

Promozione Salute Svizzera

Fogli di lavoro 11

## **Iniziativa per promuovere la gestione della salute nelle amministrazioni pubbliche**

Promozione Salute Svizzera è una fondazione sostenuta da Cantoni e casse malati. Nata su incarico della Confederazione, essa coordina e valuta le misure volte a promuovere la salute (art. 19 della legge federale sull'assicurazione malattie). La Fondazione sottostà alla vigilanza della Confederazione. Il Consiglio di fondazione funge da principale organo decisionale. Promozione Salute Svizzera ha due sedi operative, situate negli uffici di Berna e Losanna. Attualmente ogni persona residente in Svizzera versa annualmente CHF 2.40 a favore di Promozione Salute Svizzera. Un piccolo investimento dalle grandi ripercussioni sulla salute di tutti. L'importo viene prelevato dalle casse malati a beneficio della Fondazione.

Nella serie «**Fogli di lavoro Promozione Salute Svizzera**», la Fondazione pubblica lavori realizzati da lei stessa, o su mandato. Scopo di questi fogli di lavoro è quello di sostenere esperte ed esperti nell'attuazione di misure nel campo della promozione della salute e della prevenzione. La responsabilità del contenuto attiene ai loro autori. I fogli di lavoro di Promozione Salute Svizzera sono disponibili generalmente in formato elettronico (PDF).

## Impressum

### Editore

Promozione Salute Svizzera

### Autori

Christoph Bertschinger, Vicario Consulting SA  
Chantale Merz Wagenaar, Promozione Salute Svizzera

### Capoprogetto Promozione Salute Svizzera

Chantale Merz Wagenaar, responsabile di progetto partnership

### Serie e numero

Promozione Salute Svizzera Fogli di lavoro 11

### Citazioni

Bertschinger, C.; Merz Wagenaar, C. (2013). *Iniziativa per promuovere la gestione della salute nelle amministrazioni pubbliche*. Promozione Salute Svizzera Fogli di lavoro 11, Berna e Losanna

### Foto di copertina

iStockphoto

### Informazioni

Promozione Salute Svizzera  
Dufourstrasse 30, Casella postale 311, CH-3000 Berna 6  
Tel. +41 31 350 04 04, fax +41 31 368 17 00  
office.bern@promotionsante.ch  
www.promozionesalute.ch

### Testo originale

Tedesco

### Numero di ordinazione

03.0027.IT 11.2013

Questa pubblicazione è disponibile anche in francese e in tedesco  
(numero di ordinazione 03.0027.FR 11.2013 e 03.0027.DE 11.2013)

### Scarica PDF

[www.promozionesalute.ch/pubblicazioni](http://www.promozionesalute.ch/pubblicazioni)

### ISSN

2296-570X

# Indice

<b>Editoriale</b>	<b>4</b>
<b>Management Summary</b>	<b>5</b>
<b>1 Situazione iniziale</b>	<b>6</b>
<b>2 Diffusione di attività legate alla GSA nelle amministrazioni pubbliche</b>	<b>7</b>
2.1 Esempi di attuazione concreti	8
2.1.1 La prima unità amministrativa premiata: la Segreteria generale del Dipartimento federale dell'interno	8
2.1.2 L'amministrazione cantonale di Uri e il programma PMI- <i>vital</i> : una GSA sistematica	10
2.1.3 Combattere efficacemente lo stress con SWiNG – Amministrazione cantonale di Turgovia	12
2.1.4 S-Tool come parte di un puzzle: la GSA presso l'Ufficio della circolazione stradale e della navigazione del Cantone di Berna	14
2.1.5 Costruire ponti per raggiungere la sostenibilità – la GSA nell'Ufficio dell'economia e del lavoro del Cantone di Zurigo	17
2.1.6 Un servizio per la salute e la sicurezza – l'amministrazione municipale di Lucerna	19
<b>3 Lezioni per le amministrazioni pubbliche</b>	<b>22</b>
3.1 Caratteristiche peculiari della gestione della salute in azienda nel settore pubblico	22
3.2 Peculiarità/Ostacoli	22
3.3 Argomenti	23
3.4 Fattori di successo	25
<b>4 Strumenti</b>	<b>27</b>
<b>5 Bibliografia, link</b>	<b>29</b>
5.1 Bibliografia	29
5.2 Partner d'intervista	31
<b>6 Allegato</b>	<b>32</b>

## Editoriale

### **La promozione della salute in azienda: il nostro tema chiave a lungo termine**

L'ambito «salute psichica e stress» è uno dei temi chiave della strategia a lungo termine (2007–2018) di Promozione Salute Svizzera. Il mondo del lavoro e le attività professionali svolgono un ruolo di primo piano per la salute psichica. Con oltre 4,5 milioni di lavoratori, più della metà della popolazione svizzera esercita un'attività lucrativa che solitamente si protrae per almeno 40 anni. Consapevole di ciò, Promozione Salute Svizzera si concentra sulla promozione della salute in azienda (PSA). In tale ambito offriamo servizi come il label Friendly Work Space, il barometro dello stress S-Tool e PMI-*vital* o il Congresso nazionale per la promozione della salute in azienda.

### **Le priorità del Consiglio federale nell'ambito della salute**

Il rapporto «Sanità2020» approvato dal Consiglio Federale a inizio 2013 offre una panoramica delle priorità poste a livello della politica sanitaria svizzera per i prossimi otto anni. Il rapporto comprende 36 misure che, ripartite in quattro aree d'intervento della politica sanitaria, saranno messe in atto in modo graduale. Nell'area di intervento 1, «Garantire la qualità di vita», si incitano attori pubblici e privati a coordinare e rafforzare le proprie attività di promozione della salute, prevenzione e diagnosi precoce delle malattie alla luce dell'aumento delle patologie croniche. Data la particolare importanza assegnata alla promozione della salute in azienda, le priorità della politica sanitaria del Consiglio federale sono in perfetta sintonia con gli obiettivi di Promozione Salute Svizzera.

### **La gestione della salute in azienda presso le amministrazioni pubbliche**

L'amministrazione pubblica in Svizzera è tra le più efficienti al mondo e gode di un'eccellente reputazione. Con circa 360000 dipendenti le amministrazioni pubbliche (comunale, cantonale, federale), il Service public, sono un importante datore di lavoro e, in quanto tale, dovrebbero svolgere un ruolo esemplare anche nel campo della gestione della salute in azienda.

### **Il nostro contributo**

Tramite il progetto dedicato alla gestione della salute in azienda (GSA) presso le amministrazioni pubbliche offriamo a queste ultime know-how, argomentazioni e validi esempi di realizzazione per lo sviluppo di un processo completo di gestione della salute.

Ringraziamo qui in particolare i nostri partner nei cantoni per l'eccellente collaborazione nel quadro del presente progetto.

Rudolf Zurkinden  
Responsabile Partner Relations e Supporto

Chantale Merz Wagenaar  
Capoprogetto

## Management Summary

Nel quadro delle priorità di politica sanitaria, nel suo «Rapporto Sanità2020» il Consiglio federale ha chiesto di ampliare la gestione della salute in azienda per migliorare la prevenzione e la diagnosi precoce delle malattie non trasmissibili nonché la diagnosi precoce delle affezioni psichiche. Con lo sviluppo del label Friendly Work Space sono stati definiti gli standard qualitativi e riassunti gli ambiti di manovra di un concetto globale per la gestione della salute.

Nelle amministrazioni pubbliche la gestione della salute assume aspetti molto eterogenei: mentre alcuni uffici dispongono di un esperto per la GSA interna, con un compito soprattutto concettuale, altri applicano con grande sistematicità una GSA esemplare. Per vari motivi bisognerà ancora attendere qualche anno per riscontrare questa stessa sistematicità all'interno di un'intera amministrazione.

Se da un lato alcune caratteristiche strutturali rendono difficoltosa l'introduzione di una GSA sistematica, dall'altro numerosi argomenti, di tipo economico (in un confronto intersettoriale l'amministrazione pubblica si colloca tra le prime posizioni per quanto riguarda la situazione malattie) e non economico (prestazioni e salute nonostante la pressione delle riforme; immagine positiva per il reclutamento di nuovo personale), depongono a favore della necessità di un intervento determinato.

## 1 Situazione iniziale

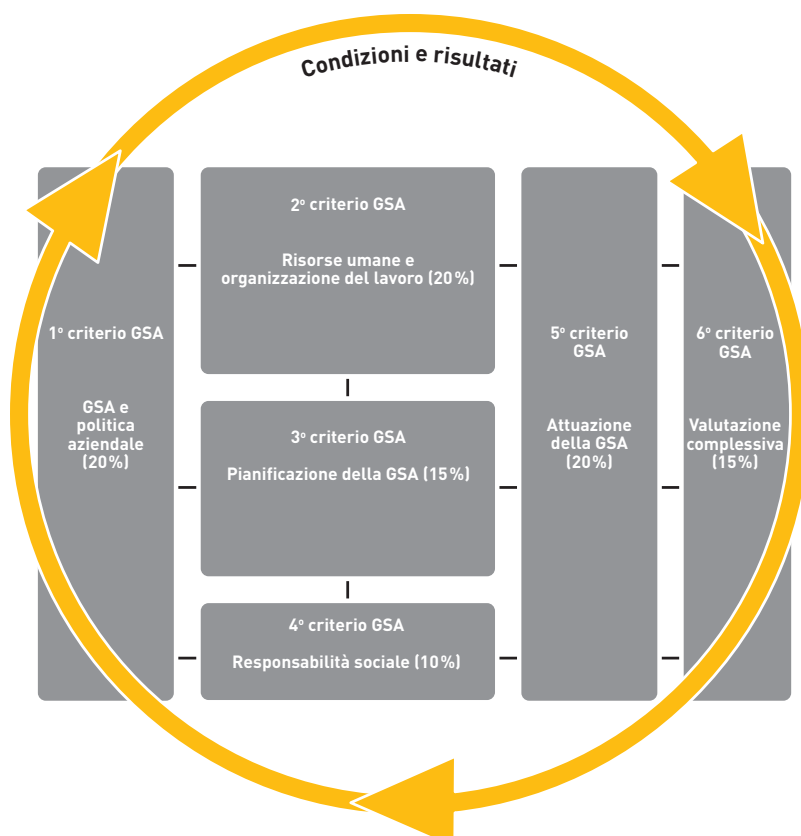
L'elaborazione del presente resoconto poggia sulle varie fasi esposte qui di seguito.

- Una rilevazione scritta nel campo della gestione della salute in azienda (GSA) presso le amministrazioni cantonali;
- Risultati ricavati dalla diffusione di PMI-*vital*, SWiNG, S-Tool e del label Friendly Work Space (FWS) nonché dalla letteratura specialistica, a completamento della rilevazione;
- Interviste con responsabili del personale e della GSA su fattori di successo, ostacoli e argomenti a favore di una gestione della salute in azienda presso le amministrazioni pubbliche;
- Elaborazione in esempi di attuazione concreti.

condizioni di lavoro sia l'igiene di vita individuale, è vantaggiosa sia per i dipendenti sia per l'organizzazione e va intesa come compito gestionale. È imperniata sull'integrazione sistematica della prospettiva della salute nelle strutture, nelle trafilate e nei processi decisionali di un'azienda e crea la struttura di base necessaria per la tutela e la promozione della salute in azienda. *(Guida Criteri di qualità per la gestione della salute in azienda, 2012)*

Con lo sviluppo del label Friendly Work Space sono stati riassunti gli ambiti di realizzazione di una GSA completa. Essi comprendono 6 criteri, risp. 26 sottocriteri, e poggiano sul modello della «European Foundation for Quality Management» (EFQM).

«Lo scopo della gestione della salute in azienda (GSA) consiste nel salvaguardare e promuovere la salute, la motivazione e il benessere dei collaboratori. La GSA considera contemporaneamente sia le



## 2 Diffusione di attività legate alla GSA nelle amministrazioni pubbliche

Fino a questo momento non si sapeva quali amministrazioni pubbliche portassero avanti attività di gestione della salute in azienda, e in che misura. A fine 2012 è stato fatto il punto della situazione presso le amministrazioni cantonali tramite un sondaggio scritto. Il questionario, appositamente concepito e non strutturato secondo criteri scientifici bensì secondo quelli del label Friendly Work Space, è stato inviato volutamente ai responsabili del personale delle pubbliche amministrazioni. Nel complesso, 21 cantoni su 26 hanno partecipato alla rilevazione, mentre cinque cantoni della Svizzera tedesca non hanno compilato il questionario, o l'hanno fatto solo in parte. I partecipanti al sondaggio sono sia piccole che grandi amministrazioni; tra queste, alcune hanno già implementato progetti avanzati di GSA, altre invece non portano avanti alcun progetto in tal senso.

