

Ambienti di lavoro sani e sicuri ad ogni età

www.healthy-workplaces.eu



Premio per le buone pratiche **2016-2017**
della campagna Ambienti di lavoro sani e sicuri

Promuovere una vita lavorativa sostenibile



Agenzia europea per
la sicurezza e la salute
sul lavoro



Ambienti di lavoro
sani e sicuri



Europe Direct è un servizio a vostra disposizione per aiutarvi a trovare le risposte ai vostri interrogativi sull'Unione europea.

Numero verde unico (*): 00 800 6 7 8 9 10 11

(*) Le informazioni sono fornite gratuitamente e le chiamate sono nella maggior parte dei casi gratuite (con alcuni operatori e in alcuni alberghi e cabine telefoniche il servizio potrebbe essere a pagamento).

Numerose altre informazioni sull'**Unione europea** sono disponibili su Internet consultando il portale Europa (<http://europa.eu>).

Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, 2017

Print	ISBN: 978-92-9496-359-8	doi: 10.2802/5552	TE-AL-17-001-IT-C
PDF	ISBN: 978-92-9496-336-9	doi: 10.2802/07287	TE-AL-17-001-IT-N

Le illustrazioni sono state fornite dai candidati premiati o encomiati.

© Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, 2017

Riproduzione autorizzata con citazione della fonte.

Indice

Introduzione	3
--------------	---

Esempi premiati	
-----------------	--

Belgio VitaS	5
Misure partecipative volte a ridurre al minimo i rischi fisici e psicosociali nel settore dell'assistenza sociale	
Germania Continental AG	7
Il programma aziendale di ergonomia e demografia di un'importante casa del settore automobilistico	
Germania Heidelberger Druckmaschinen AG	9
Promuovere la salute, il know-how e la flessibilità mediante l'azione partecipativa	
Spagna gruppo PSA	11
Personalizzare i posti di lavoro per i dipendenti nel settore automobilistico per aumentare l'occupabilità generale	
Ungheria MAVIR ZRt	13
Migliorare la capacità lavorativa dei lavoratori più anziani nel settore energetico	
Austria Zumtobel Group AG	15
Preservare e migliorare la capacità lavorativa e mantenere i lavoratori nel settore manifatturiero	
Serbia Rudnik	17
Collaborazione tra dirigenza e minatori per ridurre il prepensionamento	
Finlandia Lujatalo Oy	19
Come garantire che i lavoratori del settore edile raggiungano l'età pensionabile in buona salute	
Partner ufficiale della campagna SAP SE	21
Run Your Health — Incentivare i dipendenti di ogni età ad agire per la propria salute	

Esempi encomiati

Repubblica ceca Infrastruttura di servizi per il ministero degli Interni Progetto Optima — Formazione in materia di salute, forma fisica e resilienza mentale per i lavoratori che operano nel campo della pubblica sicurezza	23
Danimarca Regione della Danimarca centrale Favorire l'uso dei dispositivi di assistenza nella sanità	25
Italia Tarkett S.p.A. Ridurre i rischi nei luoghi di lavoro per i dipendenti di età superiore ai 50 anni	27
Cipro Vassiliko Cement Works PLC Un sistema di gestione integrata per una forza lavoro che invecchia nell'industria pesante	29
Paesi Bassi Loders Croklaan Ridurre i rischi del lavoro a turnazione per favorire una vita lavorativa più sostenibile	31
Slovenia Direzione della polizia di Murska Sobota Promozione della salute fisica e mentale nei luoghi di lavoro presso una forza di polizia	33
Slovacchia Duslo, a.s. Verso un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata nel settore della produzione di sostanze chimiche	35
Finlandia Federazione delle industrie tecnologiche finlandesi Prolungamento della carriera grazie al benessere sul luogo di lavoro	37
Belgio Toyota Material Handling Programma di fisioterapia per scongiurare lesioni da sforzo sul luogo di lavoro e realizzare cambiamenti misurabili nelle aziende partner	39



Introduzione

Il Premio per le buone pratiche della campagna Ambienti di lavoro sani e sicuri è stato organizzato dall'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA) nel quadro della campagna europea Ambienti di lavoro sani e sicuri. Il tema della campagna 2016-2017 è «Ambienti di lavoro sani e sicuri ad ogni età». La campagna promuove il lavoro sostenibile e l'invecchiamento in buona salute fin dall'inizio della vita lavorativa. Sensibilizza in merito all'importanza della prevenzione dei rischi e della sicurezza e della salute sul lavoro (SSL) durante l'intera vita lavorativa, nonché della necessità di adattare il lavoro alle esigenze di ogni singola persona.

Il premio offre un riconoscimento a quelle aziende e organizzazioni che hanno dimostrato metodi innovativi ed eccellenti per promuovere il lavoro sostenibile nel contesto di una forza lavoro che invecchia, un criterio olistico per la gestione della SSL e un approccio alla prevenzione dei rischi durante tutto l'arco della vita per garantire l'invecchiamento in buona salute sul lavoro. Il concorso a premi offre anche l'occasione di condividere le buone pratiche.

L'EU-OSHA ha ricevuto 42 candidature da 23 paesi. Tra queste, cinque candidature sono state ricevute da partner ufficiali della campagna. Le candidature sono state presentate da varie organizzazioni di varie dimensioni, e da molti settori. I premi sono stati assegnati da una giuria europea, di cui facevano parte i rappresentanti dell'EU-OSHA, la direzione generale Occupazione, affari sociali e inclusione, l'Istituto sindacale europeo (ETUI), la Confederazione delle associazioni dei datori di lavoro tedeschi e l'Autorità maltese in materia di salute e sicurezza sul lavoro. La giuria era presieduta dal prof. Stephen Bevan dell'Istituto per gli studi sull'occupazione (IES). Delle candidature nazionali, otto sono state premiate e altre otto hanno ottenuto riconoscimenti, mentre uno dei partner ufficiali della campagna è stato premiato e un altro ha ottenuto un riconoscimento.

Perché è necessario promuovere una vita lavorativa sostenibile

La forza lavoro europea sta invecchiando. Secondo le previsioni, entro il 2030 i lavoratori di età compresa fra i 55 e i 64 anni rappresenteranno il 30 % o più della forza lavoro in molti paesi ⁽¹⁾. Mentre in tutta Europa aumenta l'età pensionabile ufficiale, la vita lavorativa si allunga e i lavoratori sono quindi esposti a rischi e pericoli per periodi di tempo più lunghi.

Il cambiamento demografico propone alle organizzazioni sfide e opportunità: con l'età si accumulano esperienze, competenze e conoscenze, ma aumentano altresì la vulnerabilità ai rischi connessi al lavoro e la prevalenza dei problemi di salute. Si riduce il numero di giovani che entrano a far parte della forza lavoro, mentre aumenta la percentuale di lavoratori di età compresa tra i 50 e i 64 anni; di conseguenza è divenuto essenziale per le aziende attrarre lavoratori più giovani e al contempo mantenere i dipendenti più esperti, aumentandone l'occupabilità e salvaguardando la loro capacità lavorativa.

I problemi di salute rappresentano la causa più frequente del prepensionamento; tra le cause principali si annoverano i disturbi muscoloscheletrici (DMS) e i problemi di salute mentale ⁽²⁾. Il congedo di malattia di lunga durata riduce la probabilità di rientrare al lavoro. Tuttavia, il rientro al lavoro può favorire la guarigione da una malattia di lunga durata, in presenza di una gestione adeguata e di condizioni di lavoro adatte alle esigenze dei lavoratori.

Il lavoro ha effetti positivi sulla salute fisica e mentale e sul benessere di tutti i lavoratori, in presenza di condizioni di lavoro adeguate ⁽³⁾. Tuttavia, secondo l'Indagine europea sulle condizioni di lavoro, il 22 % dei lavoratori di età pari o superiore a 50 anni ritiene che non sarà in grado di svolgere il lavoro attuale una volta compiuti 60 anni, mentre il 26 % di tutti i lavoratori è convinto che il lavoro abbia effetti negativi sulla propria salute ⁽⁴⁾.

Le aziende possono raccogliere le sfide poste da una forza lavoro che invecchia e mantenere i propri dipendenti adottando pratiche che favoriscono una vita lavorativa sostenibile: un approccio alla salute e alla sicurezza nel luogo di lavoro durante tutto l'arco della vita, la prevenzione dei rischi, l'integrazione della SSL e della promozione della salute nei luoghi di lavoro, l'adeguamento del lavoro all'individuo, l'introduzione di misure che favoriscano il rientro al lavoro e la realizzazione di strutture per l'apprendimento permanente.

Le sintesi degli esempi offerte nel presente opuscolo mostrano i risultati e i benefici realizzabili da un'organizzazione allorché, oltre a garantire il rispetto dei requisiti giuridici fondamentali della SSL, riconosca l'importanza di tutelare la salute dei propri dipendenti durante l'intera carriera lavorativa.

⁽¹⁾ Ilmarinen, J., *Promuovere l'invecchiamento attivo sul luogo di lavoro*, EU-OSHA (<https://osha.europa.eu/it/tools-and-publications/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace/view>).

⁽²⁾ *Sickness, disability and work: breaking the barriers – a synthesis of findings across OECD countries* [Malattia, disabilità e lavoro: eliminare le barriere — Una sintesi dei risultati nei paesi OCSE], OCSE, Parigi 2010 (http://ec.europa.eu/health/mental_health/eu_compass/reports_studies/disability_synthesis_2010_en.pdf).

⁽³⁾ *Ambienti di lavoro sani e sicuri ad ogni età. Promozione di una vita lavorativa sostenibile — Guida alla campagna* (<https://healthy-workplaces.eu/it/campaign-materials>).

⁽⁴⁾ *Indagine europea sulle condizioni di lavoro — 2015*, Eurofound, Dublino (<https://www.eurofound.europa.eu/it/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015>).

Riconoscimento delle buone pratiche: gli elementi di cui la giuria valutava la sussistenza

I candidati dovevano dimostrare, nella gestione della SSL nel contesto di una forza lavoro in età avanzata, l'esistenza di buone pratiche articolate nei seguenti elementi: attenzione alla diversità di età, una valutazione del rischio consapevole delle diversità e seguita dall'adattamento dei luoghi di lavoro, ed eventualmente anche misure per favorire il rientro al lavoro, nonché misure specifiche rivolte ai lavoratori più anziani.

Per la scelta delle candidature da premiare ed encomiare, la giuria ha utilizzato i seguenti criteri:

- un intervento recente direttamente correlato alla riduzione dei rischi nel luogo di lavoro nel contesto di una forza lavoro che invecchia;
- un approccio olistico alla salute e alla sicurezza nel luogo di lavoro nel contesto di una forza lavoro che invecchia, in modo da associare la promozione della salute nei luoghi di lavoro alla prevenzione dei rischi;
- un approccio alla prevenzione dei rischi durante tutto l'arco della vita;
- priorità a misure collettive di intervento rivolte ai singoli individui;
- un forte impegno da parte della dirigenza;
- prove delle avvenute consultazioni tra dirigenza, lavoratori e loro rappresentanti;
- partecipazione effettiva dei lavoratori e dei loro rappresentanti;
- efficace attuazione pratica dell'intervento;
- sostenibilità dell'intervento nel corso del tempo;
- esempi che dimostrino un reale miglioramento;
- trasferibilità dell'esempio in altri luoghi di lavoro.

