

---

## DOCUMENTI

### Healthy workplaces: a model for action. For employers, workers and practitioners\*

WHO, 2010

#### Introduzione: un modello per l'azione

La salute, la sicurezza e il benessere dei lavoratori sono essenziali per centinaia di milioni di persone che lavorano in tutto il mondo. Ma il problema va oltre gli individui e le loro famiglie. È estremamente importante per la produttività, la competitività e la sostenibilità delle imprese, delle comunità e per le economie nazionali e regionali.

Si stima che ogni anno muoiono due milioni di persone a causa di infortuni sul lavoro e malattie o lesioni legate al lavoro. Altri 268 milioni di incidenti non mortali sul luogo di lavoro provocano in media la perdita di tre giorni lavorativi per ogni vittima, oltre a 160 milioni di nuovi casi di malattie legate al lavoro ogni anno. In aggiunta, l'8% del carico globale di malattia derivante dalla depressione viene attribuito ai rischi occupazionali.

Questi dati, raccolti dall'ILO e dall'OMS, riflettono solo lesioni e malattie che si verificano nei luoghi di lavoro formalmente registrati. In molti Paesi, la maggior parte dei lavoratori sono occupati in modo informale in fabbriche e aziende in cui non esistono registri di infortuni o di malattie legate al lavoro, per non

parlare di programmi per la prevenzione di infortuni e malattie. Affrontare questo enorme carico di malattie, i costi economici, e nel lungo termine la perdita di risorse umane, rappresenta una sfida per i governi nazionali, i settori dell'economia, i responsabili delle politiche sanitarie e i professionisti della sanità.

Nel 2007 l'Assemblea dell'OMS ha sostenuto *Worker's health: global plan of action* (GPA), al fine di dare nuovo slancio all'azione degli Stati membri. Esso si basa sulla *Global strategy for occupational health for all* dell'OMS del 1996. Importanti elementi di orientamento sono forniti anche dalla *Siresa Declaration on Worker's Health* del 2006, dalla *Promotional framework for occupational health and safety convention* del 2006, nonché dalla *Bangkok charter for health promotion in a globalized world*.

Il *Global Plan of Action* definisce cinque obiettivi:

- 1) Creare e implementare strumenti politici per la salute dei lavoratori;
- 2) Difendere e promuovere la salute nel luogo di lavoro;
- 3) Promuovere le performance dei servizi sanitari occupazionali e l'accesso ad essi;

---

(\*) Traduzione dall'inglese di Giovanni Bauleo

- 4) Fornire e comunicare le evidenze per l'azione e la pratica;
  - 5) Includere la salute dei lavoratori in altre politiche.
- In linea con il GPA, questo documento fornisce un quadro di riferimento per lo sviluppo di iniziative per luoghi di lavoro sani, adattabile ai diversi Paesi, luoghi di lavoro e culture. Successivamente, l'OMS svilupperà in collaborazione con Paesi, esperti e stakeholder, linee guida pratiche specifiche per settori, imprese, Paesi e culture.

I principi qui delineati si basano su una sistematica revisione dei programmi per un luogo di lavoro sano presenti nella letteratura internazionale, che comprende definizioni, politiche e pratiche volte a migliorare la salute nei luoghi di lavoro. La documentazione è stata revisionata il 22 e 23 ottobre 2009 durante un workshop a Ginevra che ha visto la partecipazione di 56 esperti provenienti da 22 Paesi, degli uffici regionali dell'OMS, dei rappresentanti del relativo programma dell'OMS, di un rappresentante dell'ILO, di due rappresentanti di NGO e di rappresentanti dei lavoratori e dei datori di lavoro.

La rassegna di queste evidenze è disponibile nel documento del 2010 *Healthy workplaces: a global framework and model: review of literature and practices*. È consultabile on line alla pagina web:

[http://www.who.int/occupational\\_health/healthy\\_workplaces/en/index.html](http://www.who.int/occupational_health/healthy_workplaces/en/index.html)

## I. Perché sviluppare iniziative per un luogo di lavoro sano?

*È giusto farlo: l'etica aziendale*

I codici individuali e sociali di comportamento e l'etica sono il fondamento di tutte le principali filosofie religiose e morali. Uno dei principi etici basilari universalmente accettati è quello di "non fare del male" agli altri. Nel luogo di lavoro, questo si traduce nell'assicurare la salute e la sicurezza dei dipendenti.

Già molto tempo prima della nascita delle normative nazionali sul lavoro e sulla salute gli imprenditori hanno capito l'importanza di aderire a determinati codici sociali ed etici collegati ai lavoratori, in quanto parte del loro ruolo nella comunità più vasta e al fine di assicurare il successo dei loro sforzi.

Nell'era moderna, dichiarazioni universali e organizzazioni di volontariato hanno enfatizzato l'importanza di pratiche aziendali etiche che coinvolgono i lavoratori. La *Seul declaration on safety and health at work* del 2008 afferma che un ambiente di lavoro sicuro e sano è un diritto umano fondamentale. *The United Nations Global Compact* è una piattaforma volontaria di leadership internazionale per i datori di lavoro. Essa riconosce l'esistenza di principi universali relativi a diritti umani, lotta alla corruzione, standard lavorativi e tutela dell'ambiente.