### Strutture e basi per una GSA

Due terzi delle amministrazioni cantonali dispongono attualmente di un esperto per la GSA interna che in genere opera in seno al dipartimento del personale. Tutte queste amministrazioni includono la tematica della salute anche nel loro modello guida. Il Cantone di Berna ha riunito in un unico servizio GSA tutte le attività riguardanti la promozione della salute, la prevenzione, la gestione delle assenze e dell'integrazione. Il Cantone di Vaud ha esternalizzato le attività di GSA trasferendole a un Istituto esterno dell'Università di Losanna.

Sette amministrazioni cantonali affermano di attuare una GSA interna (Ticino, Vallese, Ginevra, Berna, Lucerna, Uri, Appenzello esterno) per la quale dispongono anche di un concetto scritto. Diverse amministrazioni cantonali ne stanno valutando l'introduzione (Obvaldo, Grigioni, Basilea Città).

Più spesso le amministrazioni hanno un sistema di gestione delle assenze; sette amministrazioni lo applicano sistematicamente, altre nove lo utilizzano almeno in parte. Un responsabile del personale indica la presenza di un vero e proprio concetto di GSA nel suo sistema di gestione delle assenze/CFSL, specificando che è adottato da tempo.

Presso cinque amministrazioni cantonali sono presenti unità che attuano la GSA da oltre due anni (Zugo, Zurigo, Berna, Appenzello esterno, Basilea Città).

Solo tre amministrazioni cantonali hanno allestito un gruppo di gestione con rappresentanti di varie unità amministrative (Vallese, Ginevra, Uri). Inoltre, in sei amministrazioni cantonali vi sono gruppi di progetto i cui collaboratori sono, almeno in parte, coinvolti nell'attuazione.

Le risorse umane destinate agli ambiti sicurezza sul lavoro, promozione della salute e gestione delle assenze sono veramente esigue; in particolare l'attività di promozione della salute sul posto di lavoro fa da «decorazione» e, nella stragrande maggioranza dei casi, è un'attività secondaria anche quando l'amministrazione conta diverse migliaia di dipendenti. Solo i Cantoni Vallese e Berna hanno una posizione a tempo pieno che si occupa di questa tematica. Se si considera anche la capacità a livello di risorse umane nel campo della sicurezza sul lavoro/protezione della salute allora cinque amministrazioni cantonali investono con un impiego a tempo pieno o più.

Una buona metà delle amministrazioni cantonali compila statistiche e valuta i dati salienti legati alla salute, le assenze per incidente o malattia e la fluttuazione.

Dieci amministrazioni conducono regolarmente un'indagine tra i collaboratori per rilevare lo stato di salute; otto amministrazioni utilizzano i risultati del sondaggio per avviare e implementare sistematicamente provvedimenti del caso.

### Singole tematiche

Undici amministrazioni cantonali dispongono di un servizio interno per le dipendenze, le molestie sessuali, il mobbing, il burnout. Due amministrazioni si avvalgono dei servizi di un centro di consulenza esterno. Quasi un quarto delle amministrazioni cantonali ha organizzato formazioni sulla leadership relative a queste tematiche. La protezione non fumatori stabilita dalla legge è rispettata da due terzi delle amministrazioni cantonali. Tre amministrazioni

cantionali attuano misure mirate sulla questione «Impatto del cambiamento demografico». 14 amministrazioni cantionali offrono possibilità d'impiego alle persone con un'inabilità o una riduzione della capacità lavorativa.

## 2.1 Esempi di attuazione concreti

L'attuazione della GSA nelle amministrazioni segue le strategie più diverse. Le illustriamo qui di seguito con esempi concreti.

- La Segreteria generale del Dipartimento federale dell'interno si è concentrata sul conferimento del label.
- L'amministrazione cantonale di Uri utilizza i concetti e gli strumenti di PMI-*vital*. Nonostante il modesto budget a disposizione per le misure di promozione della salute, l'approccio sistematico la fa avanzare verso il label Friendly Work Space.
- L'amministrazione cantonale di Turgovia affronta sistematicamente lo stress tramite la partecipazione al progetto SWiNG (gestione dello stress, effetti e vantaggi della promozione della salute in azienda).
- L'Ufficio della circolazione stradale e della navigazione (Strassenverkehrs- und Schiffahrtsamt) del Cantone di Berna integra il sondaggio tra i collaboratori con l'S-Tool per avere dati più specifici sulle condizioni dei dipendenti.
- L'Ufficio dell'economia e del lavoro del Cantone di Zurigo (Amt für Wirtschaft und Arbeit, AWA) punta sulla sostenibilità anche per quanto riguarda la GSA e dunque abbina la promozione della salute allo sviluppo dei dirigenti e della cultura aziendale.
- La città di Lucerna riunisce in modo centralizzato nel servizio per la gestione della salute le tematiche della sicurezza sul lavoro e della promozione della salute.

### 2.1.1 La prima unità amministrativa premiata: la Segreteria generale del Dipartimento federale dell'interno

*Nell'autunno del 2012 Promozione Salute Svizzera ha conferito alla Segreteria generale del Dipartimento federale dell'interno SG-DFI il label Friendly Work Space; SG-DFI è dunque il primo organo di amministrazione pubblica in assoluto ad aver ricevuto questo riconoscimento. Nel 2013 è seguito l'Archivio federale svizzero, un ufficio del DFI, che è stato quindi la seconda unità dell'Amministrazione federale a ricevere il label. Entro il 2014 dovrebbero ottenerlo tutti gli altri uffici del DFI.*



#### Profilo

Collaboratori:

94 (2013)

Responsabile:

Martin Tschopp, responsabile dello sviluppo del personale, dell'organizzazione e della cultura



Martin Tschopp è responsabile dello sviluppo del personale, dell'organizzazione e della cultura presso il DFI. La GSA si intreccia perfettamente con gli altri compiti. Negli ultimi anni egli ha curato la promozione della salute nella Segreteria generale del Dipartimento federale dell'interno. Attualmente Marion Flechtner è responsabile della GSA interna e Martin Tschopp guida l'intero processo nel Dipartimento.

#### Cosa vi ha indotto a candidarvi per ricevere il label?

Martin Tschopp: «Da oltre dieci anni ci impegniamo nei più svariati ambiti, ad esempio promozione della salute in azienda, organizzazione del lavoro, responsabilità sociale nonché formazione e perfezionamento sono radicati nella nostra politica delle risorse



umane. Ciononostante tutte le attività attinenti, tra cui un mese dedicato alla salute, non erano mai state rappresentate in modo sistematico. Abbiamo quindi preso spunto dai criteri del label per effettuare un esame della situazione e conferire maggiore sistematicità a questa tematica così importante in modo pianificare e attuare meglio le misure al riguardo. Abbiamo così integrato la gestione della salute in azienda nei principali punti della strategia HR del DFI per il 2012–2016, riassumendola sotto il punto label Friendly Work Space.»

**Quali misure/offerte concrete proponete per promuovere la salute?**

Martin Tschopp:

- «Punti centrali della strategia HR del DFI 2012–2016: vogliamo creare per i collaboratori un ambiente lavorativo moderno e in grado di favorire il benessere consentendo di conciliare attività professionale, vita privata e responsabilità sociale tenendo conto delle risorse.
- Sviluppo del personale: tutti i dipendenti hanno la possibilità di richiedere un coaching; il Case Management rientra negli obblighi della formazione manageriale.
- (Re)integrazione: da quando è entrata in vigore la revisione AI del 2010, la SG-DFI mette a disposizione posti di lavoro per prove occupazionali; tre fino a questo momento. Poiché tutto ciò implica notevoli oneri e rappresenta un carico per i responsabili e chi li circonda, questi posti non vengono occupati in modo continuativo.
- Soddisfazione sul lavoro: il sondaggio tra i collaboratori è valutato ed elaborato con cura in tutti gli uffici; i risultati sono analizzati e interpretati congiuntamente dalla responsabile del personale, da me in qualità di responsabile sviluppo del personale e dalla dirigenza dell'ufficio.
- Ergonomia: l'aiuto nell'allestimento della postazione di lavoro per i nuovi collaboratori è uno standard; se non lo richiedono loro, ci attiviamo noi.
- Infrastrutture: mettiamo a disposizione spazi specifici per il fitness, la quiete, il riposo e la creatività. Per rendere l'atmosfera gradevole, ne abbiamo colorato noi stessi le pareti.

- Visite ai team: una volta l'anno, noi di HR facciamo visita a tutti i team della Segreteria generale per sentire che aria tira.»

**In che modo il suo Dipartimento intende raggiungere l'obiettivo di dotare di label tutti gli uffici del DFI entro il 2014?**

Martin Tschopp: «Il progetto è curato da un apposito gruppo composto da rappresentanti di tutti gli uffici. Così facendo intendiamo tenere conto della grande eterogeneità esistente tra le culture dei vari uffici del DFI. Inoltre ogni ufficio dispone di crediti per la realizzazione della GSA.»

**Con quali argomentazioni avete convinto gli organi decisionali a introdurre la GSA?**

Martin Tschopp: «Senz'altro sulla base dei valori che attribuiamo all'uomo in generale e, quindi, ai nostri collaboratori, ma anche con i vantaggi economici legati a una GSA mirata e con la nostra responsabilità nei confronti della società. A tal proposito bisogna anche menzionare i benefici che la gestione della salute in azienda comporta per l'intera società. Con la formulazione dei punti strategici centrali in ambito HR del DFI sono anche state discusse tendenze attuali, come ad esempio l'aumento dei disturbi della sfera psichica, l'impatto della vita privata (ad esempio la crescente necessità di assistere membri della famiglia) e il cambiamento demografico. Con un'eccellente gestione della salute contribuiamo in modo considerevole anche a questi sviluppi.»

**Quali vantaggi concreti trae dal label?**

Martin Tschopp: «Il label è utile già adesso, nelle attività di reclutamento; sempre più candidati ci riferiscono di preferire un datore di lavoro che si impegna anche per la salute dei propri dipendenti. Il 2° posto allo HR Swiss Award ci conferma già che i candidati considerano questo aspetto. E visto che siamo sempre alla ricerca di specialisti per impieghi esclusivi, questo effetto positivo è molto importante. Anche i risultati del sondaggio presso i collaboratori ci dicono inoltre che il personale apprezza molto il nostro impegno in questo campo.»

## 2.1.2 L'amministrazione cantonale di Uri e il programma PMI-vital: una GSA sistematica

L'amministrazione cantonale di Uri utilizza i concetti e gli strumenti di PMI-vital; malgrado il modesto budget a disposizione per le misure di promozione della salute, l'approccio sistematico la fa avvicinare agli standard del label Friendly Work Space. L'introduzione della gestione della salute contribuisce allo sviluppo della cultura aziendale, e anche altre tematiche vengono risolte in maniera partecipativa.



### Profilo

Dimensioni: 7 direzioni con 26 uffici  
 Collaboratori: 800 (2013), secondo principale datore di lavoro del cantone  
 Responsabile:  
 Franz Gisler, responsabile del personale

### La forza trainante

Per Franz Gisler, responsabile del personale presso l'amministrazione cantonale di Uri, il tema della salute va inteso in senso globale, «... dall'assunzione al colloquio con il collaboratore e allo sviluppo del personale, fino alle decisioni del Governo. Però qui a Uri non sottoponiamo a una verifica di compatibilità con il tema della salute le decisioni del Consiglio di Stato...» aggiunge sorridendo.

### L'incarico del Consiglio di Stato

Presso l'amministrazione cantonale di Uri, il modulo di sensibilizzazione del programma PMI-vital si svolge in più fasi. Il capo del personale ha preso spunto dal caso di un dirigente ammalatosi di burnout per farsi affidare dal Consiglio di Stato l'incarico di sviluppare il concetto di GSA. E visto che il Consiglio di Stato conosceva l'interessato è risultato più sensibile alla richiesta e maggiormente predisposto a prendere una decisione favorevole.

