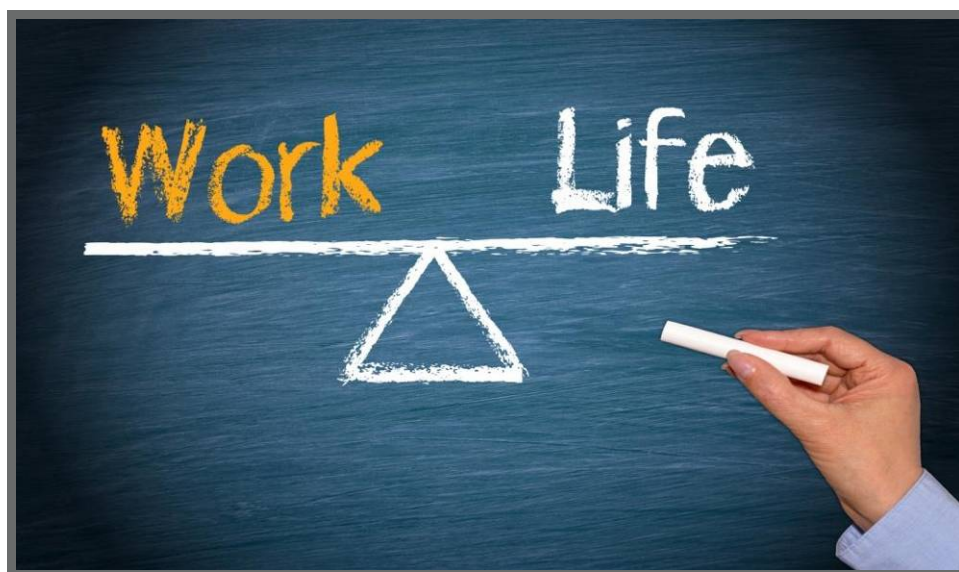


Promuovere salute nel luogo di lavoro

Evidenze, modelli e strumenti



Piano Regionale di Prevenzione 2014 - 2018
Programma 3 "Guadagnare Salute Piemonte - Comunità e ambienti di lavoro"

Il presente Report è stato elaborato nell'ambito del **Programma 3**
“Guadagnare Salute Piemonte - Comunità e ambienti di lavoro”
Piano Regionale di Prevenzione 2014 - 2018.

Gruppo di lavoro Programma 3

Regione Piemonte - Direzione Sanità, Settore Prevenzione e Veterinaria

Revello Maria Teresa; **ASL AL** Rendo Corrado, Beviglia Giuseppina; **ASL AT** Trovato Anna Maria, Miroglio Tiziana; **ASL BI** Barbera Secondo, Ferraro Alessandro; **ASL CN1** Caputo Marcello, Macagno Daniela, Martina Chiara; **ASL CN2** Bruno Santina, Giachelli Vilma; **ASL NO** Grossi Roberta, Aina Fabio, Grossi Patrizia; **ASL Città di Torino** Mosso Antonio, Cascio Vincenza, Delfino Benita; **ASL TO3** Cosola Alda; **ASL TO4** Bergallo Letizia Maria, Romano Fabrizio; **ASL TO5** Cavallo Roberto, Albano Lucia; **ASL VC** Francese Benedetto, Scaccioni Raffaella, Nebbia Antonino; **ASL VCO** Montinaro Elisabetta; **DoRS** Tortone Claudio, Dettoni Luisa, Suglia Alessandra.

A cura di

Paola Capra, Luisa Dettoni, Alessandra Suglia

DoRS, dicembre 2016

La data dell'ultimo accesso ai riferimenti bibliografici e sitografici è dicembre 2016

INDICE

Premessa	1
1. Workplace Health Promotion: sicurezza, salute e benessere	2
1.1 Istantanee sull'efficacia della promozione della salute nel luogo di lavoro	4
1.2 Alimentazione, attività fisica, fumo, alcol e benessere: indicazioni per la pratica	5
2. Modelli teorici	14
3. Progettare, valutare, comunicare	18
4. Approfondimenti sul tema	26
Allegato	
Percorso guidato pratico-operativo per l'elaborazione di progetti di WHP: checklist per il monitoraggio	32
Bibliografia	39

Premessa

“ Il lavoro è spesso il mezzo più importante per ottenere adeguate risorse economiche, essenziali per il benessere materiale e la partecipazione attiva nella società odierna.

