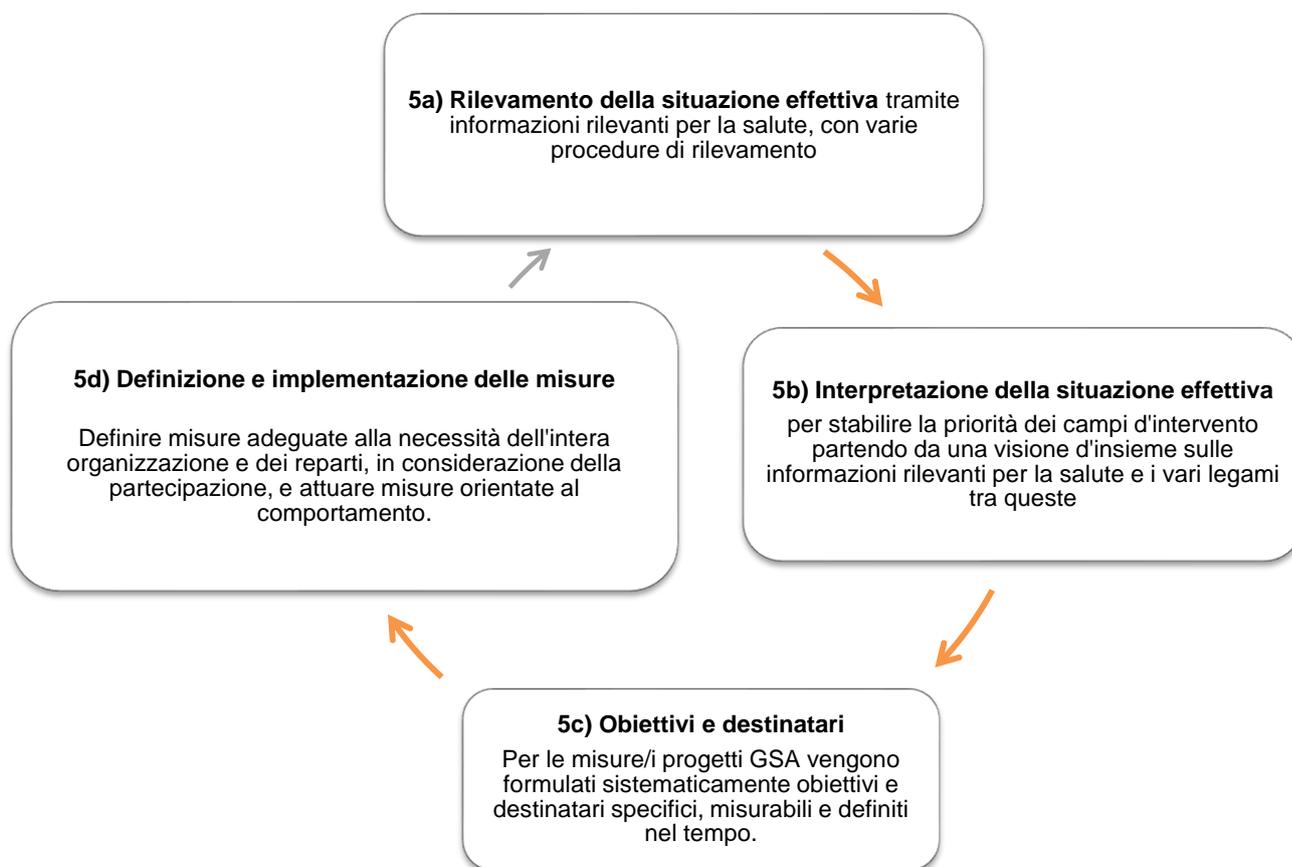
c L'organizzazione adotta disposizioni volte a escludere per quanto possibile effetti dannosi per l'essere umano e l'ambiente.

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

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

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

Figura 5.1: circuito relativo al criterio 5 GSA


5a) Rilevamento della situazione effettiva
a

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

5b) Interpretazione della situazione effettiva
b

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

5c) Obiettivi e destinatari per misure e progetti GSA**C**

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

5d) Definizione e implementazione delle misure**d**

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

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

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

Aspetti fondamentali della valutazione della GSA

La valutazione si occupa essenzialmente dei seguenti quattro aspetti elementari:

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

6a) Parametri di valutazione**a**

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

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

Questi ambiti vengono valutati sistematicamente.

6b) Modo di procedere per la valutazione complessiva**b**

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