Un gruppo di gestione, formato da rappresentanti di tutte le direzioni e vari livelli gerarchici nonché da delegati cantonali per la promozione della salute, ha elaborato, con un aiuto esterno, un concetto orientato ai criteri del label Friendly Work Space. Già dopo pochi mesi il Consiglio di Stato ne ha approvato l'introduzione. Ecco le sue aspettative, illustrate nell'ambito della decisione: «La gestione della salute ha il compito di creare per l'azienda un contesto che favorisca la performance, migliori le condizioni di lavoro e stimoli un comportamento più consapevole in materia di salute.»

Materiale d'informazione		
Flyer	Opuscolo	Lucidi
Guida pratica al programma		
Modulo di sensibilizzazione		
Riunione di sensibilizzazione		
Moduli di analisi		
Sondaggio fra i quadri		
Sondaggio fra i collaboratori		
Circoli della salute		
Moduli di applicazione		
Sviluppo organizzativo	Sviluppo del personale	Igiene di vita
Organizzazione del lavoro	Lavoro di team	Benessere (wellness)
Aspetti ergonomici	PSA in quanto compito dirigenziale	Gestione dello stress

### Un'attenta comunicazione

Prima di poter attuare il concetto è stato necessario un ulteriore lavoro di convincimento. Per prima cosa, nell'ambito di workshop di mezza giornata tutti i dirigenti sono stati informati del programma e del loro ruolo nella GSA. Contemporaneamente il responsabile del personale, che conosce di persona molti dipendenti, ha condotto vari colloqui informali per coinvolgere i dirigenti.

I collaboratori sono stati informati del programma di GSA tramite un volantino e i responsabili di linea. Il responsabile del personale ha inoltre puntato sul colloquio personale: «Ho un buon rapporto con i collaboratori e raccolto le critiche.» Attraverso l'«Urner

Magazin für Prävention und Gesundheitsförderung» anche la popolazione è stata informata delle imminenti attività volte a promuovere la salute dei dipendenti dell'amministrazione pubblica.

### **Analisi pragmatica**

L'analisi è stata svolta con sistematicità, adeguando tuttavia gli oneri. Per i segretari di direzione, il direttore della Cancelleria e i rettori scolastici si è fatto ricorso al sondaggio fra i quadri di PMI-*vital*. A livello dei collaboratori, quasi il 70% ha partecipato al sondaggio loro destinato; un tasso di risposta soddisfacente per il gruppo di gestione. La valutazione e l'interpretazione dei dati sulle assenze hanno poi completato il quadro.

Nella consapevolezza di poter attuare solo un esiguo numero di misure, il gruppo di gestione ha definito criteri per la delimitazione dei campi di applicazione. Questi sono esposti qui di seguito.

- Il campo di applicazione va scelto in modo tale che ciascun collaboratore benefici chiaramente di almeno una misura in tempi possibilmente brevi. Sono state implementate misure in materia di ergonomia, promozione del movimento e strutturazione delle pause.
- Un secondo campo di applicazione è destinato a uno specifico gruppo professionale. A tal proposito è stata scelta la polizia, i cui turni lavorativi sono percepiti come particolarmente faticosi. Tramite un circolo della salute sono state sviluppate varie soluzioni di miglioramento (la suddivisione dei turni lavorativi di notte è fatta in considerazione dell'età e vi sono misure per migliorare l'alimentazione e favorire il riposo).
- Il terzo campo di applicazione va a beneficio di tutti i collaboratori. In primo luogo è stata introdotta una gestione omogenea delle assenze e, in una fase successiva, sono stati apportati miglioramenti alla gestione dei casi.

### **Sviluppo della cultura**

L'introduzione della gestione della salute, un programma che presuppone una forte partecipazione, induce ad adottare un approccio partecipativo anche per altri temi.

Negli ultimi anni, la crescente esigenza di posti di lavoro ha portato a una compattazione delle postazioni;

grazie a un semplice sondaggio, il responsabile del personale ha potuto rilevare il livello di soddisfazione relativo agli spazi e i punti nevralgici. Tramite il colloquio personale vengono poi definiti i miglioramenti con gli interessati.

Analogamente si ottimizzano le offerte di ristorazione (pause e pranzo).

«Nell'ambito generale dei criteri del label siamo rimasti molto pragmatici, adottando semplici passaggi per perfezionare la GSA, e ciò ha convinto il Consiglio di Stato.»

Franz Gisler, responsabile del personale

### **Ancoraggio a livello strutturale**

Nella fase successiva, la GSA deve essere integrata nei processi principali. Si chiede ai dirigenti di tematizzare la salute al lavoro anche durante il colloquio annuale con i collaboratori. Il responsabile del personale ha cominciato a sottoporre al Consiglio di Stato una relazione annuale sulla gestione della salute in azienda, al fine di mantenere alta l'attenzione sul tema della salute dei dipendenti.

### 2.1.3 Combattere efficacemente lo stress con SWiNG – Amministrazione cantonale di Turgovia

*L'amministrazione cantonale di Turgovia affronta sistematicamente lo stress tramite la partecipazione al progetto SWiNG (gestione dello stress, effetti e vantaggi della promozione della salute in azienda). La coerenza nella conduzione del progetto e la vastità dei risultati ottenuti sono notevoli.*



#### Profilo

Dimensioni: 5 servizi da 5 dipartimenti  
 Collaboratori: 443 (2010)  
 Responsabile: Sandra Stadler, responsabile Case Management  
**Nuovo:** dal 1° gennaio 2013 Marc Flammer è responsabile della GSA

#### Situazione iniziale: il cantone promuove la salute

Nel Cantone di Turgovia la promozione della salute dal punto di vista politico è una delle massime priorità. Anche l'amministrazione beneficia di questo programma. Ancor prima del progetto SWiNG, un sondaggio presso i collaboratori aveva evidenziato sintomi di stress in vari dipartimenti dell'amministrazione cantonale. Poiché tuttavia i provvedimenti adottati in seguito sono stati insufficienti, le situazioni di stress rilevate si sono acuite.

Due anni dopo è stato avviato il progetto pilota SWiNG in cinque uffici cantonali. «Nell'inchiesta svolta con S-Tool abbiamo fatto notare che si trattava di affermazioni differenziate. In tal modo è stato possibile motivare i collaboratori a rispondere nuovamente ad alcune domande nonostante l'esperienza negativa precedente.» Anders Stokholm, responsabile dell'ufficio per AVS e AI, spiega così la complessa situazione. Un anno dopo l'inizio del progetto, il Consigliere di Stato competente Bernhard Koch ha asserito quanto segue in un articolo sulla rivista per i collaboratori:

«Mi attendo riscontri sugli effetti del progetto SWiNG sui collaboratori, sulle cause di stress nonché sui campi di applicazione e sui provvedimenti necessari per contrastare i sintomi dello stress.»

#### Attuazione: implementazione differenziata

Il progetto è stato implementato in cinque uffici selezionati tra cinque diversi Dipartimenti dell'amministrazione: con l'aiuto di una società di consulenza, l'Ufficio per AVS e AI, l'Ufficio per la scuola popolare, l'Ufficio della circolazione, l'Ufficio edile e l'Amministrazione delle contribuzioni hanno analizzato le situazioni che causavano stress nei rispettivi settori di attività. Sia all'interno degli uffici che tra un ufficio e l'altro sono state rilevate differenze notevoli. Il Dipartimento dell'assicurazione contro l'invalidità era particolarmente interessato dal fattore stress perché investito dai numerosi cambiamenti seguiti alla 5ª revisione AI.

#### Il progetto SWiNG

Il progetto pilota SWiNG (gestione dello stress, efficacia e benefici economici della promozione della salute sul lavoro) è stato avviato nel 2008 da Promozione Salute Svizzera e dall'Associazione Svizzera d'Assicurazioni. Da un lato il progetto esamina le cause e gli effetti negativi dello stress e li combatte con adeguate misure di prevenzione, e dall'altro analizza l'efficacia ed i vantaggi economici di tali misure. Per due anni e mezzo, il programma SWiNG è stato quindi testato in otto aziende di vari settori in tutta la Svizzera con 300 a 1200 dipendenti.

#### Per maggiori informazioni:

[www.promozionesalute.ch/swing](http://www.promozionesalute.ch/swing)

Sulla base dei diversi risultati, gli uffici hanno seguito strategie diverse. Hanno quindi avuto luogo training per la gestione individuale dello stress, coaching individuali sullo stress e corsi di formazione per dirigenti. «Già nel primo anno di attuazione del programma SWiNG vi sono stati molti miglioramenti e la situazione si è tranquillizzata», constata Anders Stokholm.

«SWiNG ha aumentato l'attenzione dei collaboratori nei confronti delle situazioni di stress personali e dei colleghi. Oggi ci attiviamo prima.»

Anders Stokholm,  
Responsabile Ufficio AVS e AI, Turgovia

### **Conclusione: maggiore attenzione**

Dopo il «programma completo» SWiNG, Anders Stokholm traccia un bilancio positivo: «Nei settori in cui le cose funzionavano più o meno, la situazione è fortemente migliorata. Negli ambiti invece in cui tutto già procedeva bene non occorre grandi cambiamenti, ma anche lì vi sono stati alcuni progressi. Nei settori critici c'è ora maggiore tranquillità, ma soprattutto si è instaurato un diverso modo di percepire la situazione, e di sicuro è stato grazie a SWiNG. Non abbiamo ancora raggiunto l'obiettivo ma siamo sulla buona strada.» A livello individuale – dice Anders Stokholm – è cresciuta l'attenzione dei collaboratori per quanto riguarda lo stress personale e quello dei colleghi. «Ora ad esempio non ci si limita a dire soltanto: «Sono stressato!» bensì si menziona concretamente la causa di stress e si fa il punto della situazione.»

Anders Stokholm precisa comunque che nell'attuazione del programma le amministrazioni cantonali incontrano ostacoli: «Il responsabile del servizio non può completare in autonomia i processi decisionali, poiché dipende dal Consiglio di Stato e questo, a sua volta, dipende da un processo di budgeting ecc. L'intera procedura ne è rallentata e non è possibile reagire immediatamente.»

Comunque sia, nonostante lo scetticismo iniziale, oggi il progetto SWiNG è ampiamente sostenuto dai collaboratori. «Un servizio di pubblica utilità», dice Anders Stokholm, «dipende in tutto e per tutto dalle persone che ci lavorano. Quindi dobbiamo investire anche nelle persone, dobbiamo aver cura di noi stessi. Questo pensiero sostiene la motivazione in un progetto del genere.»

### 2.1.4 S-Tool come parte di un puzzle: la GSA presso l'Ufficio della circolazione stradale e della navigazione del Cantone di Berna

*I processi certificati ISO costituiscono una base solida per la gestione della salute in azienda. In aggiunta all'indagine condotta presso i collaboratori, l'Ufficio della circolazione stradale e della navigazione (SVSA) del Cantone di Berna utilizza i servizi S-Tool per avere dati più specifici sulla condizione dei dipendenti.*



#### Profilo

Collaboratori:

300 (2013)

Responsabile:

Angelika Jansen,  
sostituta responsabile del personale

Angelika Jansen lavora da sei anni nell'Ufficio della circolazione stradale e della navigazione del Cantone di Berna, è sostituta responsabile del personale e co-responsabile per la gestione della salute in azienda (GSA). L'Ufficio punta ad ottenere in un prossimo futuro il label Friendly Work Space.

#### **Oltre all'indagine presso i collaboratori vi siete avvalsi di S-Tool. Qual è stato il valore aggiunto di questa scelta?**

Angelika Jansen: «S-Tool ci ha fornito dati circa il carico sul posto di lavoro, le risorse disponibili e la condizione psichica e psicosomatica dei collaboratori. Attraverso provvedimenti e strumenti adeguati intendiamo creare un ambiente nel quale i collaboratori possono e devono esercitare la responsabilità individuale per realizzare gli obiettivi predefiniti. Ma S-Tool rappresenta per noi anche un passo importante per l'ottenimento del label Friendly Work Space, in quanto ci consente di colmare lacune in fatto di prevenzione, completare le offerte e renderci conto che abbiamo già fatto tanto.