Il lavoro risponde a bisogni psicosociali importanti, nei sistemi sociali in cui avere un’occupazione è la norma. Il lavoro è centrale per l’identità individuale, il ruolo e lo status sociale. Lavoro e status socio-economico sono le leve principali del gradiente sociale di salute” (UCL Institute of Health Equity, 2014)

“La promozione della salute nei luoghi di lavoro (WHP) è lo sforzo congiunto dei datori di lavoro, lavoratori e società per migliorare la salute e il benessere dei lavoratori.

Questo può essere raggiunto attraverso la combinazione dei seguenti elementi:

- miglioramento dell’ambiente e dell’organizzazione del lavoro*
- promozione della partecipazione attiva*
- incoraggiamento dello sviluppo personale”*

(Dichiarazione di Lussemburgo, 2007¹)

Avere un’occupazione comporta anche dei benefici per la salute che è compito delle politiche socio-sanitarie e del lavoro garantire. Inoltre, in un’ottica di equità, il lavoro deve tutelare in particolare alcune fasce di popolazione: giovani, over60, disabili o chi è affetto da malattie croniche.

Consapevoli dell’attuale contesto socio-economico e culturale (crisi economico-finanziaria, disoccupazione crescente, lavoro precario) e delle criticità e delle sfide da affrontare in termini di politiche di sviluppo, occupazione e inclusione sociale, il luogo di lavoro si conferma un ‘buon’ ambito in cui promuovere la salute perché si attivano reti sociali naturali e vi è l’opportunità di raggiungere fasce di popolazione considerevoli. Agire sul miglioramento dello stile di vita della popolazione adulta che lavora, vuol dire, anche, moltiplicare l’azione preventiva in ambito familiare e amicale, nella comunità.

Con questo Report² si offrono, ai diversi portatori d’interesse - in particolare a operatori sanitari, medici competenti, dirigenti e direttori di aziende sanitarie e ospedaliere -, prove di efficacia, modelli e strumenti per diffondere e rafforzare la cultura della promozione della salute nel proprio contesto lavorativo. Nello specifico, si vuole favorire l’implementazione di progetti, interventi che facilitino l’adozione di stili di vita salutari da parte dei lavoratori.

¹ Cfr. Rif. Bibl. 4

² Questo lavoro aggiorna e completa il lavoro di ricerca bibliografica a cura di DoRS, Regione Piemonte, Asl Torino 3 “Workplace health promotion: breve bibliografia ragionata”, 2013

1. Workplace Health Promotion: sicurezza, salute e benessere

*In questo capitolo si descrive la **Workplace Health Promotion (WHP)**: come nasce, come si sviluppa, **quali effetti determina**. Si sintetizzano le **evidenze** indicate da revisioni sistematiche a supporto di progetti e interventi in questo ambito. Si riportano **indicazioni per le buone prassi**.*

La **Workplace Health Promotion (WHP)** nasce nei primi anni 2000, in America e in Canada (NIOSH, 2003; THCU³, 2004), dall'incontro delle esperienze d'igiene e sicurezza del lavoro con la promozione della salute, quando, la ricerca ha provato l'**efficacia di integrare la salute occupazionale con la promozione della salute e il benessere organizzativo e psicosociale (Box 1)**.

Quest'**approccio integrato alla salute dei lavoratori**, dal NIOSH definito '**Total Worker Health**' (TWH), è stato poi rielaborato da altri enti di ricerca in modelli teorici accreditati⁴ corredati da guide e strumenti per la progettazione e la valutazione⁵, per perfezionare il rapporto tra la definizione teorica e l'implementazione sul campo di progetti di WHP.

Box 1

Benessere organizzativo e psicosociale

Per ridurre le disuguaglianze di salute e per migliorare in modo efficace la salute e il benessere in azienda, i programmi e i progetti dovrebbero anche migliorare il contesto psicosociale⁶ del luogo di lavoro, aspetto ancora poco studiato.

Il contesto psicosociale del lavoro include l'organizzazione del lavoro e la cultura organizzativa: attitudini, valori, credenze e pratiche presenti in azienda, che investono il benessere mentale e fisico dei lavoratori e possono essere causa di stress emotivo o mentale.

Elementi di successo per migliorare le condizioni psicosociali del lavoratore sono:

1. maggiore controllo - autonomia e programmazione - che il lavoratore può esercitare sul suo lavoro
2. maggiore partecipazione del lavoratore ai processi decisionali
3. formazione delle figure dirigenziali
4. effettiva leadership e buoni rapporti tra chi svolge ruoli di responsabilità e i lavoratori
5. coinvolgimento dei lavoratori perché possano essere in sintonia con gli obiettivi e i valori dell'organizzazione e siano motivati nel contribuire al suo successo
6. formazione e occasioni di crescita, offerte ai lavoratori, per raggiungere la giusta soddisfazione lavorativa
7. garanzia di maggiore flessibilità rispetto al ruolo ricoperto per consentire al dipendente di raggiungere un maggior equilibrio tra vita lavorativa e vita privata
8. riduzione dello stress, tra le cause di assenza per malattia, e miglioramento del benessere e della salute mentale sul luogo di lavoro
9. garanzia di un salario adeguato e corrispondente al lavoro svolto.