*È intelligente farlo: la questione aziendale*

Numerosissimi dati dimostrano che nel lungo termine le aziende che promuovono e proteggono la salute dei lavoratori sono tra quelle di maggior successo e più competitive, oltre a vantare migliori tassi di permanenza dei lavoratori. Alcuni fattori che i datori di lavoro devono considerare sono:

- a) i costi della prevenzione versus i costi degli incidenti;
- b) le conseguenze finanziarie delle violazioni dei regolamenti e delle leggi su salute, sicurezza e occupazione;
- c) la salute dei lavoratori in quanto importante risorsa aziendale.

L'adesione a tali principi permette di evitare assenze per malattie e disabilità, di minimizzare i costi sanitari e quelli associati a elevato turnover, come la formazione, ed aumenta la produttività a lungo termine e la qualità dei prodotti e dei servizi.

Accade sempre più che il potere dei consumatori viene utilizzato per promuovere pratiche per un luogo di lavoro sano. Ad esempio, moltissimi movimenti globali di imprenditori e consumatori attenti all'etica hanno introdotto per i consumatori dei Paesi sviluppati etichette commerciali del tipo "commercio equo e solidale", che mirano ad assicurare il benessere sanitario e sociale dei produttori, così come la salvaguardia ambientale.

*E' legale farlo: la questione legale*

La maggior parte dei Paesi hanno approvato leggi a livello nazionale e locale che obbligano i datori di lavoro

ro a garantire almeno una minima tutela dei lavoratori dai rischi di lesioni e malattie. Con lo sviluppo delle procedure e delle conoscenze del mercato, e man mano che l'attenzione dei media di tutto il mondo si focalizzava sempre più sugli incidenti che si verificano nelle industrie dei Paesi in via di sviluppo, molti di questi Paesi hanno ulteriormente rafforzato codici e leggi sulla salute occupazionale.

Le imprese che non creano ambienti di lavoro sani non solo lasciano i dipendenti, le loro famiglie e la popolazione esposti a rischi e sofferenze evitabili, ma può succedere che le loro aziende e leadership siano coinvolte in gravosi contenziosi, il che può portare a condanne pecuniarie o detentive di manager e dirigenti riconosciuti colpevoli di violazioni. Le multinazionali che provano a ridurre i costi per la salute e sicurezza dei lavoratori trasferendo i processi industriali più pericolosi in Paesi in cui le leggi che tutelano la salute, sicurezza e lavoro sono considerate più deboli, possono scoprire che le loro aziende e i loro prodotti diventano il focus di minuziosi esami internazionali e da parte dei media, che ne minano mercati e ricavi.

## II. Definizione di luogo di lavoro sano

La definizione di salute fornita dall'OMS è: "Uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, e non solo assenza di malattia". In linea con questo, la definizione di luogo di lavoro sano, sviluppata nelle consultazioni che si sono svolte attorno a questo documento, è la seguente: "Un luogo di lavoro sano è quello in cui lavoratori e dirigenti collaborano in un continuo processo di miglioramento per proteggere e promuovere salute, sicurezza e benessere di tutti i lavoratori e per la sostenibilità del luogo di lavoro, considerando i seguenti punti in base ai bisogni identificati:

1. timori riguardo salute e sicurezza dell'ambiente di lavoro fisico;
2. timori riguardo salute, sicurezza e benessere nell'ambiente di lavoro psicosociale, i quali comprendono organizzazione del lavoro e cultura del luogo di lavoro;
3. risorse per la salute individuale nel luogo di lavoro;
4. modalità di partecipazione nella comunità per migliorare la salute dei lavoratori, delle loro fami-

glie e degli altri membri della comunità.

Questa definizione riflette l'evoluzione della visione della salute occupazionale, partendo da un focus quasi esclusivo sull'ambiente di lavoro fisico, fino a includere fattori psicosociali e di medicina individuale. Il luogo di lavoro viene utilizzato sempre di più come setting per attività di promozione della salute e di medicina preventiva, non solo per prevenire lesioni da lavoro, ma anche per valutare e migliorare la salute complessiva delle persone. Inoltre, viene posta sempre più enfasi su luoghi di lavoro che siano di sostegno e adatti ai lavoratori più anziani e a quelli con malattie croniche o disabilità.

## III. Processi e metodi di influenza

Al fine di creare un luogo di lavoro sano un'impresa deve considerare in che modo i datori di lavoro e lavoratori possono intervenire. Secondo il modello qui descritto, che è sviluppato attraverso una analisi sistematica e una revisione a opera di esperti, nelle iniziative per luoghi di lavoro sani possono essere attivate quattro aree chiave:

- ambiente di lavoro fisico;
- ambiente di lavoro psicosociale;
- risorse di salute individuali;
- coinvolgimento dell'impresa nella comunità.

