

Piccole, sane e competitive

Nuove strategie per migliorare la salute nelle piccole e medie imprese

Criteria e modelli di buona pratica

**per la promozione della salute
sul lavoro nelle piccole
e medie imprese (PMI)**

Indice

Il ruolo delle PMI nell'economia europea	4
Gli ostacoli che impediscono di migliorare la salute	4
Le fasi di sviluppo del progetto.....	4
Criteria e modelli di buona pratica: applicazioni e funzioni	5
Caratteristiche della promozione della salute sul lavoro nelle piccole e medie imprese.....	6
1 Leadership e partecipazione	6
2 Processi aziendali	7
3 Risultati	7
1 Integrazione della WHP nelle politiche e negli interventi degli organismi di intermediazione delle strutture di sostegno.	8
2 Strategia e pianificazione.....	8
3 Attuazione.....	8
4 Risultati	9

Introduzione

Il Network europeo per la promozione della salute sul lavoro (*ENWHP, European Network for Workplace Health Promotion*) rappresenta un'associazione che raggruppa istituti pubblici che operano in materia di salute e sicurezza sul lavoro ed enti preposti al servizio sanitario pubblico di tutti gli Stati membri dell'Unione europea e dell'Area economica europea. Il Network è una delle varie iniziative volte alla promozione della salute che godono del sostegno della Commissione europea nell'ambito del «Programma di intervento comunitario su promozione, informazione, insegnamento e formazione in materia di salute» (645/96/CE).

Alla fine del 1997, a seguito della ratifica della «Dichiarazione del Lussemburgo sulla promozione della salute sul lavoro», il Network ha concordato un'intesa comune per la promozione della salute sul lavoro (*WHP, Workplace Health Promotion*). Nella Dichiarazione la WHP viene considerata come un approccio integrale che richiede l'elaborazione di una strategia comune per tutte le parti che operano sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

Nell'ambito di un progetto biennale realizzato dall'ENWHP, sono stati individuati e pubblicizzati modelli di buona pratica per la promozione della salute sul lavoro riguardanti (principalmente) le società di maggiori dimensioni. In tal senso, sono stati adottati criteri di qualità per la WHP sviluppati congiuntamente in ambito europeo. All'inizio del 1999, è stata avviata la seconda iniziativa congiunta del Network, che ha visto la partecipazione di 21 Paesi. Per due anni, il progetto si è incentrato sulla promozione della salute sul lavoro e sulla salute e sicurezza sul lavoro nelle piccole e medie imprese (PMI):

- ▶ è stata individuata e valutata la situazione della promozione della salute sul lavoro nelle PMI dei paesi partecipanti (si faccia riferimento al documento intitolato: «Relazione sull'attuale stato della promozione della salute sul lavoro nelle piccole e medie imprese»);
- ▶ i componenti dell'ENWHP hanno elaborato di concerto una serie di criteri di buona pratica destinati alla promozione della salute sul lavoro per le PMI. Sulla base di questi criteri, si è proceduto all'individuazione ed all'elaborazione di adeguati modelli di buona pratica (si faccia riferimento al documento intitolato: «Criteri e modelli di buona pratica per la promozione della salute sul lavoro nelle PMI»);
- ▶ sotto l'egida di questo progetto, sono state altresì formulate delle «Raccomandazioni per migliorare le condizioni generali per la promozione della salute sul lavoro nelle PMI». Tali raccomandazioni sono state successivamente messe a disposizione della Commissione europea, di altri istituti europei e degli uffici responsabili a livello nazionale.

Nel documento vengono descritti 48 modelli di buona pratica per la promozione della salute sul lavoro elaborati da un totale di 16 paesi, nonché i «criteri di buona pratica» su cui si è basata la scelta di tali modelli. È doveroso a questo punto rivolgere un ringraziamento particolare a coloro che hanno preso parte al progetto, nonché ai responsabili del progetto presso le imprese stesse e alle strutture che si sono occupate dei progetti, per la produttiva e fattiva collaborazione offerta.

Essen, Giugno 2001

Dr. Gregor Breucker

Ufficio nazionale di contatto dell'ENWHP/ Germania

Quadro d'insieme

I ruolo delle PMI nell'economia europea

La salute ed il benessere sul lavoro costituiscono un presupposto importante ai fini della creazione dell'efficienza economica delle imprese. Di conseguenza, la presenza di condizioni di lavoro valide sul piano della salute è in grado di favorire lo sviluppo economico e sociale negli Stati membri dell'Unione europea. Tuttavia, nell'ambito degli obiettivi aziendali, dove prevalgono invece criteri di matrice commerciale, questi fattori non vengono giudicati come priorità assolute. Ciò riguarda in modo particolare le piccole e medie imprese (PMI) e quindi interessa la maggior parte dei lavoratori nella Ue.