³ Il The Health Communication Unit (THCU) è confluito nell'Ontario Workplace Health Coalition (OWHC). In: <http://www.owhc.ca/>

⁴ Cfr. Capitolo 2

⁵ Cfr. Capitolo 3

⁶ Cfr. Rif. Bibl. 1

La WHP⁷ vuole migliorare le condizioni socio-culturali e socio-economiche dei lavoratori, costruisce competenze individuali e un'organizzazione resiliente. Integra, a sua volta, politiche aziendali, ambienti favorevoli alla tutela della salute con azioni di educazione alla salute per incoraggiare uno stile di vita salutare, attuando ad esempio interventi aziendali a favore dell'alimentazione equilibrata, dell'attività fisica costante, del consumo consapevole di alcol e d'interventi di contrasto al fumo (Hector, 2013).

La WHP tocca quindi più aspetti (politici, sociali, economici e ambientali), è multisetoriale e multidisciplinare e prevede il coinvolgimento e l'impegno di tutti i soggetti a vario titolo coinvolti (datori di lavoro, lavoratori, parti sociali, comunità).

Gli effetti della WHP che influiscono anche sulla crescita e sulla performance delle aziende possono essere molteplici e lo studio Segal, 1999⁸ li ha indicati in una rappresentazione grafica (**Figura 1**).

Figura 1. Gli effetti della WHP



Fonte: Segal L, *Issues in the economic evaluation of Health Promotion in the workplace*, Centre for Health Program Evaluation, 1999, Australia

Di seguito si sintetizzano le **evidenze** a supporto della promozione della salute nel luogo di lavoro e si presentano indicazioni per progettare **buone prassi** di promozione di stili di vita salutare in azienda.

⁷ Le definizioni di Workplace Health Promotion (o di Healthy Workplace) sono molte ma si differenziano di poco. Sono state scritte da enti internazionali ed europei che si occupano di prevenzione e promozione della salute. L'Università di Sidney le ha raccolte in un Report di ricerca (Cfr. Rif. Bibl. 4)

⁸ Cfr. anche Rif. Bibl. 9

1.1 Istantanee sull'efficacia della promozione della salute nel luogo di lavoro

Secondo l'approccio Total Worker Health, gli interventi di promozione della salute funzionano?

Sono state qui prese in esame **tre revisioni sistematiche** 'trasversali' al tema della promozione della salute in azienda in quanto hanno esaminato studi su diversi fattori di rischio. Le tre revisioni sono state selezionate perché portano tre diversi punti di vista complementari e i loro risultati offrono spunti di riflessione e indicazioni per la pratica. La ricerca di prove di efficacia solide e affidabili in quest'ambito è in fieri.

La revisione **Feltner 2016**, che ha preso in esame 15 studi su questo approccio integrato, valutandone sia gli esiti su stato di salute e sicurezza sia su stili di vita, dimostra la sua **efficacia rispetto alla cessazione del fumo, il consumo di frutta e verdura e la riduzione di comportamenti sedentari**.

Gli studi considerati sono estesi a differenti settori lavorativi (per esempio industria manifatturiera, assistenza sanitaria e servizi sociali), a differenti contesti (per esempio piccola impresa vs grande impresa) e a differenti popolazioni di lavoratori (per esempio quadri impiegatizi vs operai).

La revisione offre anche indicazioni su **come progettare in modo più efficace un intervento di promozione della salute secondo l'approccio TWH**.

- **implementare interventi multicomponente**, con una struttura che preveda azioni su più piani, quali: policy aziendali a favore della promozione di stili di vita salutari, riorganizzazione dell'ambiente lavorativo orientata a incoraggiare scelte per la salute e interventi educativi finalizzati al cambiamento dei comportamenti non salutari da parte del singolo e del gruppo
- **favorire la partecipazione dei lavoratori** nella fase di sviluppo, progettazione e implementazione degli interventi
- costruire le componenti e i materiali degli interventi secondo i **bisogni culturali e sociali** della popolazione di lavoratori
- **trasmettere e rinforzare i messaggi** sulla salute e sulla sicurezza ai diversi livelli di responsabilità aziendale.