La dirigenza dell'ufficio discute la relazione ma anche le sistematiche analisi in materia di GSA condotte annualmente. Ne abbiamo ricavato concretamente nuovi temi di discussione e provvedimenti del caso, come la gestione dei conflitti o la dissonanza emotiva. L'indagine ha mostrato anche che nell'Ufficio SVSA vi sono sempre più collaboratori il cui approccio con il lavoro è fatto di rassegnata soddisfazione e, contrariamente alle aspettative, non si tratta solo di persone in servizio da tanti anni. Ciò ci preoccupa. Intendiamo contrastare questa tendenza e prenderla sul serio. Nell'ottica delle opportunità di sviluppo – anche nell'ambito della pianificazione della successione appena avviata – stiamo allestendo un'iniziativa di «Educazione SVSA» con un programma istituzionalizzato di formazione specificamente orientato ai nostri dipendenti.»

#### **Cosa prevede la GSA nell'Ufficio SVSA?**

Angelika Jansen: «Nella nostra GSA rientrano tutte le misure che consentono di ottenere – con il coinvolgimento dei collaboratori – condizioni ottimali e che mettono in grado le singole persone di fornire le migliori prestazioni possibili e di strutturare il Work-Life-Balance in modo tale che influisca positivamente sulle risorse e sul benessere personale. In termini un po' più teorici, la nostra gestione della salute in azienda comprende la gestione delle assenze, la gestione dell'integrazione e la promozione della salute/prevenzione in azienda, aspetti che a livello interno sono racchiusi in «SVSA Vital». Il processo GSA si orienta al principio del circolo di Deming ed è integrato di conseguenza nel processo di conduzione dell'SVSA. Verifichiamo le esigenze e la necessità di GSA attraverso un'analisi costante. I provvedimenti sono definiti ed eseguiti nel quadro del processo di definizione degli obiettivi dell'SVSA. Nell'Infoflash di SVSA-Vital informiamo regolarmente in merito alle nostre iniziative. Tramite audit e valutazioni verifichiamo sistematicamente l'efficacia delle misure intraprese e degli obiettivi di progetto prefissati, e all'occorrenza si apportano modifiche correttive. I dirigenti del servizio sono coinvolti nel quadro della relazione periodica di gestione, in conferenze dell'ufficio e workshop tematici organizzati all'occorrenza, e partecipano al processo strategico.»

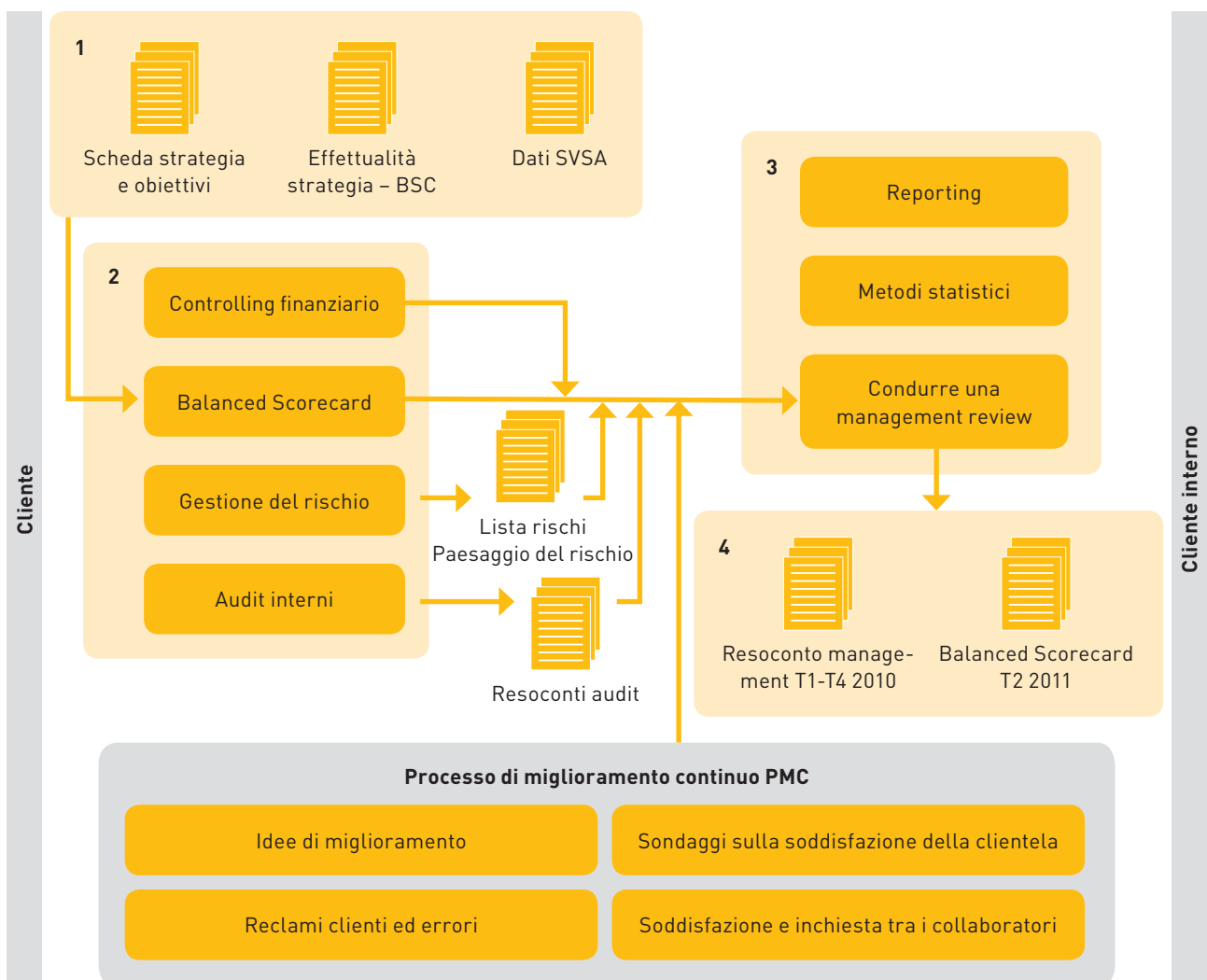
**Com'è organizzata la GSA nell'SVSA?**

Angelika Jansen: «Siamo ben organizzati e i ruoli sono così suddivisi: il responsabile processi di HR è incaricato della salute, io sono responsabile della salute e anche tutto il team di HR è chiamato a partecipare. Nell'organo di coordinamento per la protezione della salute sono inoltre coinvolti anche il manager per la qualità e l'addetto alla protezione antincendio e alla logistica. In aggiunta a tutto ciò, circa due anni fa abbiamo creato il SVSA Vital Board, nel quale sono rappresentati i collaboratori di vari dipartimenti e diverse funzioni. I compiti di tutti i partecipanti sono definiti nelle rispettive descrizioni della posizione.»

**È raro che un manager della qualità faccia parte dell'organo di coordinamento di una GSA, ma questo contraddistingue per l'appunto la vostra GSA.**

Angelika Jansen: «Il nostro servizio è certificato ISO dal 2004, tutti i nostri processi sono standardizzati. Per ottenere tale risultato è necessario assumersi un impegno vincolante, e ciò è vissuto a tutti i livelli. Questo offre una solida base per sviluppare una GSA.»

**Processo di conduzione; misurazione e ottimizzazione**



**S-Tool**

Il barometro dello stress è uno strumento d'indagine per le aziende. Esso è costituito da un questionario basato su Internet che consente di ottenere facilmente una panoramica dettagliata sul grado di stress in azienda. Le aziende ricevono così maggiori informazioni sulle sollecitazioni percepite a livello personale e sulle risorse e un'istantanea della situazione attuale circa il benessere dei collaboratori. S-Tool fornisce risultati generati automaticamente a livello di team, dipartimento e impresa. Dopo aver compilato il questionario, i collaboratori ricevono i risultati individuali insieme a suggerimenti su come affrontare lo stress.

Attraverso regolari indagini con S-Tool, l'azienda ha la possibilità di ottenere dei dati longitudinali e verificare lo sviluppo aziendale.

**Per maggiori informazioni:**

[www.s-tool.ch](http://www.s-tool.ch)

**Quali ostacoli affronta il suo ufficio nell'applicazione sistematica della GSA?**

Angelika Jansen: «In linea di massima, il nostro ufficio è molto all'avanguardia e partecipa regolarmente a progetti con una fase pilota (ad es. gestione assenze, monitoraggio delle uscite dal servizio). In primavera abbiamo introdotto a tutti i livelli il feedback dei responsabili e attualmente siamo in procinto di lanciare la pianificazione della successione. Operiamo in un contesto fortemente guidato dalla politica, dominato da una certa pressione al risparmio. Rispetto ad altre grandi aziende, il nostro budget è in proporzione esiguo. Lo si può considerare come un ostacolo, ma noi la consideriamo una sfida ad ottenere il miglior risultato possibile, con efficacia diretta e vantaggi per i nostri collaboratori. Oltre a ciò è fondamentale assicurarsi l'impegno dei dirigenti, i quali sono già sottoposti a una forte pressione nell'attività quotidiana. È necessario un costante lavoro di convincimento e sostegno da parte di HR.»

**Per quale motivo avete partecipato al progetto pilota del programma di gestione delle assenze?**

Angelika Jansen: «Abbiamo introdotto il programma di gestione delle assenze nel 2008, con il sostegno dell'Ufficio cantonale del personale. Per noi è importante contribuire all'elaborazione di un processo affinché questo possa essere praticabile al fronte e non sia solo «tutto fumo e niente arrosto». Inoltre, grazie alla formalizzazione della gestione delle assenze, i collaboratori imparano a conoscere i criteri adottati in questo ambito. Diamo importanza al fatto che i dipendenti non percepiscano la gestione delle assenze come un sistema di controllo bensì come un servizio e un sostegno volto a tematizzare ed eliminare le fonti di stress sul posto di lavoro. Personalmente vedo la gestione delle assenze soprattutto come uno strumento per mostrare ai nostri collaboratori che la loro salute e il loro benessere ci stanno a cuore, perché solo dipendenti sani e motivati possono svolgere il lavoro che gli viene richiesto.»

**Cosa consiglia agli altri responsabili della GSA nelle amministrazioni?**

Angelika Jansen: «Ci vogliono un solido team HR e una dirigenza convinta al 100% della validità della GSA che agisce orientata al risultato e affianca costantemente il processo e la sua attuazione. La GSA genera costi e richiede sforzi, tuttavia la sua utilità e il suo valore aggiunto sono impagabili, e questo è un dato di fatto che occorre sempre sottolineare. Con utilità e valore aggiunto non mi riferisco soltanto, ad esempio, ai costanti bassi tassi di fluttuazione o di assenze, bensì anche al miglioramento dell'immagine dell'ufficio SVSA e alla pubblicità positiva. Il beneficio è duplice: infatti, se oltre a ciò i collaboratori di questo servizio stanno bene e sono fieri di lavorare per il cantone, questo è un notevole elemento di motivazione. Tale motivazione è necessaria per applicare la GSA nell'attività quotidiana e trasmetterla con comprensione, gioia e il sorriso sulle labbra.»



### 2.1.5 Costruire ponti per raggiungere la sostenibilità – la GSA nell’Ufficio dell’economia e del lavoro del Cantone di Zurigo

*L’Ufficio dell’economia e del lavoro (AWA) del Cantone di Zurigo punta sulla sostenibilità anche per quanto riguarda la GSA e abbina quindi la promozione della salute allo sviluppo dei dirigenti e della cultura aziendale. E la GSA viene introdotta con il sistema top down.*



#### Profilo

**Dimensioni:**  
Dirigenza/Direzione e 8 settori  
**Collaboratori:**  
ca. 750 (2013)  
**Responsabile:**  
Ursula Badertscher, responsabile di settore sviluppo del personale e progetti

### La GSA su una base solida

«La salute sul posto di lavoro – ci stiamo lavorando.» È uno dei principi fondamentali della GSA nell’Ufficio dell’economia e del lavoro del Cantone di Zurigo. Su richiesta della responsabile del settore Personale & Servizi («Personal & Dienste»), la direzione ha definito la gestione della salute in azienda come una componente importante della politica delle risorse umane e ha pertanto conferito l’incarico per attuare una GSE sull’arco di diversi anni. La politica delle risorse umane menziona esplicitamente la creazione di condizioni lavorative favorevoli alla tutela della salute e alla reintegrazione.