Tra gli aspetti critici del modello vi è un'enfasi sul processo continuo - passo dopo passo - di mobilitazione e coinvolgimento dei lavoratori su un insieme condiviso di principi etici e valori. I contenuti chiave del modello e le componenti del processo vengono discussi nei paragrafi 4 e 5.

## IV. I contenuti: metodi per favorire un luogo di lavoro sano

Quattro sono i campi in cui svolgere nel modo più efficace le azioni per un luogo di lavoro sano. Questi vengono descritti brevemente; sono poi forniti esempi selezionati di azioni tipiche. Questi metodi spesso si sovrappongono l'uno con l'altro.

### 1. L'ambiente di lavoro fisico

L'ambiente di lavoro fisico si riferisce alla struttura, all'aria, ai macchinari, arredi, prodotti, so-

stanze chimiche, materiali e processi di produzione nel luogo di lavoro. Questi fattori possono influenzare la sicurezza fisica e la salute dei lavoratori, così come la loro salute mentale e benessere. I rischi legati all'ambiente fisico hanno tipicamente il maggior potenziale per rendere disabili o uccidere i lavoratori, pertanto le prime leggi e codici per la salute e la sicurezza occupazionali si sono focalizzati su questi fattori. Ciononostante, questa tipologia di rischi minaccia ancora ogni giorno la vita dei lavoratori, sia nei paesi sviluppati che in quelli in via di sviluppo.

I problemi più comuni comprendono:

- 1 rischi chimici (solventi, pesticidi, asbesto, silice, fumo di tabacco);
- 2 rischi fisici (rumore, radiazioni, vibrazioni, caldo eccessivo, nano particelle);
- 3 rischi biologici (epatite B, malaria, HIV, tubercolosi, mancanza di acqua potabile, bagni e attrezzature per l'igiene);
- 4 rischi ergonomici (processi che richiedono sforzi eccessivi, postura scomoda, movimenti ripetitivi, sollevamento di pesi);
- 5 rischi da macchine (rischi legati a gru, carrelli elevatori);
- 6 rischi da energia (rischi da elettricità, cadute dall'alto);
- 7 rischi da mobilità (guidare sul ghiaccio, o sotto un temporale, o guidare veicoli con cui non si ha dimestichezza o con scarsa manutenzione).

Esempi di modi per influire sull'ambiente fisico di lavoro.

I rischi devono essere individuati, valutati e controllati mediante una gerarchia di processi di controllo. I tipici passi chiave sono:

- 1 eliminazione o sostituzione: ad esempio una fabbrica può optare per la sostituzione del benzene, potente cancerogeno, con il toluene o con un'altra sostanza chimica meno tossica. Un ufficio può eliminare il problema della guida in condizioni pericolose organizzando meeting in teleconferenza;
- 2 controlli ingegneristici, che comportano l'installazione di protezioni sulle macchine, di cappe di aspiranti per rimuovere gas tossici, di barriere fonoassorbenti e, negli ospedali, l'utilizzo di siste-

mi di aghi sicuri e di attrezzature per il sollevamento dei pazienti;

- 2 controlli amministrativi: i datori di lavoro possono assicurare una buona gestione degli uffici, formare i lavoratori sulle procedure per operare in sicurezza, effettuare manutenzione preventiva di macchinari e attrezzature e potenziare le politiche contro il fumo;
- 3 i mezzi di protezione individuale possono comprendere respiratori per addetti che lavorano in ambienti con polvere, maschere, guanti e respiratori per operatori sanitari e caschi e calzature di sicurezza per i lavoratori del settore dell'edilizia.

## 2. *L'ambiente di lavoro psicosociale*

L'ambiente di lavoro psicosociale implica una cultura organizzativa, così come atteggiamenti, valori, credenze e pratiche quotidiane dell'impresa che influenzano il benessere mentale e fisico dei lavoratori. Spesso i fattori che possono provocare stress emotivo o mentale nei luoghi di lavoro sono chiamati "stressor".

Esempi di rischi psicosociali sono:

1. organizzazione del lavoro carente (problemi con le richieste di lavoro, pressione sul tempo, discrezionalità nelle decisioni, premio e riconoscimento, sostegno di supervisori, trasparenza nel lavoro, pianificazione del lavoro, comunicazione carente);
2. cultura organizzativa (mancanza di politiche e pratiche relative alla dignità e al rispetto di tutti i lavoratori, alle molestie e bullismo, alle discriminazioni di genere, alla stigmatizzazione dello stato di HIV, all'intolleranza verso le diversità etniche e religiose, mancanza di sostegno verso stili di vita salutari);
3. stile di gestione "comando e controllo" (mancanza di consultazione, di negoziazione, di comunicazione bidirezionale, di feedback costruttivo, di gestione rispettosa delle performance);
4. mancanza di sostegno all'equilibrio tra lavoro e vita;
5. paura di perdere il lavoro legata a fusioni, acquisizioni, riorganizzazioni o al mercato del lavoro.