Una revisione della **Community Guide - Soler 2010** -, sottolinea l'**efficacia**, in un più ampio programma di promozione della salute sul luogo di lavoro, di dedicare un primo step essenziale all'**analisi dei bisogni di salute e dei comportamenti di ogni lavoratore**.

Il processo di analisi dovrebbe contemplare tre azioni:

- **raccolta di informazioni** su più comportamenti indice di salute attraverso strumenti, quali: questionari, dati raccolti da visite mediche, interviste individuali. Si consiglia, ad esempio, di raccogliere dati su pressione del sangue, colesterolo, peso o BMI (Body Mass Index)
- **traduzione delle informazioni raccolte** in dati sintetici individuali e di gruppo, anche quantitativi, che diano una fotografia realistica dello stato di salute e dei comportamenti a rischio dei lavoratori

- **feedback individuali ai partecipanti** all'analisi dei bisogni con lo scopo di:
 - informarli sul loro stato di rischio complessivo o riferito a specifici comportamenti
 - offrirgli indicazioni per mettere in atto dei cambiamenti o suggerimenti di iniziative, aziendali o extra aziendali già in atto, di prevenzione o trattamento dei rischi alle quali aderire.

Un'approfondita analisi dei bisogni consente quindi all'azienda di progettare adeguati interventi di prevenzione e di promozione della salute sul luogo di lavoro, quali:

- **interventi di educazione alla salute** per informare in modo corretto sui principali fattori protettivi e per sperimentare comportamenti salutari
- **politiche e cambiamenti diretti all'ambiente di lavoro** come accordi, linee guida aziendali per tutti i lavoratori su, ad esempio, divieto di fumare, ambienti liberi dal fumo, ristorazione collettiva
- **incentivi e sussidi** per facilitare l'adesione e la partecipazione a programmi e interventi con focus su stili di vita salutari.

La revisione sottolinea come associare una buona analisi dei bisogni di salute a progetti/interventi multicomponente sia una **strategia efficace** sia **rispetto al miglioramento degli stili di vita** - si riduce l'uso di tabacco, l'abuso di alcol, il consumo di grassi 'non buoni' e si aumentano i livelli di attività fisica -, sia in riferimento **allo stato di salute generale** dei lavoratori - si contribuisce a ridurre tra i partecipanti alcuni fattori di rischio (come i livelli alti di pressione sanguigna e di colesterolo) e il conseguente utilizzo di prestazioni sanitarie -.

La revisione **Rongen 2013** sottolinea che i **programmi di promozione della salute** sul luogo di lavoro, inerenti l'attività fisica, la nutrizione salutare, la perdita di peso o la cessazione del fumo, **hanno un'efficacia** anche **su** una serie di outcome come la **salute percepita**, **l'assenza da lavoro per malattia**, la **produttività sul lavoro**, la **work ability**.

Secondo la revisione Rongen, infine, i programmi di promozione della salute sul luogo di lavoro sono più efficaci sui quadri impiegatizi, su una popolazione di età media inferiore ai quarant'anni, se l'intervento prevede un contatto con i lavoratori partecipanti almeno settimanale per mantenere alto il coinvolgimento.

1.2 Alimentazione, attività fisica, fumo, alcol e benessere: indicazioni per la pratica

Buone prassi, attuate in realtà dove la WHP ha una storia consolidata⁹, dimostrano che, nel progettare un programma o un progetto di promozione della salute in azienda, è importante **associare attività destinate ai lavoratori ad attività rivolte all'ambiente di lavoro**.

⁹ Si citano alcuni progetti, senza pretesa di esaustività, promossi dai seguenti enti: Canadian Centre for Occupational Health and Safety (CCOHS) - <http://www.ccohs.ca/healthyworkplaces/> -, Act Government Healthier work - <http://www.healthierwork.act.gov.au/> -, Centre for work, health and wellbeing - <http://centerforworkhealth.sph.harvard.edu/>

Le prime hanno lo scopo di **aumentare le conoscenze dei lavoratori** su temi di salute e **la consapevolezza dei benefici** che derivano da scelte salutari, **modificando** così i loro **atteggiamenti** a favore della salute e del benessere e facilitando la disponibilità al cambiamento di comportamenti non salutari.

Mentre le azioni attuate sul piano delle **politiche aziendali** e dell'**organizzazione dell'ambiente lavorativo**, a favore della promozione della salute nel luogo in cui si lavora, **catalizzano gli effetti degli interventi educativi ed esperienziali**.

Di seguito, per i principali fattori di rischio delle malattie croniche, si propongono **cinque tabelle con** una panoramica di **azioni**¹⁰ che la direzione di un'azienda, o di un servizio, può realizzare per migliorare gli stili di vita del personale e l'ambiente di lavoro.