Su tale base si è messo all’opera un gruppo di affiancamento costituito prevalentemente da membri dei quadri, un aspetto che sottolinea l’importanza del tema. Ecco come si esprime in merito un membro del gruppo: «Qui non si tratta solo della pratica di lavorare fino allo sfinimento, il tema della salute deve avere un suo posto nella realtà lavorativa quotidiana.» Il gruppo di affiancamento ha preparato l’introduzione della GSA e partecipa all’applicazione in corso. A tal proposito si orienta al modello esposto qui di seguito.

### Modello di attuazione della GSA



### Definire obiettivi realistici

Gli obiettivi generali della GSA sono concretizzati e resi operativi sia nel contesto degli obiettivi annuali che nei singoli provvedimenti applicati. Al gruppo di affiancamento spetta il compito periodico di pianificare realisticamente i temi chiave annuali e di elaborare un programma di provvedimenti. Il raggiungimento degli obiettivi si misura in base alle cifre relative alle assenze, alle valutazioni dell'indagine sulla salute e alla quota di partecipazione alle attività. Da due anni il gruppo di affiancamento sottopone alla direzione un resoconto sulla salute per presentare il grado di raggiungimento degli obiettivi.

### Applicazione pragmatica

Il primo punto al centro dell'attenzione è stata l'ergonomia nel lavoro d'ufficio. In seguito a una segnalazione sono state ispezionate le postazioni di lavoro nelle singole sedi e sono stati effettuati adeguamenti individuali.

Subito dopo è toccato ai temi Movimento & Fitness e, nello stesso anno, ha avuto luogo una formazione sulla gestione della salute in azienda per i dirigenti ed è stata introdotta la gestione delle presenze.

Inoltre sono state istituzionalizzate le ispezioni periodiche degli addetti alla sicurezza in tutte le sedi ed effettuate formazioni per la prevenzione della violenza.

Nell'ambito della prosecuzione del tema del movimento, in abbinamento a quello dell'alimentazione, sono state elaborate delle misure con il coinvolgimento di collaboratori interessati.

Il prossimo anno ci concentreremo sulla gestione delle risorse per la salute.

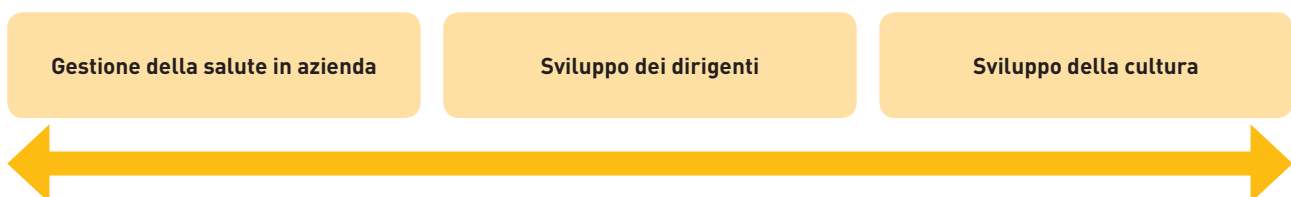
### Panoramica delle attività di GSA

2010	Incarico della direzione
2011	Sviluppo del concetto; tema annuale Ergonomia nel lavoro d'ufficio; 1° resoconto sulla salute
2012	Tema annuale Movimento e Fitness; formazione dei responsabili; programmazione a medio termine (2013-2015); 1ª inchiesta sulla salute
2013	Tema annuale Movimento e Alimentazione
2014	Tema annuale Gestione delle risorse per la salute
2015	Tema annuale Garantire la sostenibilità; 2ª inchiesta sulla salute

### Costruire ponti per arrivare alla sostenibilità

Affinché la GSA possa mantenere il successo a lungo termine, le tre tematiche GSA, sviluppo dei responsabili e della cultura vengono connessi. Ad esempio, quindi, la GSA è inserita nel programma di sviluppo dei responsabili con due moduli: il primo è dedicato ai temi rilevanti per la salute, «Lavoro - performance e salute» e il secondo al comportamento e agli strumenti per la gestione delle presenze.

Nel quadro dello sviluppo del personale, l'AWA offre ai propri dipendenti un semplice servizio di coaching/supervisione che può essere richiesto dai singoli ed è effettuato da consulenti esterni. L'anonimità è naturalmente garantita.



## 2.1.6 Un servizio per la salute e la sicurezza – l'amministrazione municipale di Lucerna

*I temi della sicurezza sul lavoro e della promozione della salute sono riuniti presso un unico centro, con un'unica interlocutrice: Eveline Bucheli, servizio per la gestione della salute. Per prima cosa sono stati elaborati i principi di base (gestione delle assenze, sicurezza sul lavoro/protezione della salute, con riferimento particolare al carico sul posto di lavoro), ora seguono progetti differenziati in singoli uffici.*



### Profilo

Dimensioni:  
5 direzioni con  
28 reparti di servizio  
Collaboratori:  
2700 (2013)  
Responsabile:  
Eveline Bucheli,  
servizio gestione  
della salute

### Sinergie anziché concorrenza interna

La GSA dell'amministrazione municipale di Lucerna trae profitto da caratteristiche strutturali. La vicinanza del responsabile del personale al Consiglio municipale rappresenta un'agevolazione strutturale in quanto facilita la comunicazione, rendendola personale e non burocratica. Questa presenza in modo mirato alle riunioni del Consiglio comunale e quindi può rappresentare in prima persona i temi legati alle risorse umane. Ciò incide anche sull'impegno dell'intero Consiglio comunale, che partecipa in qualità di comitato ai seminari sulla promozione della salute o sulle modalità per affrontare un elevato carico personale.

Inoltre, la città di Lucerna cura un eccellente partenariato sociale e porta regolarmente avanti trattative molto costruttive con le associazioni.

Ciò che altrove è suddiviso tra più persone, nell'amministrazione della città di Lucerna è riunito in un unico ufficio: il servizio per la gestione della salute

opera all'interno del reparto del personale e si occupa dei temi sicurezza sul lavoro/protezione della salute, promozione della salute e gestione delle assenze. Dal punto di vista del responsabile del personale e del servizio per la gestione della salute, ciò comporta numerosi vantaggi, esposti qui di seguito.

- Le misure nel campo della sicurezza sul lavoro/protezione della salute sono molto concrete e tangibili (ad esempio campagne relative all'uso della bicicletta o scrivanie con altezza regolabile) e comportano vantaggi pratici per i collaboratori. E questo facilita l'accettazione del tema «soft» della promozione della salute in azienda.
- La salute e la sicurezza sul lavoro fanno parte del diritto del personale.
- I due temi hanno un solo interlocutore e ciò facilita il dialogo con il governo municipale. Questa costellazione crea tante sinergie anche per quanto riguarda le attività di diffusione interna delle due tematiche.

### Applicazione continuativa dei principi di sicurezza sul lavoro/protezione della salute

Tutti i reparti dell'amministrazione della città di Lucerna dispongono di responsabili alla sicurezza (Bereichssicherheitsbeauftragte, BESIBE), il cui compito consiste nel provvedere all'applicazione «in loco» dei principi di sicurezza sul lavoro e della protezione della salute. Allo stesso tempo i BESIBE sono l'interfaccia tra il servizio per la gestione della salute e i vari dipartimenti.

In una prima fase, la sicurezza sul lavoro e la protezione della salute sono state intensificate nei dipartimenti con grossi rischi di incidenti. Nella seconda fase, tutti i reparti dell'amministrazione della città di Lucerna sono stati sensibilizzati sul tema della sicurezza sul lavoro e della protezione della salute. Nella terza fase, dal 2011 la città sceglie ogni anno un tema chiave da sottoporre a tutti i reparti di servizio. Il tema del primo anno era l'ergonomia sul posto di lavoro e l'anno successivo l'attenzione si è concentrata sul tema inciampi e cadute. I temi chiave prevedono un corso di perfezionamento per i BESIBE, idee e materiale di documentazione per l'attuazione nei reparti di servizio, la comunicazione interdipartimentale nella rivista del personale, nonché iniziative come ad esempio il «Percorso a ostacoli» della Suva.

I temi chiave annuali semplificano ai BESIBE l'applicazione nei reparti di servizio, poiché sono attuali per tutti, l'informazione avviene su larga scala tramite la rivista del personale e i BESIBE ricevono linee guida per l'attuazione pratica.

### **Tema chiave «Gestione delle assenze»**

Con la collaborazione di vari dirigenti è stata sviluppata e introdotta una gestione delle assenze sistematica. Il relativo processo definisce le procedure e le responsabilità. Il materiale del raccoglitore illustra l'atteggiamento di fondo, le singole fasi e gli strumenti adottati. Sia l'atteggiamento che i processi sono stati presentati a tutti i dirigenti con un'apposita formazione. L'atteggiamento si è riflesso in modo particolare nel programma della giornata di formazione; oltre alla gestione delle assenze, mezza giornata è stata dedicata al tema della promozione della salute come compito dirigenziale.

### **Tema chiave «Carico sul posto di lavoro»**

Nel corso del seminario invernale 2008, il Consiglio comunale ha incaricato il dipartimento del personale di esaminare il tema «Carico sul posto di lavoro» e di avviare provvedimenti in merito. L'obiettivo era di sensibilizzare e creare offerte per dirigenti e collaboratori interessati, da cui deriva il nome SENSOhr dell'iniziativa. L'incarico era correlato all'imminente incorporazione di Littau, che ha generato sovraccarico in vari dipartimenti di servizio.

Allo scopo di ottenere un effetto duraturo, i provvedimenti sono stati applicati secondo il principio top-down:

- è stato inviato un input ai consiglieri comunali e a 51 dirigenti dei quadri superiori da esaminare nel corso delle riunioni ampliate delle direzioni. Le discussioni avute con una persona colpita da burnout hanno avuto effetto positivo;
- nel corso di due workshop, i collaboratori del dipartimento del personale hanno discusso la propria situazione in materia di carico e il loro ruolo nelle situazioni di sovraccarico dei collaboratori;
- ai dirigenti di livello medio e inferiore è stata prescritta la partecipazione a un workshop della durata di mezza giornata che prevedeva un teatro forum, un percorso sulla salute e un forum specialistico;

- i collaboratori sono stati sensibilizzati con quattro articoli sulla rivista interna e tre forum nella fascia oraria di mezzogiorno, tutti e tre con un buon numero di partecipanti.

«I progetti pilota di questo tipo non si diffondono facilmente e non vengono copiati con rapidità, sta sempre all'ufficio delle risorse umane dare l'impulso. Siamo ben lungi da una GSA in grado di autoalimentarsi!»

Eveline Bucheli,  
servizio per la gestione della salute

### **Il progetto «Zäme gsond onderwägs» (Insieme in salute) del Tiefbauamt**

Cosa fare contro il numero crescente di assenze? Questa è la domanda che si è posto il Tiefbauamt della città di Lucerna nel 2010, un reparto di servizio della direzione dell'ambiente, dei trasporti e della sicurezza, con quasi 300 collaboratori. Dopo una prima analisi, insieme al reparto del personale, il capo del Tiefbauamt ha deciso di prestare maggiore attenzione al tema della promozione della salute in azienda. Per scoprire il punto dolente è stata avviata una fase di analisi molto differenziata e completa comprendente un percorso sulla salute, un workshop in piccoli gruppi e un'inchiesta tra i collaboratori condotta con PMI-*vital*. Il risultato è stata una serie di provvedimenti, successivamente attuati; ad esempio una fisioterapista è stata incaricata di verificare le condizioni di lavoro per individuare un potenziale di ottimizzazione ergonomico; i dirigenti sono stati formati negli ambiti comunicazione, informazione e partecipazione dei collaboratori. A completamento delle tre mezze giornate formative, i dirigenti hanno potuto beneficiare di una consulenza collegiale, che in parte è utilizzata ancor oggi su base indipendente e volontaria.

I collaboratori hanno fornito feedback estremamente positivi sul progetto, ecco perché anche nei prossimi anni sono previsti ulteriori provvedimenti nel quadro di «Zäme gsond onderwägs».