Modi per influenzare l'ambiente di lavoro psicosociale. I rischi psicosociali vengono tipicamente valutati utilizzando indagini e interviste, che corrispondono alle ispezioni per i rischi fisici. Per affrontare i rischi identificati, può essere svolta una gerarchia di controlli, tra cui:

1. eliminazione o modifica alla fonte: redistribuzione del lavoro per ridurre il carico, eliminazione dei supervisori o loro riqualificazione in capacità di comunicazione e leadership, messa in atto di una politica di tolleranza zero riguardo molestie e discriminazioni nel luogo di lavoro;
2. riduzione dell'impatto sui lavoratori: permettere flessibilità per affrontare situazioni di conflitto tra lavoro e vita, fornire supervisione e sostegno ai colleghi (risorse e sostegno emotivo), permettere flessibilità per sede e orari di lavoro e fornire comunicazioni puntuali, aperte e oneste;
3. tutela dei lavoratori, aumentando la consapevolezza e fornendo formazione ai lavoratori, ad esempio sulla prevenzione dei conflitti o su situazioni di molestia.

### 3. Risorse per la salute individuale nei luoghi di lavoro

Costituiscono risorse per la salute individuale nei luoghi di lavoro i servizi sanitari, le informazioni, le risorse, le opportunità, la flessibilità e un ambiente che sia in vario modo di supporto per sostenere e motivare gli sforzi di migliorare e mantenere stili di vita sani, così come monitorare e sostenere la salute fisica e mentale. Tra i problemi riguardanti le risorse per la salute individuale nei luoghi di lavoro vi sono le condizioni di occupazione e la mancanza di conoscenze, che possono rendere difficile l'adozione di stili di vita salutari per restare in salute. Ad esempio:

1. l'inattività fisica può derivare da orari di lavoro prolungati, dal costo di strutture e attrezzature sportive e da mancanza di flessibilità nelle pause e dalla durata di queste;
2. una dieta carente può derivare da mancato accesso a spuntini e pasti sani, mancanza di tempo per fare pause per i pasti, mancanza di sistemi di refrigerazione per conservare cibi sani e mancanza di conoscenze;

3. il fumo può essere consentito dalle condizioni ambientali del luogo di lavoro;
4. può succedere che le malattie non vengono diagnosticate e/o trattate a causa della mancanza di cure primarie accessibili e alla portata di tutti;
5. una mancanza di conoscenze e risorse per la prevenzione dell'HIV/AIDS può provocare un elevato livello di infezioni da HIV.

Esempi di modi per incrementare le risorse per la salute individuale nei luoghi di lavoro: servizi medici, informazione, formazione, sostegno finanziario, strutture, sostegno politico, flessibilità e programmi promozionali che permettano e incoraggino i lavoratori a sviluppare pratiche di stili di vita sani. Nello specifico:

1. fornire ai lavoratori strutture per il fitness, sostegno finanziario per corsi e attrezzature di fitness;
2. incentivare il cammino e l'uso della bici nel corso delle attività di lavoro, adattando carichi di lavoro e processi;
3. fornire e sostenere economicamente scelte alimentari salutari nelle mense aziendali e nei distributori automatici;
4. consentire flessibilità nella distribuzione nel tempo e nella durata delle pause di lavoro in modo da permettere l'esercizio fisico;
5. mettere in atto politiche antifumo e potenziarle;
6. fornire ai dipendenti programmi per smettere di fumare;
7. fornire servizi medici personalizzati quali valutazioni sanitarie, esami medici, test (misurazione della perdita dell'udito, dei livelli di piombemia, test per HIV e tubercolosi) e trattamenti medici se non disponibili nella comunità (ad esempio, trattamenti antiretrovirali per HIV);
8. avviare iniziative di educazione sanitaria e attività di sostegno subito dopo il ritorno al lavoro dei lavoratori dopo una malattia o disabilità legata al lavoro al fine di evitare ricadute o il ripetersi della lesione.

### 4. Coinvolgimento dell'impresa nella comunità

Le imprese hanno un impatto sulle comunità in cui operano e ricevono a loro volta un impatto dalle comunità. La salute dei lavoratori, ad esempio, viene

profondamente influenzata dall'ambiente fisico e sociale della comunità più vasta. Il coinvolgimento si riferisce all'attività in cui l'impresa è impegnata o alle esperienze e risorse che può fornire per sostenere il benessere sociale e fisico della comunità in cui opera. Questo include in particolare i fattori che influenzano la salute fisica e mentale e la sicurezza e il benessere dei lavoratori e delle loro famiglie.

Esempi di modi in cui le imprese possono essere coinvolte nella comunità.