Le azioni sono anche state classificate sulla base della loro **complessità di attuazione** per facilitare l'individuazione dei possibili interventi da mettere in atto.

La complessità di attuazione è un criterio che, nella realtà, può variare da un'azienda all'altra perché dipende dalle dimensioni, dalle pregresse esperienze nell'ambito della WHP e dalle risorse, economiche, umane e organizzative, di cui dispone e vuole investire.

Per ogni azione, si indica, inoltre, l'**area di impatto prevalente: la salute dei lavoratori** - intesa sia per il singolo individuo sia per il gruppo - o **l'ambiente lavorativo** - ovvero l'organizzazione, la politica aziendale a tutela e promozione della salute.

¹⁰ Le azioni sono tradotte e riadattate, per quanto possibile, alla realtà italiana da: *Australian Capital Territory, Guide to promoting health and wellbeing in the workplace*, Canberra, August 2016 (Rif. Bibl. 5), nel rispetto delle norme previste da Copyright Act 1968 (www.austlii.edu.au/au/legis/cth/consol_act/ca1968133/). Questa guida è un prodotto del servizio Healthier Work - www.healthierwork.act.gov.au/ - a supporto dello sviluppo e dell'implementazione di programmi, politiche e buone prassi di promozione della salute in azienda

Tabella 1. **ALIMENTAZIONE**

Le azioni proposte si prefiggono di offrire un'ampia scelta di cibi e bevande salutari sul posto di lavoro. Pasti e spuntini nutrienti e bilanciati favoriscono, infatti, anche la capacità di concentrazione.

Complessità di realizzazione	Azioni	Persone in salute	Luogo di lavoro sano
	Appendere, sul posto di lavoro, poster sull'alimentazione salutare e sull'importanza di un adeguato 'bilancio idrico' per un buono stato di salute	X	
	Promuovere il consumo di acqua, anche del rubinetto. Rendere disponibili anche bottiglie di acqua gratis e incoraggiare i lavoratori a tenere bottiglie piene di acqua sulla propria scrivania, vicino alla postazione di lavoro, durante le riunioni,...	X	X
	Rendere note le pietanze salutari proposte per la pausa pranzo in mensa e/o nei punti di ristoro convenzionati con l'azienda	X	
	Organizzare pranzi di gruppo dove chi partecipa porta una pietanza salutare da condividere	X	
	Lanciare un'iniziativa aziendale, come ad esempio "la settimana del mangiar sano", "gara di assaggio di frutta e verdura diverse ogni giorno"	X	
	Sostituire prodotti dolciari con frutta fresca, nei locali predisposti per il ristoro		X
	Creare un gruppo per condividere ricette 'leggere e gustose' e/o produrre, con il contributo dei lavoratori, una raccolta di ricette da distribuire a tutto il personale	X	
	Acquistare un box di frutta, una volta al mese		X
	Se l'azienda ha personale che si sposta tra più sedi, e consuma quindi il pranzo in posti diversi, può rendergli noti i luoghi di ristoro che, nelle zone in cui si trova, offrono pietanze salutari e fornirgli suggerimenti utili alla combinazione di un pasto bilanciato		X
	Organizzare un seminario o un'occasione di confronto (domande-risposte) invitando un medico dietologo o un nutrizionista qualificato e aggiornato	X	
	Controllare il sistema di refrigerazione dell'azienda/del servizio e assicurare la pulizia regolare del/i frigorifero/i		X
	Prevedere un locale-mensa adeguato e confortevole, provvisto, per esempio, di tavolo e sedie, frigorifero, acqua calda e fredda, tostapane, microonde,... e incoraggiare il personale a fare la pausa pranzo		X
	Attivare laboratori di cucina e di degustazione in cui i partecipanti si sperimentino nella preparazione e assaggio piatti gustosi e bilanciati dal punto di vista nutrizionale	X	

	Vendere nei distributori automatici anche snack e bevande salutari		X
	Fare convenzioni con negozi di alimentari, bar e punti d'asporto limitrofi al posto di lavoro per offrire cibi e bevande salutari a costi ragionevoli		X
	Con la ditta-gestore della mensa pattuire pasti salutari e bilanciati nel menu, offrendo anche la consulenza di un medico dietologo per aumentare le pietanze salutari e gustose		X
	Sviluppare una politica aziendale di alimentazione salutare che regola la distribuzione di cibo e bevande nell'ambito di: eventi aziendali con servizio catering, distributori automatici, mensa e sicurezza alimentare		X

Legenda



attuazione semplice



attuazione articolata



attuazione complessa

Tabella 2. **ATTIVITÀ FISICA**

La costante e quotidiana attività fisica protegge da molti fattori di rischio per la salute e il benessere mentale. Le azioni proposte si prefiggono di aumentare le opportunità di essere attivi durante la giornata di lavoro.