Dimensioni dell'azienda	N. di dipendenti
PMI	< 250
Imprese di medie dimensioni	50 – 250
Imprese di piccole dimensioni	10 – 50
Microimprese	< 10

Fig. 1 - Definizione delle categorie dimensionali delle imprese secondo la Commissione europea

Fino ad oggi, le problematiche legate alla salute e alla sicurezza sul lavoro e alla promozione della salute nei luoghi di lavoro non hanno ricevuto molta attenzione (in particolar modo presso le piccole imprese), non solo in termini pratici ma anche per quanto riguarda le attività di ricerca e sviluppo. Tuttavia, sono numerosi i riscontri dai quali emerge che l'attuazione di misure in tema di salute e sicurezza sul lavoro (SSL) e promozione della salute nei luoghi di lavoro può favorire miglioramenti duraturi in termini di efficienza e competitività delle PMI.

Nel corso degli ultimi anni, le PMI sono state oggetto di crescente attenzione sia a livello comunitario sia nell'ambito degli Stati membri, data l'importanza economica e sociale che esse rivestono. Le PMI svolgono un ruolo di primo piano nella soluzione del problema della disoccupazione in Europa. L'interesse si è concentrato principalmente su PMI innovative le cui doti di flessibilità e adattabilità sono ancorate alle loro dimensioni medio-piccole.

Gli ostacoli che impediscono di migliorare la salute

Finora le PMI hanno riservato un'accoglienza tiepida alla «Direttiva del Consiglio del 12 Giugno 1989 sull'introduzione di misure volte ad incoraggiare miglioramenti per la salute e la sicurezza dei dipendenti» (direttiva quadro 89/391/CEE) ed al suo recepimento nella normativa nazionale. Un simile atteggiamento è da attribuire probabilmente ad un orientamento della legislazione europea non adatto ai processi aziendali. Le PMI incontrano notevoli difficoltà nell'attuazione di queste norme. Le imprese di dimensioni più piccole spesso sono indotte all'adempimento delle disposizioni di legge solo

dalla minaccia dell'adozione di un'azione punitiva nei loro confronti. Pertanto, l'obiettivo politico che sottintende la direttiva quadro, vale a dire la promozione di interventi preventivi in queste realtà aziendali, è stato pressoché mancato.

Ecco quindi che per la salute e la sicurezza sul lavoro e per la politica sanitaria pubblica si pone la questione di come collegare lo sviluppo economico nel panorama delle PMI, compresa la creazione di posti di lavoro, alla promozione di condizioni di lavoro sane e all'attuazione di adeguati standard sociali e di tutela.

Date le numerose diversità che differenziano le PMI dalle imprese di dimensioni maggiori, l'esperienza maturata in seno a queste ultime non può essere semplicemente trasferita nelle imprese minori. In tal senso, è necessario elaborare politiche e strategie mirate. Pertanto, nel portare avanti la sua seconda iniziativa congiunta, il Network europeo per la promozione della salute nei luoghi di lavoro si è concentrato sulle imprese di piccole dimensioni. È soprattutto in questo ambito che emerge la necessità di ispirarsi ad orientamenti praticabili tesi a migliorare la salute e il benessere sul lavoro.

Le fasi di sviluppo del progetto

Uno degli obiettivi del progetto era analizzare e documentare il livello di promozione della salute sul lavoro nelle PMI dei paesi partecipanti al progetto. A questo scopo, prima che gli esperti selezionati iniziassero a preparare le relazioni d'analisi, è stata elaborata una serie di linee guida e si è proceduto altresì all'elaborazione di criteri per la successiva selezione e documentazione di modelli di buona pratica. A tal fine, hanno offerto il loro contributo esperti provenienti da Austria, Germania, Grecia, Irlanda, Svezia e Svizzera.

Oltre alla redazione di queste relazioni d'analisi, un altro compito importante riguardava il reperimento e la documentazione di tre modelli di buona pratica in ciascun Paese partecipante sulla base dei criteri. Lo scopo era quello di ottenere del materiale di presentazione che descrivesse come in realtà fosse possibile mettere in atto attività esemplari in tema di promozione della salute sul lavoro.

Le relazioni ed i modelli di buona pratica dei paesi sono stati quindi passati al vaglio in occasione delle riunioni di vari comitati, a cui hanno partecipato una serie di esperti. In tali sedi, sono emersi due interrogativi di particolare interesse: quali strategie è possibile utilizzare per migliorare la salute e il benessere sul lavoro in futuro? Quali criteri caratterizzano e definiscono la prassi esemplare in questo ambito?