Candidature premiate ed encomiate

Il presente opuscolo illustra brevi studi di casi relativi a interventi e iniziative premiate o encomiate. Ogni studio descrive i problemi dell'organizzazione e le azioni adottate per farvi fronte, nonché i risultati raggiunti.

Occorre elaborare con attenzione le soluzioni in materia di sicurezza e salute sul lavoro tenendo conto delle condizioni e dei problemi specifici di ciascun luogo di lavoro. Gli esempi di buone pratiche presentati in questa sede si fondano su idee che possono essere adattate e utilizzate da ogni tipo di organizzazione, indipendentemente dal settore, dalle dimensioni o dallo Stato membro.

Ulteriori informazioni

Il sito web dell'EU-OSHA (<https://osha.europa.eu/it>) contiene moltissime informazioni in materia di sicurezza e salute sul luogo di lavoro in oltre 20 lingue europee.

Maggiori dettagli sulla campagna Ambienti di lavoro sani e sicuri ad ogni età — nonché risorse e informazioni sulle modalità di partecipazione — sono reperibili all'indirizzo healthy-workplaces.eu/it

Lo strumento di visualizzazione dei dati, uno strumento interattivo dell'EU-OSHA, può essere utilizzato per esplorare le informazioni sulle sfide per la salute e la sicurezza sul lavoro che l'Europa deve affrontare in seguito al cambiamento demografico, nonché sulle politiche e le strategie già varate per farvi fronte.

Ringraziamenti

L'EU-OSHA desidera ringraziare i propri punti focali (le autorità nazionali responsabili della sicurezza e la salute sul lavoro o gli organismi di regolamentazione da queste nominati) in tutta Europa per il prezioso sostegno fornito e in particolare per l'attività di nomina e valutazione delle candidature al Premio per le buone pratiche nel contesto della campagna Ambienti di lavoro sani e sicuri.

L'EU-OSHA ringrazia altresì i membri della giuria per la partecipazione: il presidente Stephen Bevan (IES) e i membri del gruppo di esperti, Eckhard Metze (Confederazione delle associazioni dei datori di lavoro tedeschi), Viktor Kempa (ETUI), Melhino Mercieca (Autorità maltese in materia di salute e sicurezza sul lavoro), Zinta Podniece (direzione generale Occupazione, affari sociali e inclusione della Commissione europea) e Katalin Sas (responsabile di progetto dell'EU-OSHA).

Infine desideriamo ringraziare tutte le organizzazioni che hanno partecipato al premio per le buone pratiche 2016-2017 della campagna Ambienti di lavoro sani e sicuri, e in particolare coloro che compaiono nei seguenti studi di casi.

Misure partecipative volte a ridurre al minimo i rischi fisici e psicosociali nel settore dell'assistenza sociale



VitaS

Belgio

www.vitas.be

Il problema

Da un esame della configurazione demografica della forza lavoro condotto dalla VitaS, azienda che si occupa di assistenza agli anziani, emerge che in tre luoghi di lavoro su quattro più del 50 % della forza lavoro era composto da persone di età superiore ai 45 anni, percentuale destinata ad aumentare notevolmente nei cinque anni successivi. Considerata la natura del lavoro svolto dai dipendenti di VitaS — lavoro a turnazione, rapido mutare dei requisiti richiesti e problemi di equilibrio tra lavoro e vita privata — l'invecchiamento della forza lavoro potrebbe porre in futuro gravi sfide per la pianificazione e i flussi di lavoro. Era cruciale per l'azienda intraprendere nuove iniziative per tutelare la salute fisica e mentale dei dipendenti.

Misure prese

All'insegna dello slogan «Giovani e anziani, insieme forti e preziosi come l'oro» sono stati costituiti tre gruppi di lavoro dedicati specificamente a tecniche di sollevamento, prevenzione dei rischi e politica generale in materia di salute; lo scopo era di elaborare una politica sostenibile in materia di salute, imperniata sui rischi fisici e psicosociali, tale da rappresentare gli interessi di tutti i membri del personale e da ricevere il sostegno dell'intera organizzazione.

Di conseguenza è stata elaborata e attuata una politica aziendale per le tecniche di sollevamento. Tra le varie azioni, è stata svolta un'indagine sull'uso dei supporti per il sollevamento nei reparti di infermieristica; i dati sono stati impiegati, per esempio, per valutare le esigenze formative. L'azienda inoltre ha assunto istruttori certificati per la formazione dei coordinatori delle tecniche di sollevamento e di tutor che impartissero una formazione ai colleghi di lavoro. Inoltre VitaS ha assunto un esperto esterno di sicurezza e salute sul lavoro, il quale ha effettuato valutazioni ergonomiche nelle varie sedi dell'azienda per individuare le aree in cui era possibile ridurre l'impegno fisico, soprattutto per i dipendenti più anziani. Per garantire il mantenimento dei miglioramenti apportati, l'azienda si è impegnata a organizzare visite annuali da parte dell'esperto esterno.

Per migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita privata, è stato introdotto un piano di autoprogrammazione online, per concedere ai lavoratori una più ampia flessibilità. I dipendenti possono anche chiedere crediti di tempo e congedi per assistenza. I membri del personale che lavorano per l'organizzazione da molto tempo possono ridurre il proprio orario di lavoro.

Varie misure, tra cui servizi di consulenza e tutoraggio, hanno incoraggiato una migliore comunicazione



e comprensione intergenerazionale. L'azienda promuove la formazione di gruppi di lavoro di età mista; i progetti pilota (per esempio una nuova applicazione su dispositivi mobili per l'assistenza) vengono collaudati da dipendenti giovani e anziani.

Forma fisica e salute sul lavoro erano attivamente incoraggiate tramite una newsletter bimestrale contenente ricette, suggerimenti per la forma fisica e informazioni sulle attività previste; iniziative a sostegno dell'attività fisica, come pomeriggi sportivi; la settimana della salute, durante la quale si tiene un sondaggio d'opinione per tracciare un quadro delle preoccupazioni dei dipendenti relative alla politica in materia di salute. Inoltre periodici programmi di formazione sono dedicati alla salute mentale, e l'organizzazione partecipa allo studio Stressbalancer, che consente ai dipendenti di accedere a suggerimenti mirati e a consulenze per la gestione dello stress.

Risultati ottenuti

- VitaS ha affrontato il problema dell'invecchiamento della forza lavoro con un approccio a tutto campo, che permette di tener conto della situazione di tutti i dipendenti.
- I lavoratori hanno dichiarato di sentirsi coinvolti e di essere stati ascoltati.
- Le modifiche ergonomiche alle attrezzature e l'attività di formazione hanno migliorato la salute fisica dei dipendenti.
- Il personale ha apprezzato le misure di promozione della salute, tra cui la newsletter e la formazione per la gestione dello stress.



VitaS ha affrontato il problema dell'invecchiamento della forza lavoro con un approccio a tutto campo, che permette di tener conto della situazione di tutti i dipendenti.

Il programma aziendale di ergonomia e demografia di un'importante casa del settore automobilistico



Continental AG

Germania

www.continental-corporation.com

Il problema

Continental è una delle maggiori aziende del settore automobilistico in Germania. Data la natura del lavoro, i dipendenti sono fortemente esposti a rischi professionali (di natura fisica e psicosociale) che l'azienda ha cercato di affrontare. La forza lavoro di Continental sta invecchiando: la percentuale dei lavoratori di età superiore a 50 anni dovrebbe aumentare, secondo le proiezioni, dal 10 % del 2005 al 50 % del 2020, e questo mutamento demografico provocherà una carenza di lavoratori qualificati. Continental sta riprogettando i propri ambienti di lavoro ad alto rischio per migliorare le condizioni di lavoro di tutti e tutelare la salute di tutti i dipendenti, qualunque sia l'età o il genere. Essa svolge anche opera di formazione e sensibilizzazione tra i lavoratori.

Misure prese

Continental ha istituito squadre dedicate all'ergonomia in tutte le proprie sedi per individuare e valutare i rischi professionali di natura fisica e psicosociale. Le squadre valutano e analizzano l'esposizione e riprogettano gli ambienti di lavoro per alleviare, grazie a una migliore

ergonomia, il carico di lavoro fisico e l'esposizione. In tal modo gli ambienti di lavoro vengono adattati, ovunque sia possibile, a lavoratori e lavoratrici di tutte le età; ciò migliora le condizioni di lavoro per tutti. Le squadre di ergonomia lavorano specificamente alla prevenzione dei disturbi muscoloscheletrici e alla riduzione dell'esposizione complessiva a rischi e sovraccarico fisico. Le squadre hanno elaborato valutazioni aggiornate degli attuali livelli di esposizione per ogni luogo di lavoro.

È stato impiegato un sistema software di documentazione per raccogliere dati demografici relativi a tutte le sedi, costituire banche dati sull'esposizione estese a tutta l'azienda ed elaborare buone pratiche. La banca dati sull'esposizione si può utilizzare, ad esempio, per la prevenzione primaria fissando punteggi di rischio per i vari ruoli. I dati possono essere impiegati a sostegno della ricollocazione dei lavoratori a incarichi più adatti, se il loro rendimento è limitato a causa delle condizioni di salute. Ciò può risultare particolarmente utile per quei dipendenti che tornano al lavoro dopo un periodo di riabilitazione.

Continental integra l'ergonomia nella pianificazione aziendale in ogni fase: una valutazione ergonomica prospettiva viene ora richiesta durante il processo di





progettazione e acquisto per tutti i nuovi ambienti di lavoro. Ciò costituisce un metodo di gestione dei rischi più efficiente, ed efficace rispetto ai costi, del tentativo di introdurre modifiche quando l'ambiente di lavoro è diventato operativo.

Risultati ottenuti

- Si è ottenuta una riduzione del tasso segnalato di sovraccarico fisico dal 46 % del 2010 al 25 % del 2016.
- Continental ha comunicato un incremento del tasso di stabilità per età, dal 25 % nel 2010 al 44 % nel 2016.
- La valutazione ergonomica è stata ora integrata nel processo di appalto per tutte le sedi Continental.
- Le analisi dei dati relativi all'esposizione sono state integrate nella prassi delle risorse umane per riassegnare il personale sulla base delle mutate capacità.
- L'iniziativa è stata apprezzata dai dipendenti.

Continental integra l'ergonomia nella pianificazione aziendale in ogni fase.

Promuovere la salute, il know-how e la flessibilità mediante l'azione partecipativa



Heidelberger Druckmaschinen AG

Germania

www.heidelberg.com

Il problema

Heidelberger Druckmaschinen produce macchine per stampa offset su fogli e conta 7 000 dipendenti in Germania. Oltre la metà dei dipendenti è di età superiore ai 50 anni. L'azienda prevede che neppure l'assunzione di lavoratori prevalentemente giovani per i prossimi 15 anni potrebbe modificare sensibilmente questa struttura demografica.