Complessità di realizzazione	Azioni	Persone in salute	Luogo di lavoro sano
	Informare i lavoratori in merito ai benefici dell'attività fisica distribuendo loro materiale informativo di agile lettura (ad esempio fact sheet), organizzando appuntamenti informativi ed educativi e appendendo poster sul tema in più posti dell'azienda	X	
	Promuovere l'uso delle scale al posto di ascensori e scale-mobili esponendo cartelli/poster in prossimità di questi ultimi che invitino a 'non usarli' e suggeriscano scelte attive, da rinforzare con volantini, posta elettronica, e sullo screen-saver dei P.C.	X	
	Ricordare ai lavoratori di alzarsi dalla propria sedia, a intervalli stabiliti, per svolgere alcuni semplici esercizi di allungamento (stretching)	X	
	Diffondere informazioni in merito alle opportunità di programmi di attività fisica utilizzando canali, quali: newsletter aziendale, busta paga,...	X	
	Allestire un punto informativo dove i lavoratori, e possibili visitatori, possano informarsi su mezzi e modalità di trasporto, quali: mappa delle piste ciclabili del territorio, orari delle linee di trasporto pubblico che collegano ai servizi più utilizzati (servizi educativi, per esempio), opportunità di trasporto attivo	X	
	Diffondere le iniziative di attività fisica, con i relativi costi, organizzate dai centri sportivi limitrofi all'azienda, attraverso canali, quali: posta elettronica, intranet, newsletter, bacheca,...	X	
	Approvare la formazione di gruppi aziendali per organizzare eventi come corse/camminate non competitive	X	
	Organizzare discussioni e seminari su idee e modi per diventare più attivi	X	
	Organizzare eventi informativi sulla bicicletta come mezzo di trasporto in merito a: pedalare in sicurezza, regole del buon ciclista e manutenzione della bicicletta	X	
	Organizzare iniziative mirate ai bisogni di gruppi specifici (per esempio, lavoratori più sedentari, donne,...)	X	
	Introdurre i gruppi di cammino - e altri esempi di attività fisica di gruppo - che si incontrino prima, durante o dopo l'orario lavorativo	X	X
	Lanciare una "camminata competitiva" aziendale con l'obiettivo, per esempio, di fare 10.000 passi in un giorno	X	
	Destinare ai propri lavoratori tariffe agevolate per l'iscrizione a centri sportivi limitrofi all'azienda	X	X

	Svolgere le riunioni di lavoro camminando, dove lo spazio lo permette e tenendo conto degli obiettivi della riunione		X
	Come esempio d'incentivo, approvare un tempo di lavoro retribuito (un intervallo di 15 minuti) da dedicare all'attività fisica		X
	Offrire o organizzare in azienda lezioni di attività fisica per i propri lavoratori su discipline come yoga, pilates, nuoto (gratuite, sovvenzionate in parte o pagate dagli iscritti)		X
	Disporre il posto di lavoro di rastrelliere per biciclette, docce e adibire spazi e armadietti per chi si muove a piedi, in bicicletta o corre		X
	Sviluppare un piano di spostamento per raggiungere il posto di lavoro che offra ai lavoratori percorsi agili nel tragitto abitazione-lavoro-abitazione e non richiedano l'uso del proprio autoveicolo e di parcheggio.		X
	Sviluppare e implementare una politica che supporti l'attività fisica nel posto di lavoro		X

Legenda



attuazione semplice



attuazione articolata



attuazione complessa

Tabella 3. FUMO

Ridurre il numero di sigarette e smettere di fumare è un traguardo più semplice da raggiungere se si è supportati dall'ambiente di lavoro, dalla direzione e dai colleghi. Le azioni proposte sono una panoramica di opportunità per sostenere i lavoratori che si pongono questo obiettivo di salute.