#### **Panoramica delle attività di GSA**

2005-07	Introduzione del sistema di gestione delle assenze
2008-10	Tema chiave «Carico sul posto di lavoro»
2010-13	Promozione della salute nel Tiefbauamt

## 3 Lezioni per le amministrazioni pubbliche

### 3.1 Caratteristiche peculiari della gestione della salute in azienda nel settore pubblico

A differenza del settore privato, nel momento in cui decide di mettere in pratica una gestione della salute in azienda la pubblica amministrazione affronta sfide di diverso tipo, forse anche più complesse. Un'organizzazione pubblica, infatti, non può implementare cambiamenti senza interpellare gli attori politici. Occorre definire a monte con la massima precisione le modalità di attuazione del progetto, le persone da coinvolgere e il tipo di comunicazione da adottare. A differenza di un'azienda privata, l'amministrazione pubblica ha il dovere di rendere conto a vari attori della politica e dell'opinione pubblica. Ad esempio vi è il rischio che media e opinione pubblica critichino il progetto, accusando l'amministrazione di voler migliorare le presunte buone condizioni lavorative dei propri dipendenti a scapito dei contribuenti. Reazioni del genere possono facilmente interessare l'ambito politico e, di conseguenza, causare perdite d'immagine e avere ripercussioni devastanti sulla realizzazione di una GSA nell'amministrazione pubblica.

La questione «casa di vetro», sfida a cui deve far fronte l'amministrazione, non ha lo stesso impatto sulle organizzazioni private; se da un lato è necessario rispettare la trasparenza e l'obbligo di resoconto nelle istituzioni finanziate dalle autorità pubbliche, dall'altro tali elementi possono frenare l'innovazione, soprattutto in un settore come la GSA. Un'altra sfida per il settore pubblico e, di conseguenza, anche per la GSA nelle amministrazioni pubbliche, è la vasta gamma di obiettivi con la stessa priorità. A differenza delle aziende private, dove quasi tutti i progetti puntano a massimizzare il profitto, un'organizzazione pubblica deve soddisfare diversi requisiti senza necessariamente poterli prioritizzare. L'obiettivo di integrare la GSA potrebbe essere interpretato erroneamente come onere supplementare. Tuttavia, la gestione della salute in azienda non deve essere percepita né come ulteriore incarico dell'amministrazione, né come contrapposta ad altri obiettivi dell'amministrazione. La GSA deve essere un

supporto necessario grazie al quale è possibile raggiungere gli obiettivi prefissati con maggior riguardo per la salute.

### 3.2 Peculiarità/Ostacoli

Di quali peculiarità del sistema «amministrazione pubblica» bisogna prendere atto nell'introdurre una GSA? Quali sono gli ostacoli da tenere presenti?

#### **Peculiarità organizzative delle amministrazioni pubbliche**

##### *Dimensioni e varietà*

In relazione alle amministrazioni pubbliche, per descrivere le dimensioni ma anche la lentezza e difficoltà del processo decisionale, si usa l'immagine del transatlantico. Un esempio calzante è la lunghissima procedura di consultazione per l'approvazione di una normativa.

Le amministrazioni comprendono tra l'altro un gran numero di attività e livelli gerarchici fortemente eterogenei, e quindi anche vari background in fatto di formazione, cultura, condizioni lavorative e situazioni di carico, tutti elementi che vanno differenziati nella GSA.

##### *Impegno*

Per tutta una serie di motivi è molto difficile tenere conto delle questioni legate alla gestione della salute in tutte le decisioni importanti di ciascun settore aziendale. Le decisioni più importanti sono prese dal legislatore; i responsabili dei servizi sono orientati più verso l'elettorato che verso i collaboratori, in un dilemma tra principio di collegialità e interessi di parte; i periodici cambiamenti nel collegio ostacolano lo sviluppo di una cultura vincolante e duratura, e il comitato del personale ha un peso relativamente esiguo.

**Management**

I consiglieri di Stato non hanno necessariamente una formazione nel campo del management o esperienza dirigenziale, e generalmente non la vedono come una necessità. A confronto con il settore privato, questo fattore può sicuramente rappresentare un ostacolo, visto che si tratta di guidare un'azienda con fino a 15000 collaboratori.

**Coinvolgimento degli impiegati**

Spesso il processo di modernizzazione dell'amministrazione pubblica avvenuto negli ultimi anni si è svolto senza il coinvolgimento tempestivo degli impiegati, che sono quindi stati messi di fronte a nuove forme organizzative o strumenti di controllo solo in un secondo tempo. Molte riforme sono state imposte e sono state considerate di scarsa utilità dai collaboratori, che quindi non ne hanno ricavato alcun beneficio in termini di evoluzione sul fronte delle abilità e dell'assunzione di responsabilità.

**L'amministrazione come organo politico vs. l'amministrazione come datore di lavoro**

La gestione della salute nell'amministrazione ha poco peso dal punto di vista politico, i parlamentari non possono utilizzare questo tema per fare presa sugli elettori. Non si è ancora recepita del tutto l'idea che la capacità di performance e la salute, insieme alla motivazione e alla disponibilità alle riforme degli impiegati siano dei presupposti imprescindibili per raggiungere l'obiettivo di un'amministrazione «vicina ai cittadini», e che a lungo termine la GSA consente di risparmiare costi. Sulla scala delle priorità, i successi esterni e visibili vengono prima degli investimenti interni per l'azienda.

In quanto organo decisionale, il Parlamento ha una composizione politica, pertanto l'elaborazione delle decisioni avviene sulla base di molteplici criteri poco prevedibili.

Non sempre il clima della discussione consente di parlare di difficoltà interne al servizio o del carico psicosociale dei collaboratori. Per questo i temi legati ad esempio alle possibilità di risparmio prevalgono su quello della salute dei collaboratori.

**La pressione al risparmio limita risorse finanziarie e personali**

L'argomento «pressione al risparmio» è invocato fin troppo spesso per fermarsi alla semplice ottemperanza alle esigenze normative ed eliminare poi tutto il resto.

Anche le analisi delle esigenze quale può essere l'inchiesta tra i collaboratori sono effettuate in maniera poco attenta. Mancano sia la volontà che i mezzi per sviluppare e implementare provvedimenti, pertanto gli sforzi in tal senso si insabbiano.

Le manovre di risparmio, con riduzione di servizi e posti di lavoro, hanno un impatto su molti dipendenti: in molte sedi l'insoddisfazione sul posto di lavoro va di pari passo con la paura di cambiamenti (e sgradevoli conseguenze).

**3.3 Argomenti**

Quali ragioni possono addurre a favore di una GSA i responsabili del personale e gli addetti alla gestione della salute nei confronti dei consiglieri di Stato?

**Analisi costi-benefici**

In un confronto intersettoriale, l'amministrazione pubblica in Germania è al primo posto per quanto riguarda la situazione malattie. Nessun altro settore ha un simile tasso di assenza dei collaboratori (DAK-Gesundheitsreport, 2013).

Se ne deduce pertanto che i provvedimenti mirati a ridurre il carico e a promuovere la salute nel settore pubblico «non sono sensati solo dal punto di vista umano ma anche economico».

In Svizzera non vi sono statistiche di questo genere. L'Ufficio federale di statistica (UST) esegue calcoli meno dettagliati, secondo cui la quota di assenze corrisponde in media al 2,8 (UST, 2012). Ma anche qui i costi legati ad assenze per motivi di salute sono allarmanti:

- una società con 300 dipendenti subisce ad esempio annualmente una perdita pari a circa un milione di franchi. Ma i costi aumentano ulteriormente quando i collaboratori si recano al lavoro nonostante la malattia e svolgono male il loro compito: il fenomeno è chiamato presentismo (indagine sulla salute in Svizzera 2002);

- in Svizzera, i costi relativi ad assenze e trattamenti causati dallo stress sono stimati a circa 4,2 miliardi di franchi (studio SECO 2010).

Secondo il Zentrum für Stressforschung (ZSZ), il burnout di un singolo dipendente costa al datore di lavoro circa 50000 franchi.

Le misure aziendali per la promozione della salute (niente fumo, controllo del peso, modifica del comportamento alimentare o attività fisica) producono effetti già a breve tempo (in un arco di 3-4 anni), si traducono in una diminuzione dei costi per malattia ed è comprovato che riducono le assenze lavorative. Il risparmio per quanto riguarda le spese sanitarie è in proporzione 1:10,1, il return on Investment è 1:2,3 (IGA-Report 13, 2008).

### **Pressione delle riforme**

Come il settore privato, anche la pubblica amministrazione si trova ad affrontare sempre più la necessità di riforme nel quadro della modernizzazione e della pressione economica.

La capacità di fornire prestazioni e la salute degli impiegati, insieme alla motivazione professionale e alla disponibilità verso le riforme, sono presupposti indispensabili per fare fronte ai cambiamenti.

GSA si serve di un ampio concetto di salute che, oltre all'integrità fisica degli impiegati, abbraccia anche gli aspetti della strutturazione del lavoro e della sua dimensione psicosociale. Essa rappresenta pertanto uno strumento idoneo per affiancare a lungo termine, in modo positivo, il continuo cambiamento delle strutture amministrative, in forte sintonia con gli impiegati.

### **Immagine**

L'amministrazione pubblica deve confrontarsi con un'immagine negativa diffusa presso la popolazione: solo dipendenti sani e motivati possono abbattere le ampie riserve della popolazione nei confronti del servizio pubblico, e migliorarne gradualmente l'immagine.

### **Sicurezza sul lavoro**

L'introduzione di un sistema di gestione della salute soddisfa anche i requisiti normativi della sicurezza sul lavoro. L'implementazione dei moduli PMI-*vital* tiene conto di vari requisiti di legge sulla sicurezza sul lavoro e la protezione della salute dei collaboratori a livello sia diretto che indiretto.

In aggiunta a ciò, i seguenti fattori riducono sistematicamente i rischi di incidenti e malattie sul posto di lavoro:

- maggiore informazione e migliori istruzioni ai dipendenti;
- più partecipazione da parte dei dipendenti;
- migliore collaborazione organizzativa di varie unità aziendali;
- migliore osservanza delle direttive rilevanti per la salute;
- migliore ergonomia delle attrezzature di lavoro (strumenti, mezzi ausiliari, disposizione ecc.);
- migliore ergonomia dell'organizzazione lavorativa (orari di lavoro e pause, procedure lavorative, posizione e movimento ecc.);
- migliore ergonomia e igiene dell'ambiente lavorativo (illuminazione, temperatura, buona aerazione ecc.);
- approccio adeguato al carico lavorativo psicommentale (stress, stimolo intellettuale eccessivo o insufficiente, monotonia ecc.);
- riduzione dei fattori di carico psicosociale (protezione dell'integrità, mobbing ecc.);
- evitare di controllare il comportamento del singolo (in questioni non legate alla sicurezza o alla salute);
- distribuzione di bevande vicino alle postazioni di lavoro.

(Guida a PMI-*vital* fonte/link: <http://www.pmi-vital.ch>)



### 3.4 Fattori di successo

A cosa occorre fare particolarmente attenzione nell'introdurre una GSA nelle amministrazioni pubbliche?

#### Obiettivo

Gli obiettivi hanno un'importanza basilare. Proprio per la complessità delle strutture di un'amministrazione devono essere

- formulati in maniera univoca, tale da mostrare la direzione giusta a tutti gli interessati;
- presentati in modo chiaro e inequivocabile, affinché il flusso di informazioni sia sempre uguale anche dopo avere attraversato vari livelli gerarchici;
- resi operativi secondo modalità che ne consentano la verifica sulla base di chiari criteri.

Se si riesce ad avviare un processo di definizione degli obiettivi con il Consiglio di Stato, vi sarà anche la base per discuterne il raggiungimento all'interno dello stesso comitato (e definire un'attività di controlling).

#### Impegno

Analogamente a quanto avviene nel settore privato, il punto di partenza centrale è l'impegno dell'esecutivo. In tal senso è necessario che almeno un membro del governo si infervori per il tema della gestione della salute e faccia in modo da conferirgli il peso necessario nelle discussioni.

Tuttavia, vari responsabili di progetto dichiarano che, una volta stabilito, quest'impegno non sembra durare a lungo e che occorre continuamente richiedere il consenso dell'autorità collegiale. Quindi, non si tratta di qualcosa che si esaurisce in un'unica azione, occorre mantenere nel tempo il coinvolgimento dei membri dell'esecutivo.

A livello di ufficio si rileva che i capi progetto giudicano molto elevato il grado di autonomia dei capi. La sfida quindi consiste in un'abile attività di lobbying; a tale proposito sono molto utili gli esempi dei nostri vicini tedeschi, documentati nel libro «Die öffentlichen Verwaltung – ein kranker Sektor?» del dott. R. Sochert e Ch. Schwippert dell'Associazione Federale Tedesca delle Compagnie di Assicurazione Sanitarie (BKK Bundesverband).