Misure prese

Per affrontare i problemi demografici Heidelberg Druckmaschinen ha adottato un approccio olistico, teso a migliorare la sicurezza e la salute all'interno dell'azienda, ma occupandosi anche delle singole persone e tenendo conto dello sviluppo individuale e professionale. Gli interventi si propongono di sensibilizzare e incoraggiare i dipendenti ad attivarsi individuando i possibili adeguamenti del luogo di lavoro che possono giovare alla loro salute fisica e mentale.

L'azione si è articolata in tre fasi: la prima comporta una stretta collaborazione con i gruppi di gestione, allo scopo di

stimolare il dibattito sul problema dell'invecchiamento della forza lavoro e analizzarne l'impatto sul futuro dell'azienda. In sede di pianificazione e attuazione delle soluzioni i gruppi di gestione hanno dato seguito alle idee raccolte in questa fase. L'impegno della dirigenza e dei capigruppo è stato essenziale per avviare il processo di cambiamento.

La seconda fase dell'intervento ha coinvolto tutti i dipendenti. È stato costituito un Forum interattivo per il cambiamento demografico e i supervisor hanno portato a termine un corso con i propri gruppi, su tematiche quali la progettazione del lavoro, la leadership, l'educazione alla salute e il lavoro di squadra nel contesto dell'invecchiamento della forza lavoro. Completato il corso interattivo, i dipendenti sono stati incoraggiati a elaborare e attuare misure di squadra per accrescere la capacità lavorativa, come l'organizzazione di progetti per lo scambio di conoscenze o l'istituzione di club podistici. La seconda fase ha comportato anche l'attuazione di una serie di misure organizzative volte a migliorare la sicurezza e la salute sul lavoro: tra cui ispezioni sistematiche nei luoghi di lavoro, rotazione dei compiti lavorativi, controlli ergonomici e l'istituzione di task force manageriali su argomenti specifici.





Infine, nel corso della terza fase, le modifiche introdotte sono state consolidate e valutate per massimizzarne i vantaggi a favore dell'azienda e dei dipendenti. Le modifiche comprendevano la riconfigurazione di molti luoghi di lavoro, modifiche di progettazione nei processi di assemblaggio e manutenzione, molte azioni una tantum, aree dedicate alla pausa pranzo attiva, formazione in materia di salute, programmi di sviluppo per una leadership solidale, sostegno tra pari per la formazione durante il lavoro, campagne realizzate tramite poster e infine l'apertura di un centro fitness e salute.

Risultati ottenuti

- Il Forum interattivo per il cambiamento demografico ha offerto a tutti i dipendenti dell'azienda la possibilità di partecipare all'elaborazione e all'attuazione di modifiche alle politiche e alle pratiche dell'azienda in materia di sicurezza e salute. Complessivamente 3 500 dipendenti hanno partecipato al Forum interattivo per il cambiamento demografico.
- Di questi, l'80 % ha fornito un feedback positivo o molto positivo e il 70 % ha dichiarato di aver tratto dal Forum idee e suggerimenti.
- Si stima che il tasso di malattie sia diminuito dell'1 % in seguito agli interventi. Ciò comporta un risparmio di 7 milioni di euro all'anno.
- Al Forum hanno partecipato in totale 250 rappresentanti di istituzioni e aziende esterne, con un'ampia copertura della stampa locale e infine l'assegnazione del Premio di eccellenza delle risorse umane per la gestione demografica, il che ha aumentato la visibilità dell'azienda.

Il Forum interattivo per il cambiamento demografico ha offerto a tutti i dipendenti dell'azienda la possibilità di partecipare all'elaborazione e all'attuazione di modifiche alle politiche e alle pratiche dell'azienda in materia di sicurezza e salute.

Personalizzare i posti di lavoro per i dipendenti nel settore automobilistico per aumentare l'occupabilità generale



Gruppo PSA

Spagna

www.groupe-psa.com

Il problema

Il gruppo PSA è una casa automobilistica europea. L'invecchiamento della forza lavoro in Europa pone al gruppo PSA una serie di sfide: schiere sempre più folte di dipendenti subiranno probabilmente una limitazione dei ruoli che saranno in grado di svolgere a causa delle loro condizioni fisiche o psicosociali; una vita lavorativa più lunga comporta poi, potenzialmente, un'esposizione più lunga ai rischi. Per di più, l'età media dei lavoratori che, nella linea di produzione, svolgono mansioni in cui il carico di lavoro fisico è particolarmente gravoso, è più elevata che nel resto dell'azienda. L'invecchiamento della forza lavoro può quindi provocare problemi organizzativi, poiché diverrà necessario adattare gli incarichi ai lavoratori in funzione delle esigenze individuali.

Misure prese

Nel pianificare la soluzione di questo problema il gruppo PSA ha adottato un approccio collaborativo, consultando i reparti della progettazione, dei servizi medici e delle risorse umane, le squadre di ergonomia e i responsabili della produzione. L'azienda ha riconosciuto la necessità di adattare il lavoro alle singole persone e di valutare i rischi su base individuale, prendendo in considerazione le capacità fisiche di ciascun lavoratore.

La valutazione dei rischi sensibile all'età — che considera tutte le eventuali limitazioni fisiche o psicosociali del dipendente, nonché la sua età, la natura della posizione e le modifiche ergonomiche che si possono introdurre per migliorare l'ambiente di lavoro — promuove la diversità all'interno dell'azienda e rende accessibile a tutti i lavoratori un ventaglio più ampio di mansioni.

È stato introdotto un sistema di rotazione dei compiti lavorativi, allo scopo di ridurre al minimo lo stress, fisico e mentale, associato a ogni mansione; migliorare l'occupabilità delle persone con limitazioni fisiche; e mantenere e migliorare la capacità dei lavoratori di adeguarsi ai cambiamenti (aspetto particolarmente importante per numerosi lavoratori più anziani).

L'azienda si è attivata per migliorare e ampliare la propria cultura di prevenzione dei rischi, nonché per promuovere il benessere fisico e mentale dei dipendenti. Sono state introdotte, con esiti assai positivi, nuove misure di prevenzione come l'analisi degli infortuni per determinare le



cause cui si potrebbe porre rimedio, servizi di sorveglianza sanitaria e un sistema di valutazione e monitoraggio dello stress. Nel complesso queste misure consentono di individuare i settori in cui si impone un'azione prioritaria.

Il principio base delle modifiche apportate alla struttura lavorativa è quello di garantire che ciascun compito possa essere assolto dal maggior numero possibile di lavoratori,



indipendentemente dalle limitazioni fisiche. L'opera svolta a questo fine contribuirà a rendere i dipendenti più versatili (fattore essenziale per mantenere le competenze e migliorare l'occupabilità); anche la strategia per la rotazione dei compiti lavorativi, che è stata introdotta, si propone lo stesso scopo.

Risultati ottenuti

- Il gruppo PSA ha posto al centro del proprio approccio il rispetto dei lavoratori.
- La dirigenza si è impegnata senza riserve in tal senso e i rappresentanti dei lavoratori sono stati coinvolti fin dall'inizio.
- Alle persone con capacità limitate sono state offerte soluzioni personalizzate che hanno tenuto conto delle caratteristiche fisiche e psicosociali degli interessati.

- È stata svolta una valutazione delle capacità dei lavoratori e dei requisiti fisici connessi a incarichi specifici. Questa mappatura ha permesso al reparto risorse umane di vagliare tutti gli incarichi all'interno dell'azienda per individuare le posizioni adatte ai lavoratori la cui capacità lavorativa era limitata da fattori fisici o psicosociali.
- Sono in atto continui miglioramenti della progettazione ergonomica e delle pratiche di salute e sicurezza.

La valutazione dei rischi sensibile all'età promuove la diversità e rende accessibile un ventaglio più ampio di mansioni.

Migliorare la capacità lavorativa dei lavoratori più anziani nel settore energetico



MAVIR ZRt

Ungheria

www.mavir.hu

Il problema

MAVIR ZRt è l'azienda pubblica per la produzione di energia elettrica in Ungheria, ed è responsabile della fornitura sicura e sostenibile di elettricità in tutto il paese. In totale il 60 % dei dipendenti di MAVIR attivi nelle sottostazioni e il 39 % di quelli che lavorano sulle linee di trasmissione hanno più di 50 anni. Data la natura del lavoro, questi dipendenti sono regolarmente esposti a gravi rischi professionali, tra cui l'esposizione ad apparecchiature ad alta tensione, calore, superfici surriscaldate e rumore. I lavoratori sono anche esposti a stress mentale, infortuni e disturbi muscoloscheletrici. La gestione di questi rischi nel contesto di una forza lavoro che invecchia può porre gravi problemi.

Misure prese

Aniché considerare la generazione anziana dei lavoratori una fonte di rischi, l'azienda mira piuttosto a valorizzarne le competenze e trarre vantaggio dalla loro esperienza. Nel 2006 MAVIR ha introdotto a livello aziendale alcune misure tese a migliorare nel lungo termine la salute e il benessere di tutti i dipendenti. Tali misure intendono mantenere l'occupabilità dei lavoratori più anziani di MAVIR tutelando al contempo la salute dei lavoratori più giovani.



L'azienda migliora costantemente le condizioni di lavoro, e tra l'altro investe in lampade a palloncino mobili o nel miglioramento della comunicazione tra dipendenti utilizzando microfoni integrati nei caschi, con radio ad altissima frequenza collocate sotto le ascelle. Tutti i veicoli utilizzati a servizio delle linee di trasmissione sono stati dotati di defibrillatori automatici e il personale ha ricevuto una formazione adeguata per il loro utilizzo. Sono stati predisposti anche sistemi GPS personali di risposta di emergenza; tali dispositivi includono un pulsante di emergenza, segnalano le cadute tramite un sensore di accelerazione, e rilevano e azionano segnali se la persona che li indossa rimane immobile per un certo periodo di tempo.

L'azienda ha stipulato con un centro medico un contratto che consente ai dipendenti di accedere gratuitamente, 24 ore al giorno, a un'ampia gamma di cure mediche. I dipendenti di MAVIR possono accedere a esami volontari e devono anche sottoporsi a controlli medici di routine. MAVIR inoltre eroga contributi mensili a un regime pensionistico volontario, a una cassa mutua di risparmio e a un programma volontario di assicurazione sanitaria: tutte queste iniziative vanno a diretto vantaggio dei dipendenti. L'azienda inoltre offre ai dipendenti con problemi di salute la possibilità di essere trasferiti nelle sottostazioni.

MAVIR promuove anche uno stile di vita sano e attività ricreative tra i dipendenti. Tramite la concessione di contributi, l'azienda incoraggia i dipendenti a fruire di periodi regolari di ferie; organizza anche una giornata della salute, che promuove la partecipazione ad attività sportive, nonché screening medici.

MAVIR ha anche istituito un'accademia di crisi, un programma di formazione per dirigenti, capigruppo, capituono e responsabili operativi. Tra le questioni trattate segnaliamo la gestione dello stress, conflitti e crisi, la sensibilizzazione in merito all'importanza della sicurezza e della salute sul lavoro, e le comunicazioni quotidiane e nelle situazioni di crisi.