Complessità di realizzazione	Azioni	Persone in salute	Luogo di lavoro sano
	Informare tutto il personale sulla normativa in merito al divieto di fumare sul posto di lavoro	X	X
	Informare sui benefici che comporta ridurre o smettere di fumare con brochure, poster e vario materiale informativo	X	
	Ricordare ai lavoratori che possono richiedere counselling, supporto, o essere indirizzati alla struttura più idonea, dal medico competente e dal proprio medico di base	X	
	Contattare i Servizi Territoriali per la Cessazione dal Fumo di Tabacco per ricevere risorse gratuite e conoscere le loro iniziative	X	
	Promuovere e rendere accessibili sul posto di lavoro servizi cui il personale può rivolgersi per ricevere informazioni e supporto per ridurre o smettere di fumare	X	X
	Organizzare gruppi di sostegno tra pari per i lavoratori che stanno cercando di ridurre o smettere di fumare	X	
	Fornire, sul luogo di lavoro, l'accesso a programmi di counselling individuale, di gruppo o telefonici	X	
	Implementare politiche globali per un luogo di lavoro libero dal fumo, creando un ambiente fisico e una cultura a tutela dei non fumatori e a supporto dei lavoratori che desiderano smettere di fumare		X
	Favorire l'accesso alla terapia sostitutiva della nicotina, come per esempio cerotti e gomme da masticare, con incentivi e sussidi economici	X	
	Esaminare se sia fattibile estendere alle famiglie dei lavoratori la partecipazione a programmi per smettere di fumare	X	X

Legenda



attuazione semplice



attuazione articolata



attuazione complessa

Tabella 4. **ALCOL**

La direzione di un'azienda può promuovere l'uso consapevole di alcolici da parte del personale cambiando la cultura aziendale in modo opportuno. Le azioni proposte indicano come realizzare questo cambiamento.

Complessità di realizzazione	Azioni	Persone in salute	Luogo di lavoro sano
	Informare i lavoratori sul consumo responsabile di bevande alcoliche	X	
	Promuovere servizi e programmi che: - offrano consulenza (informazioni, consigli, counselling) per i lavoratori preoccupati per il loro consumo di alcolici, o per il consumo di famigliari o amici - indirizzino agli opportuni servizi di trattamento	X	
	Seguire e mettere in atto le raccomandazioni contenute nelle linee guida evidence-based		X
	Ricordare ai lavoratori che possono cercare consiglio, supporto o essere indirizzati alla struttura più idonea, dal proprio medico di base, dal medico competente o da altri professionisti sanitari	X	
	Offrire ai lavoratori interventi educativi e formativi sul consumo responsabile di alcolici	X	
	Organizzare attività sociali e di gruppo che promuovano comportamenti salutarì come per esempio iniziative di promozione dell'attività fisica		X
	Sviluppare e implementare politiche sul luogo di lavoro che incoraggiano un uso responsabile di alcolici nell'ambito di eventi correlati al lavoro		X
	Implementare, sul luogo di lavoro, programmi che diano assistenza ai lavoratori per ridurre il loro consumo di bevande alcoliche		X

Legenda



attuazione semplice



attuazione articolata



attuazione complessa

Tabella 5. BENESSERE ORGANIZZATIVO E PSICOSOCIALE

Riconoscere l'importanza del benessere sul posto di lavoro ha un impatto positivo sui lavoratori. Le azioni proposte sono esempi di strategie per raggiungere quest'obiettivo.

Complessità di realizzazione	Azioni	Persone in salute	Luogo di lavoro sano
	Informare il personale sui temi del benessere e della salute mentale attraverso brochure, opuscoli, poster e siti web	X	
	Esprimere stima e apprezzamento ai lavoratori per lo svolgimento delle loro funzioni (per esempio inviando a tutta l'azienda e-mail che rendano noti i risultati raggiunti), garantendo così anche una leadership e una squadra di lavoro affiatata	X	
	Promuovere incontri e attività offerti dalla comunità locale – come, per esempio, gruppi di lettura, gruppi di cammino, gruppi di arti e attività artigianali, di rilassamento e di yoga - e incoraggiare i lavoratori a parteciparvi	X	
	Creare un luogo per i momenti di pausa in cui i lavoratori possono trovare documentazione sugli stili di vita salutari		X
	Organizzare, per il personale, presentazioni, seminari, incontri con esperti su vari temi, quali: la gestione dello stress (per esempio le cause e le risoluzioni di conflitti, la resilienza, la leadership, i segnali e gli effetti dello stress, le strategie di autocura, la gestione del tempo,..)	X	
	Organizzare sul luogo di lavoro attività sociali per i lavoratori e le loro famiglie, con l'obiettivo di costruire reti sociali	X	
	Promuovere servizi di consulenza telefonica durante l'orario di lavoro	X	
	Affrontare comportamenti di mobbing		X
	Condurre un'indagine sul livello di soddisfazione del personale, per raccogliere dei feedback sulle aree più problematiche e idee per creare un luogo di lavoro orientato al benessere e alla salute mentale		X
	Rivedere politiche e pratiche per assicurarsi che siano orientate alla promozione della salute mentale e di supporto per i lavoratori che hanno problemi di salute mentale a tutela della loro privacy e del loro reinserimento lavorativo		X
	Definire programmi di assistenza che offrano ai lavoratori la possibilità di accedere a programmi di counselling		X
	Tutelare l'equilibrio tra lavoro e vita privata ad esempio favorendo la flessibilità degli orari di lavoro per esigenze familiari		X
	Osservare le norme a tutela dell'etica del lavoro, delle diversità e contemplarle nel codice di comportamento		X
	Formare i dirigenti sull'importanza dell'impatto che ha l'ambiente di lavoro sul benessere sociale ed emotivo		X
	In caso di incidente critico fornire supporto a dirigenti e personale		X