L'impresa può scegliere di fornire sostegno e risorse per:

1. iniziative per il controllo di emissioni inquinanti, per la depurazione di attività produttive e, più in generale, per affrontare il problema dell'inquinamento dell'aria o dell'acqua;
2. screening e trattamento per l'infezione da HIV, per la tubercolosi, per l'epatite e altre malattie prevalenti;
3. cure primarie gratuite o sovvenzionate ai lavoratori e famiglie e realizzazione nella comunità di strutture per le cure primarie. Queste possono servire gruppi che altrimenti non avrebbero accesso, ad esempio lavoratori di piccole e medie imprese e lavoratori informali;
4. politiche per l'uguaglianza di genere all'interno dei luoghi di lavoro, per tutelare e sostenere le donne, e per la tutela di altri gruppi vulnerabili, anche se non previste dalla legge;
5. formazione per una ulteriore alfabetizzazione gratuita e alla portata di lavoratori e famiglie;
6. leadership ed esperienze relative a salute e sicurezza nel luogo di lavoro fornite a piccole e medie imprese;
7. andare oltre gli standard normativi al fine di minimizzare l'impatto ambientale della CO<sub>2</sub>;
8. estensione dell'accesso ai farmaci antiretrovirali per i familiari dei lavoratori;
9. collaborazione con i pianificatori della comunità per realizzare piste ciclabili, marciapiedi, ecc;
10. sostegno economico al trasporto pubblico e all'uso delle bici per andare al lavoro.

In un paese, città o regione con assistenza sanitaria universale e con una legislazione forte e ben applicata

relativamente a salute, sicurezza, emissioni inquinanti e diritti umani, le iniziative delle imprese all'interno di una comunità possono fare una profonda differenza per i settori più vulnerabili della forza lavoro dell'impresa e per i residenti della comunità. In un contesto in cui manca l'assistenza sanitaria a buon mercato o le leggi sul lavoro e sull'ambiente sono deboli o assenti, a fare la differenza per la salute ambientale della comunità e per la qualità della vita dei lavoratori e delle loro famiglie può essere il coinvolgimento dell'impresa nella comunità.

## V. Il processo: avviare e sostenere un programma

Il processo per sviluppare un luogo di lavoro sano è, per molti versi, fondamentale, tanto per il successo quanto per i contenuti. Il modello dell'OMS è ancorato a un processo organizzativo ben riconosciuto di "miglioramento continuo" che assicura che un programma per la salute, la sicurezza e il benessere soddisfi le necessità di tutti i soggetti interessati e sia sostenibile nel tempo. Questa idea riconosce che qualunque nuovo sforzo difficilmente sarà perfetto dall'inizio. Un modello di "miglioramento continuo" per la salute e la sicurezza nel luogo di lavoro è stato sviluppato nel 1988 dall'Ufficio regionale dell'OMS della regione Pacifico Occidentale (WPRO). Il modello è stato gradualmente modificato da esperti e Agenzie come l'ILO nell'attuale formato. Gli step del processo sono i seguenti, e il paragrafo 6 descrive i principi che ne sono alla base.

### 1. Mobilitare

Per mobilitare lavoratori e datori di lavoro al fine di investire nel cambiamento è spesso necessario innanzitutto raccogliere informazioni sui bisogni, i valori e le questioni prioritarie per le persone. Le persone hanno diversi valori e agiscono all'interno di schemi etici diversi. Sono motivate all'azione da cose diverse: dati, scienza, logica, storie umane, coscienza e credenze religiose. Sapere chi sono i principali opinion leader di una impresa e quali problemi li mobilitano con maggiore facilità sarà cruciale per assumere impegni per azioni e iniziative.

## 2. *Costruire*

Una volta che i principali stakeholder sono stati mobilitati, potranno dimostrare il loro impegno creando il team per un luogo di lavoro sano e le risorse per implementare un determinato cambiamento nel luogo di lavoro. Se c'è un comitato per la salute e la sicurezza, questo gruppo può riuscire a svolgere questo ruolo aggiuntivo.

In una grande impresa, il comitato per la salute e la sicurezza deve comprendere rappresentanti dei vari settori e livelli dell'azienda. Questi possono comprendere professionisti della salute e della sicurezza, personale delle Risorse Umane, ingegneri e personale medico che fornisce servizi. L'ILO raccomanda che nei comitati per la salute e sicurezza i lavoratori abbiano almeno la stessa rappresentanza dei datori di lavoro. È anche fondamentale che in questi team vi sia una equa rappresentanza di genere.

In una piccola impresa, il coinvolgimento di esperti o di personale di sostegno esterni all'organizzazione può essere di aiuto. Ad esempio, può essere prezioso il personale medico che viene da una grande azienda limitrofa o da un servizio di medicina del lavoro della comunità, i rappresentanti di una rete locale specifica per quel tipo di industria, o una organizzazione per la salute e sicurezza.

## 3. *Valutare*

La valutazione è tipicamente il primo compito svolto dal team per un luogo di lavoro sano. Ciò avviene tramite svariati strumenti e misure quali dati di riferimento sulle ispezioni nel luogo di lavoro, precedenti processi di individuazione e valutazione dei rischi, verbali del comitato per la salute e sicurezza, dati demografici dei dipendenti, statistiche di turnover e produttività, reclami sindacali. Tutto questo deve essere, se possibile, documentato. Se non è stata fatta una esaustiva identificazione e valutazione dei rischi, deve essere fatta adesso. Le politiche e pratiche relative alle quattro modalità di influenza devono essere revisionate e disposte in tavole.