Tali misure rispecchiano l'importanza che l'azienda attribuisce alla sicurezza dei lavoratori e mirano a ridurre lo stress dei dipendenti, i quali possono nutrire la certezza che la loro sicurezza è una priorità per l'azienda.

Risultati ottenuti

I risultati seguenti sono approssimazioni estrapolate dall'esempio presentato.

- I congedi di malattia sono diminuiti dai 2 000 giorni circa del 2006 ai 500 giorni circa del 2015.
- Nel 2015 il numero dei giorni di congedo di malattia derivanti da infortuni è stato quasi pari a zero.
- È aumentato il numero dei dipendenti che si sottopongono a screening medici: nella giornata della salute organizzata dall'azienda nel 2016, circa 225 dipendenti hanno fruito dello screening medico gratuito offerto dall'azienda, rispetto ai 100 dipendenti circa del 2010.
- Il numero di giornate di ferie prese dai dipendenti grazie ai contributi dell'azienda è quasi raddoppiato nell'ultimo decennio, passando dai 600 circa del 2006 ai 1 200 circa del 2016.

Anziché considerare la generazione anziana dei lavoratori una fonte di rischi, l'azienda mira piuttosto a valorizzarne le competenze e trarre vantaggio dalla loro esperienza.



Preservare e migliorare la capacità lavorativa e mantenere i lavoratori nel settore manifatturiero



Zumtobel Group AG

Austria

www.zumtobelgroup.com

Il problema

Il gruppo Zumtobel produce sistemi di illuminazione e gestione dell'illuminazione. Come molte aziende, Zumtobel riconosce la necessità di prendere in considerazione i problemi derivanti dall'invecchiamento della forza lavoro. Sulla base di un'analisi della struttura per età della forza lavoro, il reparto salute ed età ha elaborato un concetto complessivo di gestione della salute, mirato alla capacità lavorativa e al mantenimento dei gruppi di età più giovani e più anziani.

Misure prese

Zumtobel ha istituito un nuovo reparto salute ed età allo scopo specifico di studiare e gestire le sfide connesse all'invecchiamento della propria forza lavoro, mediante analisi e soluzioni esaustive atte a migliorare le politiche e la prassi dell'azienda.

Da una valutazione iniziale è emerso che il gruppo più folto di dipendenti si collocava nella fascia di età compresa tra 40 e 49 anni. La valutazione della capacità lavorativa ha riscontrato che la capacità lavorativa del 25 % dei dipendenti era critica o modesta. Inoltre Zumtobel contava pochissimi dipendenti di età superiore a 62 anni.



Il nuovo reparto ha cercato di risolvere i seguenti problemi:

- Come mantenere e migliorare la capacità lavorativa del gruppo più numeroso di dipendenti (40-49 anni)?
- Come trattenere nell'azienda i lavoratori giovani?
- Come mantenere più a lungo nell'azienda i lavoratori più anziani (50-59 anni)?

Per risolvere questi problemi, il reparto ha pianificato e attuato modifiche delle politiche e delle pratiche miranti a garantire che i dipendenti fossero fisicamente in grado di continuare a lavorare e disposti a rimanere nell'azienda per un periodo più lungo. È stato necessario l'impegno della dirigenza, con l'obiettivo ultimo di mantenere la capacità lavorativa, migliorare il benessere di tutti tramite un'organizzazione del lavoro che consenta un invecchiamento sano e attivo e preveda gestione delle competenze, formazione e tutoraggio. Il reparto ha individuato sei settori in cui era necessario agire:

- sicurezza obbligatoria sul luogo di lavoro — sono state apportate modifiche ergonomiche alle postazioni di lavoro, per garantire spazi di lavoro adatti all'età;
- gestione della presenza — è stato introdotto un sostegno preventivo e correttivo;
- promozione della salute nei luoghi di lavoro — i dipendenti sono stati incoraggiati a fare esercizio fisico; a tale scopo l'azienda ha investito in biciclette elettriche noleggiare ai dipendenti, ha organizzato corsi di yoga e una serie di colloqui sull'importanza della forma fisica per il lavoro;
- comportamento e stile di leadership — si sono tenute attività di formazione per i capigruppo, impennate sull'apprezzamento, il riconoscimento e il benessere dei lavoratori;
- gestione del reinserimento professionale — è stata istituita una procedura per il rientro al lavoro del personale dopo lunghi periodi di assenza, in modo da favorire la transizione di chi tornava al lavoro;
- gestione generazionale — sono state adottate misure per togliere, all'interno dell'azienda, ogni connotazione negativa al termine «invecchiamento»; si sono sottolineati invece i vantaggi della cooperazione tra giovani e anziani.



Risultati ottenuti

- Tutte le modifiche apportate alla prassi aziendale si sono basate su un'analisi complessiva compiuta dal reparto salute ed età, che ne ha verificato l'efficacia e la corrispondenza alle reali esigenze dell'azienda.
- Dal 2015 a oggi sono stati reinseriti nell'azienda, con esito positivo, otto dipendenti che erano rimasti assenti per lunghi periodi, quasi sempre a causa di cure per malattie mentali o tumori.
- Dopo i periodi di malattia sono state introdotte riunioni dedicate al rientro al lavoro, per individuare le misure che l'azienda avrebbe potuto adottare per prevenire ulteriori assenze.
- Per l'esercizio 2016-2017 sono stati definiti gli obiettivi di un'evoluzione demografica ottimale a livello di azienda, che sono attualmente in via di applicazione.

Tali misure volevano garantire che i dipendenti fossero fisicamente in grado di continuare a lavorare e disposti a rimanere nell'azienda per un periodo più lungo.

Collaborazione tra dirigenza e minatori per ridurre il prepensionamento



Rudnik

Serbia

www.contangorudnik.co.rs

Il problema

Rudnik è un'azienda mineraria privata specializzata nella produzione e nella lavorazione di minerali di piombo, zinco e rame. Al momento della privatizzazione, nel 2004, l'azienda ha riconosciuto l'inadeguatezza dei propri sistemi di gestione della sicurezza e della salute, la carenza delle procedure di sicurezza e salute sul lavoro, la carente gestione della sicurezza e della salute, l'obsolescenza delle attrezzature e l'insufficiente formazione e motivazione del personale, fattori che davano luogo a malattie, infortuni e prepensionamenti. Il prepensionamento di lavoratori altamente qualificati di età compresa fra 45 e 50 anni ha ulteriormente ridotto il livello di competenze ed esperienza della forza lavoro. Sono anche emerse preoccupazioni in merito alla capacità lavorativa di alcuni dei lavoratori più anziani nelle loro mansioni attuali. L'azienda ha riconosciuto l'esigenza di mantenere i lavoratori in servizio.

Misure prese

Rudnik ha riveduto radicalmente le pratiche vigenti nella miniera in materia di sicurezza e salute. Per sopperire alla mancanza di competenze derivante dai prepensionamenti, Rudnik ha assunto da una miniera vicina 30 minatori di grande esperienza professionale affidando loro il compito di formare i nuovi assunti, trasferendo loro conoscenza ed esperienza relative alle buone pratiche di sicurezza e salute in ambiente minerario. L'azienda inoltre ha concluso, con un'altra azienda mineraria della regione, un accordo informale per la condivisione delle conoscenze che ha ampliato la sfera delle esperienze a cui i dipendenti potevano attingere.

È stato introdotto un moderno sistema di sicurezza e salute sul lavoro, conforme alle linee guida nazionali e integrato dalla fornitura di opportuni dispositivi di protezione personale. Sono state introdotte misure di sicurezza e salute sul lavoro per tutti, che comprendevano procedure e migliorie permanenti, tra cui una formazione continua e una periodica valutazione dei rischi. È stato instaurato un

solido rapporto tra l'azienda e le autorità statali competenti, grazie al quale Rudnik riceve costantemente suggerimenti per migliorare le pratiche in materia di salute e sicurezza. Sono stati istituiti pure un comitato sindacale e un comitato per la sicurezza e la salute sul lavoro, in modo che i dipendenti potessero esprimere le proprie opinioni sulle questioni riguardanti la salute e la sicurezza.

Oltre ad adeguare le condizioni della miniera alle linee guida relative alle migliori pratiche, Rudnik ha deciso anche di investire nei propri dipendenti per garantirne costantemente la salute e la sicurezza e ridurre, ove possibile, i prepensionamenti. Rudnik ha introdotto una politica di assicurazione volontaria per coprire gli infortuni e le malattie professionali. L'azienda ha istituito un programma di monitoraggio sanitario e organizza screening medici periodici per tutti i lavoratori. Inoltre, Rudnik ha stipulato un accordo con un operatore sanitario selezionato per gestire gli infortuni e le malattie professionali.

Infine Rudnik celebra anche la giornata dei minatori serbi e, con la partecipazione delle autorità locali e dei media, ne trae spunto per svolgere un'opera di sensibilizzazione sull'importanza della salute e della sicurezza professionale nel settore minerario.





Risultati ottenuti

- È stato elaborato un sistema di formazione per i minatori.
- Gli infortuni sul lavoro sono sensibilmente diminuiti e, dal momento della privatizzazione, non sono stati segnalati casi di malattie professionali.
- Dopo l'attuazione di questi interventi, l'età del pensionamento è aumentata.
- L'attuazione delle pratiche in materia di sicurezza e salute ha reso più attraente l'azienda come luogo di lavoro, e di conseguenza è calato il tasso di avvicendamento del personale.

È stato instaurato un solido rapporto tra l'azienda e le autorità statali competenti, grazie al quale Rudnik riceve costantemente suggerimenti per migliorare le pratiche in materia di salute e sicurezza.

Come garantire che i lavoratori del settore edile raggiungano l'età pensionabile in buona salute



Lujatalo Oy

Finlandia

www.lujatalo.fi

Il problema

Lujatalo è un'impresa edile a conduzione familiare, specializzata in lavori di restauro e costruzioni ad alta efficienza energetica. Circa la metà dei lavoratori di Lujatalo ha più di 45 anni. Dato il forte impegno fisico richiesto dalla professione edile, continuare il lavoro fino all'età pensionabile ufficiale è spesso problematico. I problemi muscoloscheletrici sono tipici dei lavoratori edili, ma gli incarichi di supervisione si associano anche a un sovraccarico di lavoro mentale e a livelli di stress più elevati.

Misure prese

L'azienda ha riscontrato la necessità di introdurre misure per rendere più sostenibile la vita lavorativa di tutti i dipendenti. È stato adottato un modello di intervento precoce integrato da azioni di follow-up per coloro la cui capacità lavorativa era ridotta. Gli interventi si svolgono in cooperazione con i capomastri, i servizi di salute sul lavoro e le compagnie di assicurazione, sotto la guida del responsabile aziendale per la salute e il benessere.

Lujatalo offre una riconversione professionale che comprende periodi di prova e riqualificazione: per esempio, carpentieri di lunga esperienza vengono riqualificati per diventare capomastri. Mutando le mansioni o il contenuto pratico dell'attività, i lavoratori possono continuare la carriera fino al momento di ricevere la pensione di vecchiaia. Si stima che fino a due terzi dei lavoratori, che una mansione fisicamente onerosa destinerebbe al prepensionamento, potrebbero continuare il lavoro grazie alla riconversione professionale.