I risultati scaturiti da questo intenso processo di dibattito sono stati inseriti nelle «Raccomandazioni per migliorare le condizioni generali per la promozione della salute sul lavoro nelle PMI», preparate da un gruppo di esperti

appartenenti al Network. Questi risultati sono stati utilizzati anche per perfezionare i «criteri di buona pratica».

Il progetto congiunto dell'ENWHP in materia di promozione della salute sul lavoro nelle PMI si è concluso con la «Seconda conferenza europea ENWHP», tenutasi a Lisbona il 18 e 19 giugno 2001. Con il titolo «Piccole, sane e competitive: nuove strategie per migliorare la salute nelle piccole e medie imprese», il progetto ed i risultati sono stati presentati per la prima volta ad una vasta platea internazionale.

Criteri e modelli di buona pratica: applicazioni e funzioni

I criteri di buona pratica sono stati elaborati al fine di fornire una struttura di orientamento coerente ed omogenea a coloro i quali è demandato il compito di relazionare sulle PMI. Ed è proprio a questi criteri che le persone incaricate si sono ispirate in sede di selezione e documentazione dei modelli di buona pratica. Una lista di controllo ha facilitato il confronto delle informazioni ritenute pertinenti. Ponderazioni diverse sono state operate in base ai livelli di sviluppo nazionale di SSL e WHP e in funzione del punto di vista soggettivo della persona incaricata della presentazione dei dati.

Il presente documento non intende essere una raccolta di modelli di buona pratica verificabili (nel senso di misurabili), date le differenze che esistono tra le varie regioni europee e i diversi livelli di percezione della buona pratica.

Tuttavia, la documentazione qui raccolta contiene preziose informazioni pratiche che possono incoraggiare altri ad attivarsi per ottenere risultati analoghi o a favorire l'introduzione di elementi migliorativi nelle attività già in essere. Grazie alla loro indiscussa «fattibilità», i modelli di buona pratica forniscono una solida argomentazione per tutti coloro che intendono sostenere la promozione della salute sul lavoro a livello aziendale, politico o strategico.

I criteri di buona pratica sono il risultato di un processo di sviluppo e dibattito realizzato nell'arco di diversi anni e vanno pertanto interpretati come un risultato provvisorio nell'ambito di un continuo processo di apprendimento comune.

Criteri

Caratteristiche della promozione della salute sul lavoro nelle piccole e medie imprese

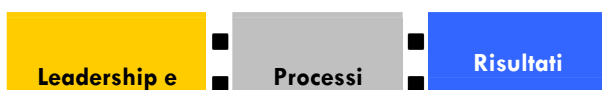
Per molti aspetti, le condizioni di produzione e di lavoro nelle piccole imprese e nelle microimprese sono diverse da quelle presenti nelle strutture di maggiori dimensioni. Le strutture organizzative formali sono più snelle, esiste un grado maggiore di comunicazione diretta e, in molti casi, tra i titolari ed i dipendenti si vengono a creare delle relazioni sociali di tipo familiare. La salute sul lavoro non viene organizzata in modo separato dal lavoro ma, piuttosto, si inserisce direttamente nella vita lavorativa quotidiana.

Queste ed altre differenze rendono necessaria l'elaborazione di criteri di buona pratica indipendenti per la promozione della salute sul lavoro nelle PMI, in aggiunta ai «Criteri di qualità per la promozione della salute sul lavoro» già pubblicati dall'ENWHP nel 1999. La promozione della salute sul lavoro nelle PMI è stata suddivisa in tre aree di intervento strettamente connesse (cfr. Fig. 1: **Aree di intervento per la WHP nelle PMI - Responsabilità sociale; Stile di vita e organizzazione del lavoro; SSL e tutela ambientale stabilite dalla legge**):

- ▶ misure di tutela ambientale e di salute e sicurezza sul lavoro stabilite per legge;
- ▶ misure connesse ad una sana organizzazione del lavoro e tese a favorire uno stile di vita sano che vanno al di là delle disposizioni di legge e che sono finalizzate a migliorare le condizioni di lavoro e/o a promuovere uno stile di vita più sano;
- ▶ misure legate alla responsabilità sociale delle PMI:
 - servizi sociali o previdenziali per dipendenti con esigenze speciali (ad esempio, programmi per genitori non sposati, disabili gravi e per coloro che sono indebitati);
 - misure finalizzate a sostenere le iniziative connesse alla salute nella comunità o nella regione (ad esempio, l'integrazione di gruppi socialmente emarginati o la creazione di ulteriori sedi di formazione professionale presso le PMI).