La salute dei lavoratori è un altro fattore critico da valutare in termini di dati di salute occupazionale, quali i tassi di assenza per malattia e di lesioni e malattie

legate al luogo di lavoro, tra cui disabilità nel breve e nel lungo periodo. Altro aspetto essenziale sono le condizioni di salute soggettiva dei lavoratori. Questa informazione si può ottenere con indagini o, nei contesti aziendali più piccoli, utilizzando come guida una checklist e/o il dialogo tra dirigenti, lavoratori, in teoria, un professionista della salute. Bisogna anche considerare il futuro che si desidera per l'impresa e i lavoratori. Per una grande azienda, questo può voler dire fare benchmarking per determinare come aziende simili stanno agendo in relazione ai dati presentati. Può essere importante rivedere la letteratura al fine di leggere raccomandazioni o studi di casi di buone pratiche. Per i singoli lavoratori, è necessario chiedere loro in che modo migliorerebbero l'ambiente di lavoro e la salute, e cosa ritengono che il datore di lavoro possa fare per aiutarli in tal senso.

Per una piccola impresa, è importante determinare buone pratiche locali. Parlare agli esperti locali o visitare le imprese locali che hanno affrontato situazioni simili è un buon modo per scoprire cosa si può fare e trovare idee su come farlo.

Quale che sia il metodo usato per raccogliere queste informazioni, è importante accertarsi che, per quanto concerne gli input, le donne abbiano le stesse possibilità degli uomini, e che i problemi che le riguardano possano essere disaggregati.

## 4. *Stabilire le priorità*

I criteri per stabilire le priorità devono tenere in considerazione vari fattori e riconoscere che alcune priorità influenzano maggiormente la salute, ad esempio limitare l'esposizione ai rischi occupazionali.

Altri criteri che possono essere adottati sono:

1. facilità ad attivare soluzioni, quali "facili successi" che possono motivare e incentivare continui progressi;
2. rischi per i lavoratori (gravità dell'esposizione a un rischio e probabilità che si verifichi l'esposizione);
3. possibilità di fare la differenza, ad esempio soluzioni efficaci, prontezza del datore di lavoro al cambiamento, probabilità di successo e altre questioni relative alle politiche del luogo di lavoro;
4. probabili costi dell'ignorare o trascurare il problema;

5. opinioni e preferenze soggettive dei soggetti del luogo di lavoro, tra cui i manager, i lavoratori e i loro rappresentanti.

#### 5. *Pianificare*

Lo step successivo consiste nello sviluppare un piano per la salute. Il piano sviluppato da una piccola o media impresa, almeno all'inizio, può essere piuttosto semplice, a seconda della dimensione e complessità dell'impresa. Può incentrarsi su alcune priorità che sono state individuate come essenziali per la salute, nonché come obiettivi più alla portata, con un'indicazione di riferimento per la tempistica.

In una grande impresa, un piano può richiedere un approccio molto più complesso, "big picture", per i successivi 3-5 anni. Questo tipo di piano stabilirà attività volte ad affrontare problemi prioritari con indicazioni di riferimento in relazione alla tempistica molto generiche. Il piano complessivo deve avere obiettivi a lungo termine e obiettivi specifici allo scopo di misurare il successo. Dopo aver elaborato il piano a lungo termine, verranno sviluppati dei piani annuali per affrontare i problemi in ordine di priorità.

Quando si considerano le soluzioni, è importante ricordarsi il principio "imparare dagli altri" e cercare modi di risolvere i problemi. A questo punto, è importante anche ricordarsi i quattro metodi di influenza nel momento in cui si elaborano soluzioni. Ad esempio, un errore comune è pensare che le soluzioni ai problemi nell'ambiente fisico di lavoro debbano sempre essere soluzioni fisiche, mentre tali problemi possono essere affrontati anche con cambiamenti nella formazione o nei comportamenti.

Una volta ottenuta l'approvazione necessaria al piano, si devono sviluppare specifici piani di azione che definiscano obiettivi, risultati previsti, la tempistica e le responsabilità. Per quanto riguarda i programmi di educazione sanitaria, è importante andare oltre la sensibilizzazione e includere lo sviluppo di capacità e le modifiche dei comportamenti. Vanno inoltre compresi i budget, le strutture e le risorse necessarie, così come una pianificazione della presentazione, marketing e promozione del programma e della politica, della formazione inerente ogni nuova politica, piano di mantenimento e valutazione. Fare in modo che cia-

scun punto di un piano o iniziativa sia descritto in modo chiaro renderà più facile la valutazione degli obiettivi misurabili.

#### 6. *Fare*

Questa è la fase "fallo e basta". Le responsabilità di ogni azione pianificata vanno assegnate ai vari attori che compongono il team di implementazione e follow-up.