Nella banca dati Lujavire sono raccolte idee utili per alleviare il carico del lavoro edile e migliorare la sicurezza. Questa banca dati elettronica dedicata all'ergonomia sarà resa accessibile a tutti i dipendenti tramite una app per smartphone.

Le osservazioni sulla sicurezza vengono raccolte mediante la Safety-App, che permette di scattare fotografie per illustrare le eventuali carenze ed è particolarmente utile per i lavoratori stranieri che forse non parlano finlandese. L'azienda inoltre incoraggia le comunicazioni, ricompensando coloro che le effettuano con biglietti per il cinema.



Lujatalo promuove inoltre la sicurezza durante gli spostamenti verso il posto di lavoro, finanziando l'acquisto di pneumatici chiodati per i dipendenti che si recano al lavoro in bicicletta; quest'iniziativa serve anche a incoraggiare l'attività fisica.

Un'azione di sostegno e monitoraggio è diretta a quei lavoratori il cui incarico è fonte di stress mentale; le misurazioni di Firstbeat Lifestyle Assessment, per esempio, aiutano i dipendenti a riconoscere lo stress e a individuare gli aspetti in cui è possibile un miglioramento (attività fisica, alimentazione, sonno).



Risultati ottenuti

- Tra il 2005 e il 2015 gli infortuni che hanno causato perdita di tempo lavorativo sono diminuiti da 116 a 13,9 (per milione di ore di lavoro).
- Il numero di incidenti gravi, causa di oltre 30 giorni di assenza, si è ridotto fino a uno o due all'anno; l'azienda si propone di portarlo a zero entro il 2020.
- La riconversione professionale, soprattutto grazie alla riqualificazione, ha fatto scendere sensibilmente i costi associati al prepensionamento.
- Si è sviluppata la cultura della prevenzione, come dimostra il fatto che il numero delle osservazioni sulla sicurezza è passato da 18 del 2010 a 1 425 del 2015, grazie in parte allo sviluppo della Safety-App.

La riconversione professionale può aiutare i dipendenti che svolgono attività assai gravose a rinunciare al prepensionamento.

Run Your Health — Incentivare i dipendenti di ogni età ad agire per la propria salute

SAP SE

(esempio locale: SAP Paesi Bassi)

www.sap.com



Il problema

SAP SE è un produttore indipendente di software operante a livello globale. Come avviene in generale nel settore del software, la sostenibilità della vita lavorativa dei dipendenti SAP è esposta a vari rischi: lo stress dovuto all'intenso ritmo dei mutamenti nel settore tecnologico e i problemi di salute fisica causati dal lavoro sedentario alla scrivania. Ne possono derivare disturbi muscoloscheletrici (DMS) e altri problemi di salute, oltre a un lavoro scarsamente gratificante e a uno scorretto equilibrio tra lavoro e vita privata.

Misure prese

Di fronte a questi problemi SAP ha adottato un approccio olistico e proattivo. Un buon esempio è offerto da SAP Paesi Bassi: è stato introdotto un programma annuale denominato Run Your Health per sensibilizzare in merito ai rischi di inattività professionale, incoraggiare modifiche comportamentali per migliorare la salute nel lungo periodo e promuovere una cultura sana dell'ambiente di lavoro mediante una forte leadership.

Con il varo del programma, negli uffici sono stati introdotti strumenti e attrezzature tali da incoraggiare i dipendenti a muoversi con maggior frequenza nell'arco della giornata e ai partecipanti sono stati forniti strumenti di biorilevazione. Inoltre, allo scopo di ridurre i rischi di DMS, sono stati apportati miglioramenti ergonomici agli ambienti di lavoro, per esempio scrivanie ad altezza variabile, tavoli più alti per «riunioni in piedi» e altre attrezzature per esercizi fisici.

Sono state realizzate campagne tramite poster per esortare i dipendenti a muoversi regolarmente e fare esercizio nel corso della giornata lavorativa, così da combattere l'inattività e incoraggiare semplici modifiche al comportamento: per esempio fare le scale anziché prendere l'ascensore. Per illustrare gli effetti della salute complessiva sono stati organizzati seminari su svariati argomenti, tra cui l'alimentazione, lo stress e il sonno. Nel corso dell'anno



hanno avuto luogo divertenti gare salutistiche con piccoli incentivi, per coinvolgere i dipendenti nella campagna.

Per integrare il programma Run Your Health a livello di sede locale, SAP ha adottato anche un approccio individuale offrendo ai dipendenti servizi personali di consulenza in materia di salute che li aiutassero a introdurre mutamenti verso uno stile di vita più sano. L'azienda ha anche perfezionato il proprio programma di rientro al lavoro per affrontare specificamente i rischi che le abitudini di lavoro sedentarie presentano per la salute nel lungo periodo.



Risultati ottenuti

- Oltre 250 dipendenti (ossia il 50 % della forza lavoro) hanno partecipato volontariamente al programma.
- Tutti i partecipanti hanno segnalato un mutamento positivo di comportamento e mentalità.
- Tutti i partecipanti hanno dichiarato di comprendere meglio i rischi che uno stile di vita sedentario presenta per la salute nel lungo periodo.
- Tutti i partecipanti hanno dichiarato di comprendere meglio il nesso tra buona salute e vita lavorativa sostenibile.
- I partecipanti hanno segnalato:
 - un aumento del 100 % nell'attività fisica regolare
 - un aumento del 30 % nel numero di passi registrati ogni mese
 - una riduzione del 56 % del tempo trascorso in attività sedentarie.
- Per il 2017 è stato pianificato un programma che farà seguito al precedente, Run Your Balance, e sarà dedicato all'equilibrio tra lavoro e vita privata e alla felicità.

Negli uffici sono stati introdotti strumenti e attrezzature come gli strumenti di biorilevazione per incoraggiare i lavoratori a condurre una vita meno sedentaria.

Progetto Optima — Formazione in materia di salute, forma fisica e resilienza mentale per i lavoratori che operano nel campo della pubblica sicurezza

ENCOMIATO

Infrastruttura di servizi per il ministero degli Interni

Repubblica ceca

www.zsmv.cz/optima

Il problema

Il lavoro di funzionari di polizia, vigili del fuoco e altri membri degli organismi di pubblica sicurezza è assai gravoso dal punto di vista fisico e mentale. Il progetto Optima, realizzato dall'Infrastruttura di servizi per il ministero degli Interni della Repubblica ceca, sensibilizza in merito all'importanza della cura della propria salute. Offre attività di formazione sulle tecniche di gestione dello stress e su altri mezzi per migliorare la resilienza fisica e mentale. Destinatari del progetto sono i 70 000 membri e dipendenti, di ogni età, degli organismi di pubblica sicurezza della Repubblica ceca.



Misure prese

Il progetto Optima è diventato operativo circa tre anni fa. È in corso la sua metodica attuazione, sotto forma di programmi di formazione pratica, corsi residenziali di riabilitazione di due settimane e sostegno all'istruzione permanente.

Oltre ad accrescere l'interesse dei membri per il miglioramento della propria salute, forma fisica e stabilità mentale, le attività educative si concentrano su efficaci procedure di formazione nei seguenti ambiti:

- abitudine a movimenti corretti per ridurre il rischio di infortuni e stress e migliorare il rendimento;
- rilassamento;
- formazione generale in materia di fitness;
- gestione dello stress;
- esercizio fisico per prevenire dolori alla schiena, alle spalle, al collo, alle ginocchia e alle anche;
- prevenzione degli infortuni e sostegno al sistema immunitario;
- prestazioni funzionali e resilienza in situazioni reali;
- migliore qualità del sonno;
- maggiore capacità di concentrarsi;
- alimentazione;
- gestione dello stress in situazioni estreme.

In collaborazione con la compagnia di assicurazioni sanitarie del ministero dell'Interno e con la facoltà di Educazione fisica e sport dell'Università Carolina, è stato prodotto un DVD educativo intitolato *Esercizi di recupero e compensazione per i membri degli organismi di pubblica sicurezza*. Attualmente sono in corso di preparazione altri video e materiali metodologici.

Uno strumento essenziale è il test Optima, che valuta la condizione fisica, i livelli di stress e le abilità motorie misurando la variabilità della frequenza cardiaca e l'attività elettrica del cervello utilizzando le tecnologie più avanzate. Ciò reca un valore aggiunto al processo di formazione utilizzando la biorilevazione.

Il successo del progetto ha indotto a inserire questa metodologia nella formazione di base di tutte le forze di sicurezza del ministero dell'Interno.



Risultati ottenuti

- Un mutamento di strategia in materia di salute, forma fisica e resilienza mentale in un dipartimento del ministero dell'Interno.
- Attuazione di oltre 100 programmi educativi con la formazione di più di 1 500 partecipanti; i membri hanno fornito feedback eccellenti.
- Incremento verificabile dell'interesse dei membri per il tema della cura della propria salute, forma fisica e resilienza mentale.
- Il test pilota Optima ha fatto registrare risultati preliminari estremamente positivi.
- È stato distribuito un DVD educativo intitolato *Esercizi di recupero e compensazione per i membri degli organismi di pubblica sicurezza*.

Il progetto considera l'individuo con un approccio olistico, insistendo sulla connessione tra corpo e mente.

Favorire l'uso dei dispositivi di assistenza nella sanità

ENCOMIATO

Regione del Midtjylland (Danimarca centrale)

Danimarca

www.rm.dk/om-os/english/

Il problema

La regione della Danimarca centrale è un'unità amministrativa danese, responsabile in primo luogo dell'assistenza sanitaria, compresi i servizi ospedalieri. I compiti di assistenza e movimentazione assolti da infermieri e addetti all'assistenza sanitaria sono spesso causa di rischio di infortuni e possono provocare un'uscita precoce dal mercato del lavoro. L'uso di dispositivi di assistenza può ridurre il rischio di infortuni anche del 40 %; da un'indagine svolta dal Centro nazionale danese di ricerca sull'ambiente di lavoro è però emerso che solo il 30 % degli addetti all'assistenza interpellati usava presidi di movimentazione. Queste cifre dimostrano chiaramente la necessità di incoraggiare l'uso di presidi di movimentazione per tutelare la salute e la sicurezza dei lavoratori.

Misure prese

Nel quadro dell'iniziativa in materia di movimentazione dei pazienti, la regione della Danimarca centrale ha prodotto un sito web denominato «Portale della movimentazione», che viene costantemente aggiornato. Il sito contiene più di 30 video didattici sui tipi più comuni di movimentazione di pazienti con grado variabile di autonomia. I video si concentrano sui presidi di movimentazione giudicati più utili dai lavoratori. È stato elaborato e collaudato dai dipendenti anche un corso di e-learning. È stato importante adattare il corso alle esigenze specifiche di ciascun reparto e di ogni singola persona. A tale scopo si è concentrata l'attenzione sui tipi di movimentazione impiegati più frequentemente dai dipendenti.