Criteri a livello aziendale

I criteri possono essere suddivisi in tre categorie (cfr. Fig. 2). Tra gli elementi fondamentali per una PMI impegnata sul fronte della promozione della salute figura l'integrazione di aspetti legati alla salute nella pratica gestionale giornaliera e nei processi aziendali. Sono stati formulati anche dei criteri per i risultati conseguiti.



La buona pratica prevede che oltre a rispettare le disposizioni sancite dalla legge, è necessario anche procedere all'introduzione di misure nelle altre due aree di intervento. I «criteri per le PMI» fissati dall'ENWHP sono stati elaborati attingendo alle seguenti fonti di informazione:

- ▶ valutazione comparativa della documentazione attinente a progetti esistenti in materia di WHP nelle PMI;
- ▶ valutazione della letteratura in materia di salute, ergonomia e organizzazione del lavoro.

Nell'elaborare i criteri e nello scegliere e documentare gli esempi, è stata volutamente operata una distinzione tra il «livello di singola impresa» ed il «livello di intermediazione». I progetti a livello di singola impresa vengono attuati in modo autonomo (dalla stessa impresa) o con l'ausilio di fornitori di servizi esterni. I progetti a livello di intermediazione sono invece legati allo sviluppo di una infrastruttura a tempo determinato o permanente a sostegno dei maggiori settori delle PMI. Questi progetti vengono realizzati da strutture di intermediazione che già svolgono altre funzioni importanti per le piccole e medie imprese, quali camere di commercio, associazioni di categoria, casse malattie e fondi di assicurazioni per infortuni o enti preposti alla salute e alla sicurezza sul lavoro.

Nel presente documento viene fatta una distinzione fra tre diverse categorie di strutture e reti di sostegno indicate con il termine «livello di intermediazione»:

- 1) progetti limitati nel tempo che sono realizzati da una struttura intermediazione per un gruppo di PMI,
- 2) progetti limitati nel tempo che sono realizzati da varie strutture di intermediazione (reti),
- 3) infrastrutture sostenibili che vengono create da strutture intermedie sia in modo autonomo che di concerto con altre strutture o reti della stessa natura.

Nella realtà pratica è possibile trovare esempi concreti relativi a tutte e tre le categorie. Particolare rilievo viene attribuito all'ultima categoria in termini di sostenibilità e di erogazione di servizi efficaci.



Fig. 2: Criteri di buona pratica per la WHP nelle PMI

1 Leadership e partecipazione

Gli elementi che più di ogni altra cosa influenzano il successo della promozione della salute sul lavoro nelle PMI sono i titolari dell'azienda e/o il personale dirigente che

riferisce direttamente ai titolari. Spetta infatti ad essi integrare l'attività gestionale quotidiana con aspetti legati alla salute sul lavoro.

- Tutti i dipendenti vengono coinvolti quanto più possibile nei processi decisionali e di pianificazione aziendale, con particolare riferimento agli aspetti riguardanti l'organizzazione del lavoro, gli orari, le condizioni di lavoro e il flusso di lavoro.
- Comportamenti esemplari sul piano dirigenziale, ad esempio il riconoscimento di un buon rendimento, la volontà di accettare critiche manifestate dal personale, un comportamento adeguato in casi di conflitto, contribuiscono a creare una buona atmosfera di lavoro.
- Ove esistano i presupposti per la realizzazione di un potenziale miglioramento, soprattutto in relazione all'organizzazione del lavoro, si procede all'introduzione di misure migliorative, monitorandone il processo di attuazione.

2 Processi aziendali

Una valida organizzazione dei processi aziendali si fonda sui tre elementi seguenti:

- osservanza delle disposizioni di legge in materia di salute e sicurezza sul lavoro e di tutela ambientale;
- attuazione di iniziative, nei modi e nei tempi ritenuti necessari, tese a creare un ambiente di lavoro sano e adozione di misure a sostegno di uno stile di vita più sano per i dipendenti.
- comportamento socialmente responsabile da parte dell'azienda, sia nei confronti dei propri dipendenti che della regione in cui la stessa opera.

3 Risultati

L'adozione di procedure di gestione che si fondano sui criteri descritti in precedenza garantiscono dei processi aziendali ben calibrati e contribuiscono al conseguimento dei seguenti risultati:

- soddisfazione dei dipendenti relativamente a condizioni e flusso di lavoro;
- maggiore livello di soddisfazione dei clienti;
- miglioramento della salute dei dipendenti (misurata mediante valori di base riferiti ad infortuni e assenza dovuta a malattia);
- migliori risultati aziendali.