#### 7. *Valutare*

La valutazione è essenziale per vedere cosa funziona e cosa no e per stabilire i motivi. Vanno valutati sia il processo di implementazione che i risultati nel breve e nel lungo periodo. Oltre a valutare ciascuna iniziativa, è importante valutare il successo complessivo del programma per un luogo di lavoro sano dopo un periodo di 3-5 anni, o dopo che si è verificato un cambiamento significativo, quale una nuova gestione. A volte ripetere un'indagine o rivedere i dati di base raccolti può permettere di effettuare una valutazione complessiva. Pur essendo difficile che i cambiamenti nella salute dei lavoratori siano collegati a quelli nella produttività o redditività dell'impresa, è importante tenere traccia di questi numeri e confrontarli mediante benchmarking.

#### 8. *Migliorare*

Questo ultimo step è anche il primo del ciclo di azioni successive e sostanzialmente consiste nel realizzare cambiamenti in base ai risultati della valutazione. I cambiamenti possono migliorare i programmi implementati, o aggiungere componenti successive. D'altro canto, è possibile che si siano raggiunti traguardi notevoli. E' importante riconoscere i successi, apprezzare le persone che hanno contribuito a raggiungerli e assicurarsi che tutti gli stakeholder ne siano a conoscenza.

### VI. Principi di base: le chiavi del successo

Sebbene tutte le imprese abbiano necessità e condizioni diverse, esistono principi chiave alla base di un'iniziativa per un luogo di lavoro sano che ne fanno aumentare le probabilità di successo.

#### 1. *Coinvolgimento della leadership basato su valori centrali*

Questo dipende da tre step. Il primo è mobilitare e



riuscire a ottenere impegni da parte dei principali stakeholder, poiché un programma per un luogo di lavoro sano deve essere integrato con gli obiettivi economici e i valori dell'impresa. Un'altra condizione imprescindibile è ottenere i necessari permessi, le risorse e sostegni necessari da parte dei proprietari, dei dirigenti più anziani, leader sindacali e leader informali. È essenziale ottenere questo impegno prima di provare a procedere. Il terzo elemento consiste nel fornire evidenze chiare di questo impegno elaborando e adottando una politica completa sottoscritta dalla più alta autorità dell'impresa e comunicata a tutti i lavoratori. Questo indica chiaramente che le iniziative per un luogo di lavoro sano fanno parte della strategia economica dell'organizzazione.

#### 2. *Coinvolgere i lavoratori e i loro rappresentanti*

Una delle scoperte più coerenti della ricerca sull'efficacia è che nei programmi che hanno successo i lavoratori devono essere coinvolti in ogni step del processo dalla pianificazione alla valutazione. I lavoratori e i loro rappresentanti non devono essere semplicemente "consultati" e "informati" su quello che sta succedendo, ma devono essere coinvolti attivamente, e le loro opinioni devono essere richieste, ascoltate e implementate.

A causa della dinamica intrinseca delle relazioni tra lavoro e gestione, è cruciale che i lavoratori abbiano mezzi di espressione collettivi più forti di quelli dei singoli lavoratori. La partecipazione alle attività sindacali e la presenza da parte dei rappresentanti regionali dei lavoratori può aiutare a fare sentire questa voce.

#### 3. *Analisi del divario*

Questo step comporta una valutazione della situazione attuale rispetto alle condizioni ideali, e quindi la necessità di affrontare il gap esistente.

#### 4. *Imparare dagli altri*

È importante riconoscere che non tutti, nemmeno i funzionari per la salute e la sicurezza, hanno le conoscenze e gli strumenti per affrontare certe questioni prioritarie. In certi casi è importante rivolgersi ad esperti quali ricercatori della locale università o esperti di una agenzia di sicurezza locale. I rappresentanti sindacali

che hanno ricevuto una specifica formazione sulla sicurezza e salute occupazionale e gli esperti di sicurezza e salute occupazionale delle grandi imprese della comunità possono essere chiamati a collaborare. Questi esperti possono fungere da guida e assistere le imprese più piccole. Fare visita ad altre imprese per osservare buone pratiche locali è un altro ottimo modo per imparare dagli altri. In aggiunta, il mondo virtuale contiene moltissime risorse e informazioni tra cui i siti web dell'ILO, dell'OMS e dei suoi Centri di Collaborazione per la Salute e Sicurezza Occupazionale.

#### 5. *Sostenibilità*

La valutazione e il miglioramento continuo sono la chiave, così come lo è l'integrazione delle iniziative per un luogo di lavoro sano nel piano strategico complessivo dell'impresa, invece che lasciarle in un gruppo di lavoro separato e isolato.