La regione ha compreso che la tempestiva disponibilità di presidi di movimentazione sarebbe stata essenziale per il loro utilizzo proficuo nella pratica quotidiana. Il bilancio regionale per i dispositivi di assistenza è stato incrementato di conseguenza e la tecnologia dei dispositivi di assistenza è stata riorganizzata per ottimizzare gli appalti, la logistica e l'aspetto operativo. I progetti regionali hanno affrontato le esigenze di movimentazione specifiche di vari ospedali, coinvolgendo supervisor della movimentazione di pazienti e dipendenti nell'elaborazione e nell'attuazione di piani d'azione specifici per ogni reparto. Inoltre, nella regione si pubblicano ora regolarmente guide alla progettazione che precisano i requisiti di costruzione e riconversione,



riguardanti per esempio i bagni, le sale per esami, le stanze di degenza e le sale operatorie, in modo da lasciare spazio ai dispositivi di assistenza e per eseguire la movimentazione dei pazienti.

Si è adottato un approccio olistico: gli sforzi sono stati coordinati in tutta la regione e tra gli ospedali è stata costituita una rete regionale di trasferimento delle conoscenze. La cooperazione tra dirigenti regionali e le periodiche riunioni della rete consentono di sviluppare interventi strategici e pratici, garantendo miglioramenti costanti.



Fotografia: Helle Brandstrup Larsen

Risultati ottenuti

- Il numero di incidenti è diminuito del 31 % tra il 2011 e il 2015.
- Nello stesso periodo il costo associato agli incidenti derivanti dalla movimentazione è diminuito del 52 %, da 4,8 milioni di corone danesi a 2,3 milioni di corone danesi.
- Le assenze per malattie causate da incidenti derivanti dalla movimentazione sono calate del 56 % tra il 2013 e il 2015.
- Nello stesso periodo, le assenze dovute a incidenti derivanti dalla movimentazione, come percentuale di tutte le assenze per malattia, sono diminuite dal 20 % al 10 %.

La regione della Danimarca centrale ha attuato sforzi mirati per promuovere l'uso di dispositivi di assistenza per la movimentazione dei pazienti.

Ridurre i rischi nei luoghi di lavoro per i dipendenti di età superiore ai 50 anni

ENCOMIATO

Tarkett S.p.A.

Italia

www.tarkett.com

Il problema

Tarkett è un'azienda italiana che produce pavimenti in linoleum naturale. Tarkett segnala che il 34 % dei dipendenti dell'azienda, addetti al funzionamento dei macchinari o impiegati negli uffici, ha un'età superiore a 50 anni. La maggior parte delle malattie colpisce questo gruppo di età. L'azienda nutre preoccupazioni per i problemi cardiovascolari che colpiscono i dipendenti a causa degli sforzi eccessivi, gli sbalzi di temperatura, i disturbi muscoloscheletrici, la perdita di forza, l'indebolimento della vista e della nitidezza della visione e infine le cadute.

Misure prese

Tarkett ha adottato azioni inclusive e di ampio respiro, a partire dalla valutazione dei rischi, al fine di ridurre i rischi sul luogo di lavoro. Il management, il medico aziendale e i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza hanno partecipato tutti alla pianificazione e all'attuazione delle nuove misure di sicurezza. All'avvio della valutazione generale dei rischi, Tarkett ha notato che per i dipendenti di oltre 50 anni di età erano necessarie misure di prevenzione supplementari.

Ogni quattro anni si tengono sessioni informative su fattori di rischio specifici, organizzate dal servizio prevenzione e protezione e destinate a tutti i dipendenti. È stato deciso di aumentare la frequenza di tali sessioni, rendendole biennali, per i dipendenti di oltre 50 anni.

Tarkett ha anche introdotto controlli di sicurezza più rigorosi. L'azienda ha incrementato la frequenza dei controlli in loco, rendendoli settimanali per le postazioni di lavoro dei dipendenti più anziani, e quindicinali per le postazioni dei dipendenti più giovani. Tra le modifiche apportate in seguito a tali controlli, si segnala la riduzione del carico di lavoro fisico grazie all'acquisto di un paranco elettrico portatile e di attrezzature più ergonomiche: per esempio le cassette di attrezzi standard sono state sostituite da carrelli con ruote ed è stata installata una piattaforma idraulica per il sollevamento del materiale, che ha ridotto gli sforzi per tutti i dipendenti.

Tra le altre misure adottate per ridurre lo sforzo e migliorare il comfort è da notare il perfezionamento dei dispositivi di protezione personale (DPI), la cui maggiore comodità può rendere meno faticoso il lavoro. I DPI sono stati perfezionati e i vecchi dispositivi sostituiti da altri, che offrono una



protezione identica o maggiore, ma sono giudicati più comodi dai dipendenti.

Per quanto riguarda il protocollo sanitario, il medico aziendale effettua periodicamente controlli sanitari su tutti i dipendenti. Per tener conto delle esigenze specifiche dei dipendenti più anziani, il medico aziendale, in collaborazione con il servizio prevenzione e protezione, ha aggiunto elementi supplementari ai controlli sanitari dei lavoratori di oltre 50 anni di età. Questi controlli supplementari comprendono una valutazione annuale delle abilità motorie, dell'elasticità dei muscoli e dell'antigene specifico della prostata — un biomarcatore spesso elevato nei casi di



tumore alla prostata — oltre ai normali esami del sangue. Ogni due anni si effettuano valutazioni cardiologiche, visite oculistiche e test psicometrici.

L'azienda ha riconosciuto che i dipendenti più anziani necessitano di periodi di riposo più lunghi rispetto ai più giovani; ai dipendenti di oltre 50 anni sono quindi consentite, in caso di necessità, pause di riposo più lunghe e più frequenti. I dipendenti possono anche chiedere un cambiamento di postazione di lavoro, temporaneo o a tempo indeterminato, per fruire di un recupero fisico o mentale.

Il management, il medico aziendale e i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza hanno partecipato tutti alla pianificazione e all'attuazione delle nuove misure di sicurezza.

Risultati ottenuti

- Riduzione dell'indice di rischio relativo alle attività svolte dai lavoratori over 50 pari all'80 %.
- Dal 2010 non si è più verificato alcun incidente ai danni di un dipendente di età superiore a 50 anni.
- Nel 2016 sono state individuate 80 misure per il miglioramento del luogo di lavoro.
- Nel 2016 tutti i dipendenti di oltre 50 anni hanno fruito del nuovo e più esteso esame medico.

Un sistema di gestione integrata per una forza lavoro che invecchia nell'industria pesante

ENCOMIATO

Vassiliko Cement Works PLC

Cipro

vassiliko.com

Il problema

Vassiliko Cement Works produce clinker e cemento e gestisce numerose cave. Come spesso avviene nei settori in cui il lavoro esige un notevole sforzo fisico, l'invecchiamento della forza lavoro di Vassiliko costituisce un'impegnativa sfida per l'azienda. Il 34 % della forza lavoro di Vassiliko è costituito da dipendenti di età compresa fra 50 e 64 anni. Nell'industria pesante i lavoratori più anziani sono a rischio di prepensionamento e disabilità se l'ambiente di lavoro e le esigenze del lavoro non vengono adattate al mutare delle loro capacità.

Misure prese

L'azienda ha effettuato un processo di valutazione dei rischi che ha preso specificamente in considerazione i rischi che si presentano ai dipendenti più anziani. Vassiliko ha riconosciuto che i lavoratori più anziani sono particolarmente vulnerabili ai rischi posti dal lavoro a turnazione e dai carichi di lavoro più gravosi. Per ridurre tali rischi l'azienda ha aumentato il numero di turni da quattro a cinque assumendo 15 nuovi lavoratori e garantendo in tal modo ai dipendenti periodi di riposo più lunghi tra un turno e l'altro. Sono state introdotte migliorie ergonomiche all'ambiente di lavoro, tra cui l'installazione di due nuovi montacarichi per ridurre lo sforzo fisico e i rischi di disturbi muscoloscheletrici. L'azienda inoltre ha rinnovato radicalmente i propri uffici, applicando principi ergonomici per migliorare l'ambiente di lavoro.

Vassiliko offre esami medici al personale. In cooperazione con i servizi di salute sul lavoro sono state create cartelle cliniche elettroniche per tutti i dipendenti. In tal modo è stato possibile produrre certificati di sostenibilità del lavoro per ogni dipendente; ciò ha consentito all'organizzazione di definire i compiti che un lavoratore è in grado di svolgere, insieme alle misure che potrebbero ulteriormente migliorare le condizioni di lavoro. Qualora un lavoratore non sia in grado di svolgere la stessa mansione

a causa di problemi di salute, l'azienda favorisce la riassegnazione delle risorse umane. La decisione di trasferire un lavoratore a una mansione diversa viene concordata tra il lavoratore, il medico del lavoro e la dirigenza. L'azienda inoltre ha installato una struttura di pronto soccorso in loco assumendo un infermiere per l'orario di lavoro principale. Sono stati acquistati due defibrillatori e 42 dipendenti hanno partecipato a un corso di formazione per poterli utilizzare ed effettuare la rianimazione cardiopolmonare.

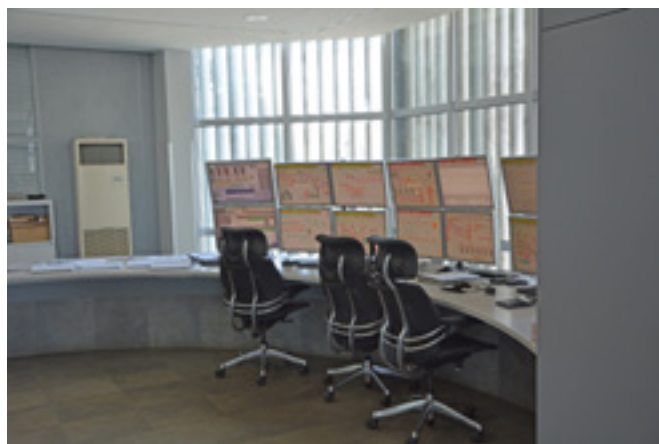
Vassiliko ha anche realizzato un programma di cambiamento culturale, formando gruppi di dipendenti di età e background diversi a diversi livelli dell'azienda; l'obiettivo era quello di promuovere lo spirito di squadra e l'integrazione, nonché la cooperazione tra dipendenti giovani e anziani. L'azienda inoltre ha avviato programmi di formazione per i dipendenti più anziani riguardanti la prevenzione degli infortuni e la gestione dello stress, nonché la nuova tecnologia. Per tutelare la salute mentale dei dipendenti sono state organizzate sedute con uno psichiatra riguardanti lo stress e i metodi per affrontarlo.



Risultati ottenuti

- Le prestazioni lavorative sono migliorate in tutti i gruppi di età.
- Le misure per migliorare l'ambiente di lavoro hanno reso il lavoro più gratificante per i dipendenti.
- L'istituzione di un quinto turno ha reso possibile un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata.
- Oltre 90 dipendenti hanno partecipato alle sedute con lo psichiatra, ricevendone suggerimenti per la gestione dello stress.