#### Comunicazione interna

Le esperienze, in parte difficili, degli impiegati con lo strumento «inchiesta tra i collaboratori» vanno a scapito della motivazione per una gestione della salute. Per sviluppare con successo un progetto e avere la necessaria partecipazione dei singoli, tuttavia, occorre effettuare un'accurata verifica delle esigenze. La comunicazione interna serve a favorire nei dipendenti un atteggiamento realistico in termini di aspettative e motivarli a sviluppare il senso di responsabilità personale (collegamento del processo «top-down» e «bottom-up»). Per raggiungere questo risultato occorre molto lavoro di convincimento e feedback in tempo reale a tutti i livelli gerarchici, il che presuppone numerosi colloqui singoli e tutto il lavoro che ne consegue.

#### Realizzazione con un sistema modulare

I criteri di accuratezza e completezza dell'approccio della GSA sono auspicabili, ma allo stesso tempo considerati troppo teorici e non attuabili. L'idea di coinvolgere nel processo fin dall'inizio l'intera amministrazione è giusta dal punto di vista teorico, ma è vista come eccessiva e non fattibile all'atto pratico. Il sistema modulare è un possibile approccio per aggirare l'ostacolo.

Oltre alla strategia generale adottata dalle singole amministrazioni statali, esistono varie modalità di procedere diverse da ufficio a ufficio che consentono un approccio differenziato, più adeguato alle caratteristiche culturali, e di facile comprensione per i dipendenti. Questo modo di procedere specifico dà ottimi risultati.

Il rapido sviluppo e l'implementazione di misure dimostra che la protezione della salute non decade a pura attività fatta per crearsi un alibi.

#### Direzione del progetto

Il successo del progetto si basa sulla persona chiamata a dirigerlo, che deve godere di una buona accettazione e di una buona fama a livello professionale e sociale. La persona in questione deve essere in grado di stabilire ottimi contatti interni e di acquisire ulteriori sostenitori, deve seguire il tutto e dimostrare una certa tenacia.

**«Contagiare positivamente»**

Non esistono ricette collaudate per la gestione della salute in azienda, pertanto l'attività dipende molto spesso da «modelli di buona pratica» e da promotori. Un consigliere di Stato convinto trascina a sua volta altri consiglieri di Stato. Pertanto è assolutamente indispensabile creare opportunità che consentano la condivisione e lo scambio delle esperienze fatte in questo contesto.

A livello concettuale, per i progetti pilota con carattere di modello vanno preferite strutture vicine alla realtà e riproducibili. La descrizione di singole misure e la loro efficacia è enormemente utile per quanti desiderassero attivarsi in questo campo. Quando, nel verificare l'efficacia del progetto (ad esempio migliori risultati nell'inchiesta tra i collaboratori) si riesce a trarre affermazioni esemplari, queste saranno un argomento valido anche per tutti gli altri responsabili progetto che devono svolgere lavoro interno di convincimento.

Grazie all'elaborazione e alla rappresentazione in un sistema modulare si incoraggiano altre amministrazioni ad adattare anche singole parti del progetto.

Un fattore fondamentale per la diffusione è la disponibilità delle informazioni: quanto più tempo è passato dal termine del progetto e dell'incarico al responsabile del progetto, tanto più le informazioni e le esperienze rilevanti diventano remote.

## 4 Strumenti

Promozione Salute Svizzera è una fondazione nazionale con il mandato, su basi legali (art. 19 LAMal), di promuovere, coordinare e valutare attività incentrate sulla salute di tutti gli abitanti della Svizzera. In quanto tale riunisce rappresentanti di Confederazione e cantoni, assicuratori, Suva, corpo medico, mondo scientifico, associazioni di categoria attive nel campo della prevenzione delle malattie e altre organizzazioni.

La Fondazione punta sugli ambiti tematici salute psichica/stress, con particolare attenzione alla promozione della salute in azienda; peso corporeo sano e rafforzamento della promozione della salute e della prevenzione.

Da oltre un decennio la promozione della salute in azienda (PSA) è uno dei punti operativi chiave di Promozione Salute Svizzera. La stretta collaborazione con i datori di lavoro ha permesso di individuare con chiarezza le loro esigenze e, quindi, ha fornito a Promozione Salute Svizzera le indicazioni necessarie a mettere a punto gli strumenti e i servizi per una valida gestione della salute in azienda che vi presentiamo qui di seguito.

### **Friendly Work Space® – un sigillo di qualità**

Friendly Work Space® è il sigillo di qualità che viene conferito alle aziende che hanno integrato la gestione della salute in azienda (GSA) nella loro strategia aziendale. È rivolto alle società che non si concentrano solo su comportamenti individuali, ma attuano con successo misure di ottimizzazione anche a livello delle condizioni generali di lavoro. Le aziende a cui viene conferito conducono una gestione sistematica della salute in azienda; e così facendo si assicurano il successo pure sul lungo termine.

Per maggiori informazioni: [www.friendlyworkspace.ch](http://www.friendlyworkspace.ch)

### **S-Tool – il barometro dello stress**

Il barometro dello stress S-Tool è uno strumento d'indagine per le aziende. È costituito da un questionario basato su Internet che consente di ottenere facilmente una panoramica dettagliata sul grado di stress in azienda. Gli utenti ricevono così maggiori informazioni sulle sollecitazioni percepite a livello

personale e sulle risorse e un'istantanea della situazione attuale circa il benessere dei collaboratori. S-Tool fornisce risultati generati automaticamente a livello di team, dipartimento e impresa.

Per maggiori informazioni: [www.s-tool.ch](http://www.s-tool.ch)

### **SWiNG – gestione dello stress, efficacia e benefici economici**

Promozione Salute Svizzera e l'Associazione Svizzera delle Assicurazioni (ASA) mettono a disposizione delle aziende guide operative per individuare ed eliminare le cause dello stress sul posto di lavoro. L'obiettivo è mettere in evidenza che vale la pena promuovere la salute in azienda. Il progetto pilota interessa otto aziende svizzere con oltre 5100 collaboratori.

Per maggiori informazioni: [www.promozionesalute.ch/swing](http://www.promozionesalute.ch/swing)

### **stressnostress.ch – un programma per diminuire lo stress**

Promozione Salute Svizzera supporta il programma basato sul web per diminuire e prevenire lo stress sul posto di lavoro. Il tool fornisce informazioni, misure aziendali e individuali nonché un questionario con feedback automatico.

Per maggiori informazioni: [www.stressnostress.ch](http://www.stressnostress.ch)

### **PMI-vital – una valida cassetta per gli attrezzi**

Promozione Salute Svizzera offre un programma basato su web per la promozione della salute in azienda. PMI-vital mette a disposizione delle aziende una cassetta degli attrezzi pronta all'uso e già collaudata, utilizzata con grande successo da oltre 300 PMI di vari settori. Più di 1300 aziende si sono già registrate per usufruirne.

Per maggiori informazioni: [www.pmi-vital.ch](http://www.pmi-vital.ch)

### **VitaLab – la promozione della salute nelle piccole imprese**

VitaLab permette alle piccole imprese di accedere a strumenti e prestazioni volti a migliorare la salute e le capacità di performance dei collaboratori. Gli

strumenti di VitaLab sono pensati apposta per le esigenze specifiche delle piccole imprese e delle micro-aziende; tengono conto delle loro minori disponibilità finanziarie e delle ridotte dimensioni dell'organico nonché delle peculiarità nell'organizzazione del lavoro, differenti rispetto a quelli delle medie e grandi imprese.

Per maggiori informazioni: [www.promozionesalute.ch/vitalab](http://www.promozionesalute.ch/vitalab)

### **Gestione delle generazioni**

Promozione Salute Svizzera offre alle aziende consulenza per l'analisi e la pianificazione di progetti pilota, mette a disposizione basi cognitive e mette in rete istituzioni, esperti, provider e PMI di tutti i settori. Gestione delle generazioni su tutti i livelli: collaboratori, relazione di conduzione, team e azienda nel suo complesso.

Per maggiori informazioni: [www.promotionsante.ch/generations](http://www.promotionsante.ch/generations)

### **Congresso nazionale per la promozione della salute in azienda**

In collaborazione con SECO e Suva, dal 2004 Promozione Salute Svizzera offre a specialisti e interessati una piattaforma per lo scambio di conoscenze e il networking. Il Congresso tratta esigenze e feedback che giungono dalla sfera empirica e rappresenta lo «state of the art» nell'ambito della promozione della salute in azienda. Ogni anno conta tra 500 e 600 partecipanti.

Per maggiori informazioni: [www.promotionsante.ch/congres](http://www.promotionsante.ch/congres), [www.gesundheitsfoerderung.ch/tagung](http://www.gesundheitsfoerderung.ch/tagung)

### **Premio «Salute-Impresa» AEPS**

La sezione Svizzera dell'Associazione Europea per la Promozione della Salute (AEPS) assegna ogni anno con il supporto di Promozione Salute Svizzera premi per interventi validi ad aziende, amministrazioni o istituzioni.

Per maggiori informazioni: [www.aeps-ch.org](http://www.aeps-ch.org)

## 5 Bibliografia, link

### 5.1 Bibliografia

Altgeld, Thomas; Bindl, Claudia; Claus, Mareike & Schluck, Stephanie (2009). *Betriebliches Gesundheitsmanagement in öffentlichen Verwaltungen. Ein Leitfaden für die Praxis*. URL: [http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/2009/Leitfaden\\_OeD.pdf](http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/2009/Leitfaden_OeD.pdf), 08.10.2013.

Badura, Bernhard (2011). *Betriebliches Gesundheitsmanagement in der öffentlichen Verwaltung*. URL: [https://www.aok-bgf.de/fileadmin/bgfonline/downloads/pdf/by\\_bgm-verwaltung.pdf](https://www.aok-bgf.de/fileadmin/bgfonline/downloads/pdf/by_bgm-verwaltung.pdf), 08.10.2013.

Behnke, Nathalie (2011). Alte und neue Werte im öffentlichen Dienst. In Bernhard Blanke, Stephan von Bandemer, Frank Nullmeier & Göttrik Wewer (Hrsg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform* (3<sup>a</sup> ed., pagg. 243–251). Wiesbaden: VS Verlag.

Deloitte (2012). *Die HR-Umfrage von Deloitte. Was bewegt Personalabteilungen im Öffentlichen Sektor?* (1<sup>a</sup> ed.) Zürich.

Deutsches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung (2009). *Positionspapier Forum öffentlicher Dienst*. URL: [http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/2009/OED\\_Positionspapier.pdf](http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/2009/OED_Positionspapier.pdf), 08.10.2013.

Eichhorn, Peter e altri (Hrsg.) (2003). *Verwaltungswörterbuch* (3<sup>a</sup> ed.). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Emery, Yves (2013). Neue Politiken und Prozesse im öffentlichen Personalmanagement. In Andreas Ladner, Jean-Loup Chappelet, Yves Emery, Peter Koepfel, Luzius Mader, Nils Soguel & Frédéric Varone (Hrsg.), *Handbuch der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz* (pagg. 479–498). Zurigo: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Fischer, Adrian; Lamprecht, Markus & Stamm, Hanspeter (2003). *Prozessevaluation «Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Staatsverwaltung»*. Zurigo.

Grebner, Simone; Berlowitz, Ilana; Alvarado, Vanessa & Cassina, Manuel (2010). *Stressstudie 2010. Stress bei Schweizer Erwerbstätigen. Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit*. Berna.

IGES Institut GmbH (2013). *DAK-Gesundheitsreport 2013*. Berlino.

Initiative Gesundheit und Arbeit (2007). *Gesundheitlicher und ökonomischer Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention*.

Kammradt, Nils; Kranz, Lisa & Raab, Silke (2009). *Gemeinsame Initiative zur Förderung des Gesundheitsmanagements in der Bundesverwaltung*.