Criteria a livello di intermediazione

I progetti a livello di intermediazione contribuiscono allo sviluppo di strutture di sostegno, ad esempio, nella forma di reti locali o regionali, oppure di progetti di cooperazione a cui partecipano strutture di servizi e di auto-amministrazione pertinenti alle PMI. I criteri per il livello di intermediazione vengono suddivisi in quattro categorie, tre delle quali formano la base di una struttura di sostegno finalizzata alla promozione della salute a livello di intermediazione. La quarta categoria interessa i risultati di progetto (si faccia riferimento alla Fig. 3).



Fig. 3: Criteri di buona pratica per il livello di intermediazione

1 Integrazione della WHP nelle politiche e negli interventi degli organismi di intermediazione delle strutture di sostegno.

Gli organismi di intermediazione coinvolti operano per incoraggiare la promozione della salute nei luoghi di lavoro nelle PMI. Esse si impegnano in una filosofia che appoggia la WHP in tali imprese e prestano assistenza alle PMI ed alle organizzazioni di auto-amministrazione ed auto-aiuto in ambito locale e regionale interessate nonché alle istituzioni per la salute e la sicurezza sul lavoro:

- La WHP viene delineata in modo specifico nei documenti strategici delle strutture intermedie (p.e. relazioni annuali e presentazioni).
- Le strutture di intermediazione svolgono un ruolo attivo a sostegno della WHP nelle PMI, ad esempio, mettendo a disposizione personale e/o fondi, oppure organizzando eventi.

Vengono presi in esame i vincoli istituzionali esistenti tra le PMI e le organizzazioni di auto-amministrazione ed auto-aiuto locali e/o regionali:

- Si tiene conto dei vincoli istituzionali in sede di negoziazione di accordi in materia di sponsorizzazione dei progetti.
- Le istituzioni vengono coinvolte con funzioni consultive (consiglio consultivo o figura analoga).
- Le istituzioni vengono coinvolte nella fase attuativa delle misure.
- Le strutture di intermediazione sviluppano una struttura sostenibile per un'adeguata erogazione di servizi di sostegno legati alla promozione della salute nelle PMI.

2 Strategia e pianificazione

Gli interventi di promozione della salute sul posto di lavoro nelle PMI scaturiscono da un'attenta valutazione delle esigenze che considera i seguenti elementi:

- interessi ed esigenze all'interno delle PMI;
- interessi ed esigenze all'interno delle strutture di intermediazione;
- condizioni sanitarie e richieste di lavoro (a livello oggettivo e soggettivo);
- situazione economica delle imprese.

Ai fini dell'attuazione degli interventi di WHP viene istituito un comitato direttivo il quale promuove lo sviluppo di strutture di comunicazione e cooperazione adeguate (comitati, informazioni, mezzi di comunicazione ecc.) a cui prendono parte tutte le persone interessate dal progetto. La risoluzione dei problemi e la definizione degli interventi da adottare vengono concordate all'unanimità. Per consentire il monitoraggio dei progetti da parte del comitato direttivo di progetto, delle strutture di intermediazione e delle PMI vengono organizzate riunioni con cadenza regolare.

La totalità dei provvedimenti viene concordata sulla base di obiettivi specifici verificabili.

3 Attuazione

La finalità dei provvedimenti è quella di favorire il miglioramento della salute sul lavoro in tre aree d'intervento:

- requisiti normativi in materia di salute e sicurezza sul lavoro e tutela ambientale;

- interventi legati sana organizzazione del lavoro e dello stile di vita;
- interventi relativi campo della responsabilità sociale.

Tutti gli interventi sono sottoposti a una valutazione sistematica e ad un costante perfezionamento.

4 Risultati

- Le strutture di intermediazione valutano positivamente i risultati raggiunti e vengono incoraggiate da questi riscontri a favorire e rafforzare il loro impegno mirato alla promozione della salute sul lavoro.
- I risultati ottenuti hanno conquistato al soddisfazione delle PMI, le quali sono maggiormente invogliate ad investire nella salute dei dipendenti. Di conseguenza, le strutture di intermediazione possono ottenere un aumento sostanziale della domanda di servizi WHP.
- I risultati testimoniano i miglioramenti conseguiti in termini di indicatori della salute.
- I risultati confermano che il miglioramento della salute dei dipendenti esercita un effetto positivo sulla situazione economica delle PMI.
- Le strutture di intermediazione impegnate nell'iniziativa danno vita a strutture sostenibili d'ausilio alle PMI che offrono risorse adeguate.