Vassiliko ha effettuato un processo di valutazione dei rischi che ha preso specificamente in considerazione i rischi che si presentano ai dipendenti più anziani.



Ridurre i rischi del lavoro a turnazione per favorire una vita lavorativa più sostenibile

ENCOMIATO

Loders Croklaan

Paesi Bassi

ioiloders.com

Il problema

Loders Croklaan, azienda produttrice di oli alimentari, conta 450 dipendenti e deve constatare l'invecchiamento della propria forza lavoro. Il lavoro è fisicamente gravoso. L'azienda opera per 24 ore al giorno e sono quindi necessari dei turni. Questi fattori, insieme all'invecchiamento della forza lavoro, pongono all'azienda una serie di sfide per quanto riguarda la sostenibilità della vita lavorativa.

Misure prese

A giudizio di Loders Croklaan la modifica necessaria più importante era quella di coinvolgere maggiormente i dipendenti nella gestione della salute e della sicurezza. È stato adottato un approccio dal basso, con la formazione di un gruppo direttivo comprendente dipendenti di tutti i reparti dell'azienda, rappresentanti della dirigenza, delle risorse umane, dei sindacati e del consiglio dei lavoratori. Tale gruppo ha poi compilato un progetto che avrebbe richiesto il sostegno e la partecipazione di tutto il personale dell'azienda.

Dai seminari organizzati e dal questionario compilato dai dipendenti è emerso che i tre principali ambiti in cui si imponeva un miglioramento erano il lavoro a turnazione, uno stile di vita sano e l'occupabilità sostenibile. Sono state costituite tre squadre, ognuna dedicata a uno di questi tre ambiti. Sulla scorta delle raccomandazioni formulate dalla squadra per il miglioramento del lavoro a turnazione, è stata individuata la necessità del lavoro a tempo parziale ed è stato introdotto il lavoro in condivisione. In tal modo i dipendenti possono lavorare a tempo parziale, fruendo di periodi di recupero più lunghi tra un turno e l'altro. Si è svolta opera di sensibilizzazione e sono state fornite informazioni ai dipendenti sulle opportunità di pensionamento a tempo parziale.

È stato introdotto il tirocinio interno, ed è stata realizzata una serie di cortometraggi dedicati a ciascun reparto per illustrare i tipi di mansioni svolti. I dipendenti possono chiedere di svolgere tirocini interni per acquisire conoscenze in altri settori e ottenere le competenze necessarie per cambiare incarico all'interno dell'azienda.

Per incoraggiare i dipendenti a mutare in positivo il proprio stile di vita è stato elaborato un calendario di eventi, contenente attività riguardanti l'alimentazione, il relax e l'esercizio fisico. L'azienda offre ora accesso a un'ampia gamma di attività, tra cui escursioni ciclistiche, allenamenti podistici, nuoto e tai chi. Si è tenuto un seminario sull'alimentazione, con la distribuzione gratuita di frutta, e sono stati diffusi opuscoli informativi per sensibilizzare in merito all'importanza di una dieta sana.





Risultati ottenuti

- Le squadre per il miglioramento costituite all'inizio del progetto hanno continuato a operare in autonomia dopo la fine del periodo di prova.
- L'attuazione di un sistema di lavoro in condivisione per attenuare i rischi connessi al lavoro a turnazione è stata apprezzata dai dipendenti.
- Sono state offerte opportunità di formazione interna per acquisire conoscenze su altri settori di lavoro e spostarsi in altri reparti.
- Si è registrato un elevato livello di partecipazione e consapevolezza dei lavoratori per questo processo, e i dipendenti si sono responsabilizzati, mentre l'azienda svolge un ruolo di incoraggiamento/facilitazione.
- Sono stati utilizzati diversi canali di comunicazione: seminari, riunioni, opuscoli.
- Presso Loders Croklaan l'occupazione sostenibile è stata integrata nella prassi quotidiana e figura all'ordine del giorno nelle riunioni della dirigenza.

Partecipazione dei dipendenti: i dipendenti costituiscono la fonte di ispirazione per questo approccio e l'azienda offre loro l'opportunità di tradurre in pratica le proprie idee in materia di occupabilità sostenibile.

Promozione della salute fisica e mentale nei luoghi di lavoro presso una forza di polizia

ENCOMIATO

Direzione della polizia di Murska Sobota

Slovenia

www.policija.si

Il problema

La direzione della polizia di Murska Sobota è una delle otto direzioni regionali autonome di polizia in Slovenia. Il lavoro svolto dai funzionari di polizia è intrinsecamente gravoso dal punto di vista fisico ed emotivo; è quindi importante garantire il benessere fisico e mentale dei dipendenti, per rendere più sostenibile la vita lavorativa dei funzionari. Dall'analisi della struttura di età della direzione di polizia è emerso che il 60 % dei dipendenti aveva più di 40 anni: nel 2015 l'età media era di 44 anni.

Misure prese

La direzione ha costituito un gruppo di lavoro, formato da rappresentanti con ruoli diversi nell'organizzazione, che ha elaborato misure per promuovere e migliorare la salute fisica e mentale nel luogo di lavoro. Del gruppo di lavoro facevano parte anche un membro dell'Istituto nazionale di sanità pubblica e il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza e la salute sul lavoro; inoltre i due principali sindacati di polizia erano tenuti aggiornati sull'avanzamento del progetto.

Il progetto si proponeva di introdurre modifiche a livello di politica dell'organizzazione oltre che a livello di luogo di lavoro, per creare un ambiente favorevole e garantire condizioni di lavoro adeguate, adottando una serie di misure per la promozione della salute nei luoghi di lavoro. Il progetto incoraggiava la partecipazione dei dipendenti di ogni età alle iniziative. Il gruppo di lavoro ha incentrato la propria attenzione sulla valutazione dei rischi, individuando i pericoli e introducendo le misure che potevano ridurre i rischi stessi. In quest'analisi sono stati utilizzati uno screening medico preventivo, una valutazione sanitaria e un questionario sullo stress. Il gruppo di lavoro mirava a rendere disponibili incarichi adeguati ai dipendenti con



esigenze specifiche, per esempio donne in gravidanza, funzionari anziani, lavoratori affetti da patologie croniche e dipendenti con disabilità.

Nell'ambito dei progetti, sono stati organizzati seminari su varie tematiche, tra cui la promozione di scelte di vita sane, la gestione dello stress, il potenziamento dei rapporti interpersonali sul luogo di lavoro, l'intensificazione dei livelli di attività fisica, la sensibilizzazione in merito all'abuso di alcol e tabacco, la presa di coscienza del bullismo sul luogo di lavoro e l'esposizione professionale a malattie infettive.

Risultati ottenuti

- I dipendenti hanno gradito l'approccio attivo e olistico adottato dalla direzione.
- Dopo l'intervento le assenze per malattia sono diminuite.
- Nei luoghi di lavoro sono stati aperti punti informativi per sensibilizzare sull'importanza dell'esercizio fisico e di un'alimentazione sana; nella pagina intranet è stato inserito materiale relativo alle scelte sullo stile di vita.
- I seminari sono stati apprezzati dai dipendenti.
- Gli interventi miranti a promuovere la forma fisica, tra cui esercizi di allenamento alla resistenza, escursioni ricreative, la celebrazione della Giornata mondiale della salute e gare gastronomiche, hanno avuto esito positivo.

Il progetto si proponeva di introdurre modifiche a livello politico e di incoraggiare la partecipazione dei dipendenti di tutte le età.



Verso un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata nel settore della produzione di sostanze chimiche

ENCOMIATO

Duslo, a.s.

Slovacchia

www.duslo.sk

Il problema

Duslo è un'azienda chimica che produce composti chimici organici e inorganici. In un ambiente di lavoro in cui sostanze chimiche pericolose e alte temperature sono un fattore frequente, gli errori umani possono avere conseguenze gravi: la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro sono quindi una delle preoccupazioni principali dell'azienda. Il dipendente medio di Duslo ha più di 45 anni di età. L'azienda, pur consapevole del ricco bagaglio di esperienza di questi lavoratori anziani, riconosce tuttavia i maggiori rischi che incombono su tali lavoratori, tra cui la maggiore frequenza di disturbi muscoloscheletrici (DMS) e la più elevata predisposizione alle lesioni professionali.

Misure prese

Duslo ha intrapreso un'ampia ricerca per individuare i settori che destavano maggiori preoccupazioni nei

dipendenti e, sulla base delle informazioni raccolte, ha elaborato un programma di assistenza per i dipendenti, adottando misure adeguate per ridurre i rischi professionali e migliorare il rendimento sul lavoro. L'opera di sensibilizzazione in merito al programma si è svolta tramite riunioni, l'intranet aziendale, l'affissione di notizie in bacheca e la rivista aziendale.

Per scongiurare i DMS si svolgono valutazioni ergonomiche annuali e ai dipendenti vengono fornite attrezzature ergonomiche. Sono stati organizzati «seminari sulla spina dorsale», dedicati alla postura corretta che si deve assumere da seduti; al personale sono stati proposti esercizi individuali e di gruppo guidati da un terapeuta, che comprendevano sessioni riabilitative in piscina, sauna e vasca idromassaggio.

Sono state organizzate conferenze di esperti in materia di alimentazione sana, e ai dipendenti sono stati offerti gratuitamente integratori alimentari. Il contatto





intergenerazionale è stato favorito da iniziative per la condivisione delle conoscenze. I dipendenti più anziani hanno condiviso con i colleghi più giovani la propria esperienza in materia di tecnologia produttiva e di specifici problemi e soluzioni; i giovani a loro volta hanno condiviso con gli anziani la propria esperienza delle tecnologie più moderne, come i programmi informatici: da queste riunioni è scaturito uno scambio reciprocamente vantaggioso.

Per favorire l'interazione tra dipendenti di ogni età e promuovere la salute fisica e mentale, Duslo ha anche incoraggiato i dipendenti a partecipare ad attività sportive. Sono stati organizzati vari eventi, tra cui un torneo di calcio e un campionato di bowling, ed è stato costituito un club podistico. Inoltre sono stati istituiti, come eventi annuali dedicati ai lavoratori e alle loro famiglie, una giornata del dipendente e una giornata sportiva, allo scopo di creare un'atmosfera migliore consentendo ai dipendenti di allacciare rapporti con i colleghi di tutti i settori dell'azienda e di migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita privata.

Sono state introdotte anche varie misure per ridurre i rischi psicosociali. Si sono tenuti seminari sullo stress e i metodi per affrontarlo, mentre a tutti i dipendenti è stata offerta la possibilità di consultare uno psicologo in maniera gratuita e riservata. Duslo ha poi introdotto un'iniziativa particolarmente innovativa, istituendo un centro di assistenza per i parenti anziani dei dipendenti. I dipendenti

che dovevano prendersi cura dei parenti potevano condurli al centro, mentre si trovavano al lavoro, nella certezza che i loro cari avrebbero ricevuto un'assistenza professionale sotto vigilanza medica.