#### 6. *L'importanza dell'integrazione*

Nelle grandi organizzazioni il lavoro è sempre più specializzato. Infatti, in molte grandi organizzazioni, i funzionari per la salute e sicurezza lavorano in un reparto, mentre quelli del benessere in un altro, e quelli delle risorse umane in altri ancora. L'ultimo gruppo si occupa di numerose questioni relative alla leadership, allo sviluppo dello staff e all'ambiente psicosociale di lavoro. Tutti questi reparti sono separati dal team di gestione dell'impresa, che si focalizza sull'accresciuta qualità e quantità dell'output dell'impresa. Spesso queste attività lavorano a obiettivi incrociati o in diretto contrasto alla salute dei lavoratori, anche se quest'ultima è essenziale tanto quanto altri aspetti della produzione e della qualità.

In che modo si può assicurare l'integrazione? Ecco alcuni esempi:

1. La pianificazione strategica deve incorporare il lato umano dell'equazione. Nel 1992 Kaplan e Norton hanno sviluppato l'approccio "balanced scorecard" ai sistemi di gestione e di gestione integrata. Questo evidenzia come sia auspicabile misurare non solo la performance finanziaria ma anche la conoscenza del cliente, i processi aziendali interni e l'apprendimento e la crescita da parte dei lavoratori al fine di promuovere il successo aziendale nel lungo

- termine.
2. Sviluppare e ottenere da parte del management esperto l'accettazione e l'utilizzo di "filtri" relativi a salute, sicurezza e benessere per tutte le decisioni.
  3. Tenere a mente le varie componenti di un luogo di lavoro sano ogni volta che si affronta un problema. Ad esempio, se i disordini muscolo-scheletrici si verificassero tra persone che lavorano tutto il giorno con macchine da cucire, un approccio comune (e appropriato) consisterebbe nello studiare, per ogni operatore, l'ergonomia del posto di lavoro e definire le condizioni di rischio fisico. Tuttavia, gli elementi psicosociali come la pressione dei carichi di lavoro e del tempo possono contribuire al problema. Possono inoltre esserci questioni di salute individuale legate all'attività fisica e all'obesità che contribuiscono al problema o una mancanza di risorse per le cure primarie nella comunità può far sì che i lavoratori non possono essere valutati e trattati nelle prime fasi dell'episodio doloroso. Un approccio integrato esaminerebbe tutti gli aspetti del problema e così individuare un'ampia gamma di soluzioni efficaci.
  4. Un comportamento che viene premiato si rafforza. Un sistema di gestione delle performance che premia elevati output, indipendentemente dal modo in cui i risultati sono stati raggiunti, incoraggerà le persone a prendere scorciatoie o a usare abilità interpersonali "meno che sane" per far fare il lavoro. D'altro canto, un sistema di gestione delle performance che stabilisce standard comportamentali e obiettivi di output può rafforzare i comportamenti auspicati e apprezzare le persone che manifestano comportamenti e atteggiamenti che portano a una cultura del luogo di lavoro sano.
  5. L'uso di team interfunzionali e di organizzazioni a matrice può aiutare a ridurre l'isolamento dei gruppi di lavoro. Se un'organizzazione ha un comitato per la salute e la sicurezza e uno per il benessere del luogo di lavoro, questi possono evitare di lavorare in isolamento avendo dei membri incrociati, in

modo tale che ognuno è consapevole di poter partecipare alle attività dell'altro.

## VII Adattarsi ai contesti locali e ai bisogni

Il modello per un luogo di lavoro sano qui delineato rappresenta una sintesi delle migliori conoscenze ed esperienze disponibili in tutto il mondo raccolte e analizzate dagli esperti in salute occupazionale dei vari Paesi.

Esso fornisce una guida per l'azione a livello del luogo di lavoro, in particolare quando i datori di lavoro, i lavoratori e i loro rappresentanti lavorano insieme in modo collaborativo. Tuttavia, i luoghi di lavoro esistono in un contesto molto più grande. I governi, le leggi e gli standard nazionali e regionali, la società civile, le condizioni di mercato e i sistemi di cure primarie hanno tutti un impatto fortissimo sui luoghi di lavoro, o in positivo o in negativo, e su quello che può essere ottenuto dalle parti presenti dei luoghi di lavoro.

Queste interrelazioni sono estremamente complesse, e sono analizzate nel documento di background già citato. Sono necessarie guide e procedure per coinvolgere i diversi attori direttamente nelle iniziative per luoghi di lavoro sani. In termini di difesa della salute nei luoghi di lavoro, i paesi in via di sviluppo e quelli sviluppati hanno necessità e affrontano sfide molto diverse, come fanno le imprese piccole e quelle grandi. Il documento di background comprende anche esempi di come questo modello possa essere implementato nelle imprese grandi e piccole e studi di casi di quello che funziona e che non funziona in svariate situazioni. I link e le risorse fornite possono aiutare datori di lavoro, lavoratori, decisori politici e professionisti ad adattare questi principi alle situazioni specifiche. In aggiunta, con il progredire dell'implementazione del *Global Plan of Action* dell'OMS, l'OMS e i suoi Stati membri, con i Centri di collaborazione e altri esperti, forniranno una guida più personalizzata e pratica. Questa guiderà le imprese, i datori di lavoro e i lavoratori nell'applicazione dei principi di questo documento, in adesione ai principi del miglioramento continuo degli interventi.