Koller, Christophe (2013 a). Die kantonalen Verwaltungen. In Andreas Ladner, Jean-Loup Chappelet, Yves Emery, Peter Koepfel, Luzius Mader, Nils Soguel & Frédéric Varone (Hrsg.), *Handbuch der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz* (pagg. 127–148). Zurigo: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Koller, Christophe (2013 b). Profil des Personals der öffentlichen Hand. In Andreas Ladner, Jean-Loup Chappelet, Yves Emery, Peter Koepfel, Luzius Mader, Nils Soguel & Frédéric Varone (Hrsg.), *Handbuch der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz* (pagg. 499–520). Zurigo: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Kramer, Andreas (2008). *Leuchttürme der Betrieblichen Gesundheitsförderung. Beispiele guter Praxis im Öffentlichen Dienst*. URL: [http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/2008/Leuchttuerme\\_BGF.pdf](http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/2008/Leuchttuerme_BGF.pdf), 08.10.2013.

Matyssek, A.K. (2012). Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe in der öffentlichen Verwaltung. *Bundesgesundheitsblatt* 55(2), pagg. 205–210.

Mauch, Siegfried (2011). Neue Wege der Personalrekrutierung. In Bernhard Blanke, Stephan von Bandemer, Frank Nullmeier & Göttrik Wewer (Hrsg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform* (3<sup>a</sup> ed., pagg. 260–270). Wiesbaden: VS Verlag.

Neubauer, Günter (2013). Patient gesund – Mitarbeiter krank. *Personalwirtschaft Magazin für Human Resources extra*. pagg. 18–20.

Ostersprey, Anna & Thom, Norbert (2013). Wie sich in einem Unternehmen eine Gesundheitskultur verankern lässt. *Personalquarterly*, 13(1), pagg. 39–45.

Ritz, Adrian; Tholen, Barbara & Ostersprey, Anna (2012). *Betriebliches Gesundheitsmanagement im Einsatz. Über das Bekenntnis zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) in der Baudirektion des Kantons Zürich*. URL: [http://www.sgvw.ch/d/fokus/Seiten/bgm\\_zuerich.aspx](http://www.sgvw.ch/d/fokus/Seiten/bgm_zuerich.aspx), 08.10.2013.

Schröder, Alfons (2003). Betriebliches Gesundheitsmanagement im öffentlichen Dienst und in der Verwaltung. Erfahrungen und Perspektiven. *Betriebliches Gesundheitsmanagement und Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren* (vol. 28). Bremerhaven: Fachverlag NW.

Sochert, Reinhold & Schwippert, Christoph (2003). Die öffentliche Verwaltung – ein kranker Sektor? Europäische Trends und deutsche Praxis betrieblicher Gesundheitsförderung. *Betriebliches Gesundheitsmanagement und Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren* (vol. 29). Bremerhaven: Fachverlag NW.

Sockoll, Ina; Kramer, Ina & Bödeker, Wolfgang (2008). *Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention. Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2000 bis 2006* (1<sup>a</sup> ed.).

Thom, Norbert (2013). Talentmanagement – generelle Erkenntnisse und Möglichkeiten im öffentlichen Sektor. *Das öffentliche Haushaltswesen in Österreich*, 54(1–3), pagg. 92–105.

Ufficio federale di statistica (2012). *Quote der gesundheitsbedingten Absenzen (Krankheit/Unfall) der Vollzeitarbeitnehmenden nach Geschlecht, Nationalität und anderen Merkmalen*. URL: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/02/blank/data/06.html>, 14.10.2013.

Ufficio federale di statistica (2003). *Indagine sulla salute in Svizzera 2002*. Neuchâtel.

Waltert, Alfred (2004). *Gesundheitsförderungskonzept für die Staatsverwaltung St. Gallen mit Integrierter Umsetzung der ASA-Bezugsrichtlinie: Projektabschluss*. St. Gallen.

Waltert, Alfred (2002). *Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Staatsverwaltung: Konzept*. St. Gallen.

Wolters, Jürgen; Bellwinkel, Michael; Standke, Willi & Zoike, Erika (2002). Branchengesundheitsbericht für den öffentlichen Dienst. Gesundheitsrisiken und Präventionspotenziale. *Betriebliches Gesundheitsmanagement und Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren* (vol. 24). Bremerhaven: Fachverlag NW.

## 5.2 Partner d'intervista

Badertscher Ursula, responsabile di settore sviluppo del personale e progetti, Ufficio dell'economia e del lavoro, Cantone di Zurigo

Djordjevic Sandra, specialista GSA presso Vivit

Däppeler Beat, responsabile del personale città di Lucerna, e Bucheli Eveline, servizio per la gestione della salute, città di Lucerna

Egger Florence, coordinatrice case management, Cantone di Zurigo

Fehlman Markus, incaricato cantonale per la promozione della salute, Cantone di Uri

Gisler Franz, responsabile del personale, Cantone di Uri

Hayoz Markus, responsabile del personale, Cantone di Friburgo, e Uhl Peter, responsabile SGA, Cantone di Friburgo

Jansen Angelika, sostituta responsabile del personale, responsabile GSA, Ufficio della circolazione stradale e della navigazione (SVSA) di Berna

Jenzer Julia, Ufficio del personale del Cantone di Berna

Marra Sabina, sostituta responsabile marketing per il personale e Diversity Management, Ufficio federale del personale

Roduner Rico, responsabile Ufficio del personale, Cantone Appenzello Interno

Tschopp Martin, responsabile sviluppo del personale, dell'organizzazione e della cultura, Segreteria generale del Dipartimento federale dell'interno

Zoni Flavio, responsabile della sicurezza e della salute sul lavoro, Cantone Ticino

## 6 Allegato

Come si può desumere dai vari contributi del Congresso nazionale per la promozione della salute in azienda, da anni singole unità dell'amministrazione pubblica si impegnano per la GSA.

Chi	Cosa	Quando
<b>Melanie Briner</b> , Personalleiterin Personaldienst Bau, Stadt Winterthur <b>Harald Reuter</b> , Dipl.-Psych., MAS Eval., Koordinator BGM, Stadt Winterthur	<b>Von der Entsorgung bis zur Denkmalpflege – Umgang mit Vielfalt in einem Projekt zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement im Departement Bau der Stadt Winterthur</b>	2013 – Symposium 26
<b>Annina Scherrer</b> , lic. phil. I, Arbeits- und Organisationspsychologin, Kontaktstelle KMU- <i>vital</i> , im Auftrag von Gesundheitsförderung Schweiz/ifa Institut für Arbeitsmedizin, Gesundheitsförderung AG, Baden <b>Eveline Bucheli</b> , Leiterin der Fachstelle Gesundheitsmanagement, Dienstabteilung Personal, Stadt Luzern	<b>Mit KMU-<i>vital</i> in die Zukunft – Praxisbeispiel mit der Stadt Luzern</b>	2012 – Symposium 14
<b>Urs Hof</b> , Arbeitshygieniker SGAH und Eur. Ergonom, SECO, Direktion für Arbeit, Arbeitsbedingungen, Bern	<b>Prävention im Büro – warum und wie das Risikobewusstsein steigern?</b>	2012 – Symposium 27
<b>Anders Stokholm</b> , Amtschef, Amt für AHV/IV des Kantons Thurgau <b>Sandra Voser</b> , lic. phil., Fachexpertin Personalwesen, Amtsleitung, Amt für AHV und IV des Kantons Thurgau <b>Marc Wülser</b> , Dr., WülserInversini Organisationsberatung GmbH, Zürich <b>Simone Inversini</b> , Dr., WülserInversini Organisationsberatung GmbH, Zürich	<b>Stressmanagement in der Verwaltung – Betriebliche Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung</b>  (Projekt SWiNG)	2011 – Symposium 20
<b>Jarmila Looks</b> , coresponsable de la Cellule ARC, Ville de Lausanne <b>Julien Perriard</b> , coresponsable de la Cellule ARC, Ville de Lausanne	<b>Résolution de problèmes psychosociaux par le biais d'une structure interne indépendante et spécialisée: fonctionnement et exemples tirés de la pratique</b>	2011 – Colloque n° 29
<b>Therese Stutz Steiger</b> , Dr. med., MSc; Public-Health-Konzepte, Gesundheitskompetenz, Bern <b>Martin Tschopp</b> , Leiter Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung, Generalsekretariat GS-EDI, Eidgenössisches Departement des Innern <b>Marion Flechtner</b> , Integrationsbeauftragte für Menschen mit Behinderungen und BGM, Personaldienst, Generalsekretariat GS-EDI, Eidgenössisches Departement des Innern EDI, Bern	<b>Integration von Menschen mit einer Behinderung – wie steht es mit der Gesundheitsförderung und der Stressprävention?</b>  (Praxisbeispiel Bundesverwaltung)	2011 – Symposium 31



Chi	Cosa	Quando
<p><b>Andrea Zahno</b>, Psychologue FSP, Consultante dans le domaine de la santé au travail, Health for Performance, Belmont s/Lausanne</p> <p><b>Emmanuelle Garcia N'diaye</b>, Cheffe de l'unité logement, Service social de la ville de Lausanne (SSL), Lausanne</p> <p><b>Valérie Buhler</b>, Chargée de la gestion des logements, Service social de la ville de Lausanne (SSL), unité logement</p> <p><b>Sébastien Theisen</b>, Responsable de l'équipe sociale de l'unité logement, Service social de la ville de Lausanne</p>	<p><b>Le stress au travail: points clés d'un processus d'intervention. Illustration à l'aide d'une expérience à la ville de Lausanne</b></p>	2011 – Colloque n° 37
<p><b>Stephanie Lauterburg Spori</b>, Leiterin Fachbereich Gesundheitsmanagement, Geschäftsbereich Grundlagen und Produkte, Ressort Personalführung, Eidgenössisches Personalamt EPA</p> <p><b>Sandra Boss Chikh</b>, Leiterin Personalentwicklung und internationales Personalwesen, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO</p> <p><b>Joseph Weiss</b>, Dr. sc. techn. ETH, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Grundlagen Arbeit und Gesundheit, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO</p> <p><b>Urs Lauper</b>, Leiter Personalentwicklung, VBS, Verteidigung Luftwaffe LW</p>	<p><b>Gesundheitsmanagement in einem Grossbetrieb – wie tragen zentrale und dezentrale Massnahmen zu einem erfolgreichen betrieblichen Gesundheitsmanagement bei?</b></p> <p>(Bundesverwaltung)</p>	2010 – Symposium 15
<p><b>Patrice Zurich</b>, Chef de service, Service de la santé publique du canton de Fribourg</p> <p><b>Annick Rywalski</b>, Déléguée à la prévention et promotion de la santé, Service de la santé publique du canton de Fribourg</p> <p><b>Andrea Helfer</b>, Collaboratrice au Service de la santé publique du canton de Fribourg</p>	<p><b>Santé au travail 50 ans + dans l'Administration Cantonale Fribourgeoise: quels facteurs protecteurs?</b></p>	2010 – Colloque n° 22
<p><b>Dr. Andrea Engeler</b>, Personalverantwortliche im Amt für Justizvollzug des Kantons Zürich und Mitglied der Geschäftsleitung, Zürich</p> <p><b>Dr. Hans Kern</b>, Vorstandsmitglied der Schweiz. Gesellschaft für Arbeits- und Organisationspsychologie (SGAOP)</p>	<p><b>Ressourcen-Management im betrieblichen Alltag</b></p> <p>(Beispiel-Projekt im Amt für Justizvollzug des Kantons Zürich)</p>	2005 – Symposium 2
<p><b>Paul Greuter</b>, Direktor des BABHE</p> <p><b>Paul Keller</b>, Sicherheits- und Gesundheitsverantwortlicher des BABHE</p> <p><b>Theo Riesen</b>, ehem. Vizedirektor des BABHE</p> <p><b>Dr. med. Inès Rajower</b>, Suva, Leitung Betriebliche Gesundheitsförderung</p>	<p><b>Umsetzung betrieblicher Gesundheitsförderungsmaßnahmen während der Umstrukturierungsphase im Bundesamt für Betriebe des Heeres (BABHE)</b></p>	2004 – Symposium 3

Dufourstrasse 30, Postfach 311, CH-3000 Bern 6  
Tel. +41 31 350 04 04, Fax +41 31 368 17 00  
office.bern@promotionsante.ch

Avenue de la Gare 52, CH-1003 Lausanne  
Tél. +41 21 345 15 15, fax +41 21 345 15 45  
office.lausanne@promotionsante.ch

[www.gesundheitsfoerderung.ch](http://www.gesundheitsfoerderung.ch)  
[www.promotionsante.ch](http://www.promotionsante.ch)  
[www.promozionesalute.ch](http://www.promozionesalute.ch)