Risultati ottenuti

- È stata segnalata una riduzione dei congedi di malattia derivanti da stress, depressione e altri problemi di salute mentale.
- Dall'inizio del progetto sono aumentati i livelli di produttività e soddisfazione dei clienti.
- Le attività volte ad allacciare rapporti interpersonali nel luogo di lavoro hanno migliorato l'ambiente di lavoro intensificando la frequenza degli eventi sociali.
- Dall'inizio del progetto i dipendenti hanno mostrato un maggiore interesse per l'attività fisica e uno stile di vita più sano.

Duslo ha introdotto un'iniziativa particolarmente innovativa, istituendo un centro di assistenza per i parenti anziani dei dipendenti.

Prolungamento della carriera grazie al benessere sul luogo di lavoro

ENCOMIATO

Federazione delle industrie tecnologiche finlandesi

Finlandia

teknologiateollisuus.fi

Il problema

La Federazione delle industrie tecnologiche finlandesi è un'organizzazione di esperti, formata da 100 persone, che rappresenta gli interessi delle aziende tecnologiche finlandesi. L'organizzazione deve affrontare la sfida dell'invecchiamento della forza lavoro: il dipendente medio ha 49 anni di età. Occorre mantenere la forza lavoro attuale, riducendo al minimo, ove possibile, i prepensionamenti, e promuovere il trasferimento di conoscenze tra lavoratori anziani e giovani. Il piano dell'organizzazione per la sicurezza e la salute sul lavoro ha individuato una serie di fattori che contribuiscono allo stress mentale, come le mansioni particolarmente gravose, un alto carico di lavoro e il precario equilibrio tra lavoro e vita privata.

Misure prese

È stato istituito un gruppo per il benessere sul lavoro allo scopo di affrontare quei problemi che, come è emerso,



provocavano stress mentale o fisico. Il gruppo, formato da membri di diversi settori del personale e dal management, guida il processo di sviluppo organizzativo. Per individuare le aree che necessitavano di un miglioramento è stato utilizzato l'indice di benessere sul lavoro (su una scala da 0 a 10) misurato dal «sondaggio radar» personale. Il sondaggio prevede le seguenti dimensioni: salute e capacità funzionale, competenza, motivazione, condizioni di lavoro e gestione del lavoro, equilibrio tra lavoro e vita privata e capacità lavorativa.

Tutti i risultati del sondaggio vengono condivisi con l'organizzazione, e il processo di brainstorming per migliorare l'ambiente di lavoro si estende a tutto il personale. Le misure principali per il miglioramento del benessere vengono inserite in un piano d'azione, il cui avanzamento è monitorato dal management, il quale a sua volta riferisce mensilmente al consiglio di amministrazione.

Dal sondaggio è emerso che una delle aree in cui occorre intervenire erano le disposizioni per l'orario di lavoro dei dipendenti di età compresa fra 35 e 44 anni. I risultati del sondaggio dimostravano che, per questo gruppo, le disposizioni sull'orario di lavoro erano un fattore chiave che incideva sulla capacità lavorativa. Per risolvere tale problema l'organizzazione ha introdotto un sistema di lavoro flessibile che, in determinate situazioni, consente ai dipendenti di lavorare da casa. Complessivamente i punteggi relativi all'equilibrio tra lavoro e vita privata e al benessere dei dipendenti sono aumentati dopo l'introduzione delle disposizioni sul lavoro flessibile.

L'incoerenza della leadership è stata giudicata un problema che poteva incidere negativamente sul benessere nel luogo di lavoro; di conseguenza è stato varato un programma per la formazione sistematica dei leader. È stato istituito un forum di supervisione, che si riunisce sei volte all'anno per elaborare attività di sviluppo. Il processo si basa sul ciclo di sviluppo della leadership: definizione di buona leadership, feedback e follow-up sullo sviluppo. Per individuare i punti di forza e le aree di sviluppo si ricorre a un feedback a 360° che si tiene due volte all'anno.



Risultati ottenuti

- Tutti gli aspetti dell'organizzazione sono stati modificati per migliorare il benessere dei dipendenti; per esempio si sono apportati cambiamenti alle politiche e alle attività in materia di salute e sicurezza sul lavoro, ai processi di sviluppo del personale e alla leadership organizzativa.
- Il punteggio dell'indice di benessere sul lavoro è cresciuto da 7,74 nel 2013 a 8,51 nel 2016.
- Sono aumentati pure i punteggi del sondaggio relativo alla capacità dei dipendenti di continuare a lavorare fino al momento della pensione (da 8,01 nel 2013 a 9,04 nel 2016).
- Nel 2013 i dipendenti di età compresa fra 35 e 44 anni attribuivano alla propria soddisfazione per la capacità di conciliare lavoro e vita privata un punteggio di 5,83;

questo dato è sensibilmente aumentato, passando a 8,35 nel 2016, in seguito all'introduzione e alla diffusione delle disposizioni sul lavoro flessibile che consentono ai dipendenti di lavorare da casa.

- La soddisfazione complessiva per la gestione è cresciuta da 7,81 nel 2015 a 8,25 appena sei mesi dopo, nel 2016.

I dipendenti segnalano un miglioramento dell'equilibrio tra lavoro e vita privata dopo l'introduzione delle disposizioni sul lavoro flessibile.

Programma di fisioterapia per scongiurare lesioni da sforzo sul luogo di lavoro e realizzare cambiamenti misurabili nelle aziende partner

ENCOMIATO

Toyota Material Handling

Belgio

www.toyota-forklifts.eu

Il problema

In tutta Europa Toyota Material Handling impiega oltre 4 500 tecnici mobili — circa il 50 % della forza lavoro — per l'assistenza alle apparecchiature di movimentazione del materiale utilizzate dai propri clienti. Partecipando alla campagna Ambienti di lavoro sani e sicuri ad ogni età e consultando le parti interessate, l'azienda ha individuato nell'invecchiamento della forza lavoro un problema concreto sul quale le parti interessate si attendono trasparenza.

In seguito a un'indagine recente, Toyota Material Handling ha constatato che il 15 % della propria forza lavoro in Europa ha un'età superiore ai 50 anni. Negli stabilimenti dell'azienda l'automazione ha eliminato la necessità di sollevare carichi pesanti. Tuttavia, per i tecnici mobili che operano sugli automezzi nella sede del cliente, non è possibile automatizzare nella stessa misura le operazioni

di movimentazione manuale. Toyota Material Handling ha constatato che gli sforzi eccessivi sono la principale causa di lesioni tra i tecnici di assistenza.

Misure prese

Di fronte a età di pensionamento sempre più alte, l'azienda ha compreso la necessità di potenziare le misure per consentire a tutti i dipendenti di adottare pratiche di lavoro sane, in modo da mantenere una forza lavoro esperta e altamente qualificata. Toyota Material Handling ha agito per scongiurare le lesioni da sforzo sul lavoro: da un'analisi approfondita dei dati relativi agli infortuni e da consultazioni con i tecnici di assistenza, è emerso che le pratiche scorrette di movimentazione manuale erano la causa principale di lesioni; pertanto l'azienda ha sviluppato un programma di fisioterapia.





La prima fase ha riguardato soltanto i tecnici di assistenza che avevano subito una lesione da sforzo eccessivo. Il fisioterapista esterno ha svolto una sessione di formazione introduttiva che univa esercizi pratici e teoria. Questa sessione è stata registrata e condivisa sullo strumento interno di e-learning, cui tutti i dipendenti dell'azienda hanno potuto accedere. Dato l'esito positivo presso i lavoratori che avevano subito lesioni, il programma è stato poi esteso a tutti i dipendenti, e dopo tre anni dalla formazione iniziale tutti i partecipanti hanno frequentato un corso di aggiornamento.

Sulla scia di questo caso aziendale, altre entità della Toyota (nella Repubblica ceca, in Francia, Italia e Svezia) hanno avviato o ripetuto programmi analoghi di fisioterapia. Questo caso aziendale è stato anche condiviso all'esterno

tramite gli eventi di scambio di buone pratiche dell'EU-OSHA, organizzati in tutta l'UE da Toyota Material Handling e dai partner ufficiali della campagna: Seat, Siemens e Lego.

Risultati ottenuti

- Negli ultimi due anni il numero degli infortuni causati da sforzo eccessivo si è ridotto a meno della metà.
- La percentuale di dipendenti che ha ottenuto un congedo in seguito a un infortunio è diminuita dal 20 % del 2006 al 5 % del 2014.
- Dopo il trattamento con il fisioterapista, nessuno dei dipendenti che avevano subito lesioni da sforzo eccessivo ne ha riportata un'altra analoga.
- I costi da assenteismo che sono stati così evitati sono quattro volte superiori al costo d'investimento di 337 sedute di fisioterapia. In tal modo si sono ridotti i premi assicurativi dell'azienda.
- Questo risparmio è stato reinvestito in misure di salute e sicurezza per i dipendenti spagnoli. L'impatto con un oggetto è stato individuato come la seconda causa principale di incidenti; l'azienda sta ora analizzando e migliorando gli strumenti e le apparecchiature utilizzate dai propri tecnici mobili di assistenza.

Grazie alla consultazione con i tecnici è stato rilevato che le pratiche scorrette di movimentazione manuale costituiscono la principale causa di lesioni.

COME OTTENERE LE PUBBLICAZIONI DELL'UNIONE EUROPEA

Pubblicazioni gratuite:

- una sola copia:
tramite EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- più di una copia o poster/carte geografiche:
presso le rappresentanze dell'Unione europea (http://ec.europa.eu/represent_it.htm),
presso le delegazioni dell'Unione europea nei paesi terzi (http://eeas.europa.eu/delegations/index_it.htm),
contattando uno dei centri Europe Direct (http://europa.eu/europedirect/index_it.htm), chiamando il numero 00 800 6 7 8 9 10 11 (gratuito in tutta l'UE) (*).

(*) Le informazioni sono fornite gratuitamente e le chiamate sono nella maggior parte dei casi gratuite (con alcuni operatori e in alcuni alberghi e cabine telefoniche il servizio potrebbe essere a pagamento).

Pubblicazioni a pagamento:

- tramite EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>).

L'EU-OSHA gestisce inoltre le campagne biennali per ambienti di lavoro sani e sicuri, sostenute dalle istituzioni dell'Unione europea e dalle parti sociali europee e coordinate a livello nazionale dalla rete dei punti focali dell'Agenzia. La campagna Ambienti di lavoro sani e sicuri ad ogni età 2016-2017 si propone di aiutare i datori di lavoro a raccogliere le sfide legate all'invecchiamento della forza lavoro e di sensibilizzare in merito all'importanza del lavoro sostenibile nel corso dell'intera vita professionale.

L'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA) contribuisce a rendere l'Europa un luogo più sicuro, sano e produttivo in cui lavorare. Istituita dall'Unione europea nel 1994, con sede a Bilbao (Spagna), l'Agenzia ricerca, sviluppa e distribuisce informazioni affidabili, equilibrate e imparziali sulla sicurezza e la salute, creando reti con le organizzazioni in tutta Europa per migliorare le condizioni di lavoro.

Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro

C/Santiago de Compostela 12
48003 Bilbao, SPAGNA
Email: information@osha.europa.eu

<http://osha.europa.eu>



Ufficio delle pubblicazioni