Legenda

attuazione semplice



attuazione articolata



attuazione complessa

2. Modelli teorici

I modelli teorici, documentati in letteratura:

- sviluppano e approfondiscono i **temi rilevanti per la WHP** (organizzazione del lavoro, sicurezza, stili di vita,...)
- coniugano teoria e pratica, essendo nella maggior parte casi dei veri e propri modelli di **progettazione integrata**.

In questo capitolo, seguendo il suddetto ordine, per ogni modello, si descrivono sinteticamente le caratteristiche principali, si mettono a disposizione le rappresentazioni grafiche tradotte e, per approfondimenti, i relativi link.

Total Worker Health (NIOSH - The national institute for occupational safety and health, 2012) <http://www.cdc.gov/niosh/twh/>; <https://www.cdc.gov/niosh/docs/2016-114/pdfs/nationaltwhagenda2016-1144-14-16.pdf>

TEMI RILEVANTI PER MIGLIORARE LA SALUTE E IL BENESSERE DEI LAVORATORI
attraverso il TOTAL WORKER HEALTH (TWH)

Controllo dei rischi - Sostanze chimiche - Agenti fisici - Agenti biologici - Fattori psicosociali - Fattori umani - Valutazione e gestione del rischio	Compensi e benefici - Condizioni salariali adeguate - Eque qualifiche e promozioni - Programmi per un giusto equilibrio tra lavoro e vita privata - Congedi retribuiti (malattia, ferie, congedi parentali) - Assicurazione contro l'invalidità (semipermanente e permanente) - Benefits - Assicurazione sulla vita e sanitaria a costi accessibili - Pensione adeguata - Prevenzione e gestione delle malattie croniche - Avanzamento di carriera e sviluppo delle competenze	Cambiamenti demografici della forza lavoro - Forza lavoro multi generazionale e diversificata - Invecchiamento della forza lavoro e lavoratori anziani - Lavoratori vulnerabili - Disparità di salute occupazionale - Forza lavoro globale e multinazionale
Organizzazione del lavoro - Prevenzione dell'affaticamento e dello stress - Prevenzione dell'intensificazione lavorativa - Sicurezza del personale - Gestione straordinari - Turni di lavoro più salutarie - Riduzione dei rischi da troppe ore di lavoro - Organizzazione del lavoro più flessibile - Pasti e pause adeguati	Supporti della comunità - Pianificazione urbana salutare - Abitazioni salubri, sicure ed economiche - Ambiente salubre e pulito (qualità dell'aria e dell'acqua, livelli di rumore, politiche di contrasto al fumo,...) - Accesso a spazi verdi e percorsi sicuri - Accesso a un servizio sanitario di qualità	Politiche - Informazioni sanitarie e privacy - Reinserimento lavorativo - Pari opportunità lavorative - Congedi per malattia e parentali - Eliminare molestie, violenze e discriminazioni - Prevenzione dei lavori stressanti monitorando i processi - Organizzazione del lavoro incentrata sui lavoratori
Supporti dell'ambiente costruito - Salubrità dell'aria - Disporre di cibi salutarie a costi accessibili - Servizi igienici in sicurezza e puliti - Mensa o spazi adeguati in sicurezza e puliti dove poter mangiare - Accesso in sicurezza al posto di lavoro - Ambiente di lavoro progettato o opportunamente adattato per i lavoratori disabili		'Nuove forme' di lavoro - Appalti e subappalti - Lavori precari e contingenti - Più rapporti di lavoro - Ristrutturazioni organizzative, ridimensionamenti, fusioni
Leadership - Gestione condivisa della sicurezza, della salute e del benessere - Direzione e dirigenza supportivi - Presa di decisione responsabile - Impegno e coinvolgimento significativo - Rispetto dei diritti dei lavoratori		

November 2015
Total Worker Health® is a registered trademark of the US Department of Health and Human Services

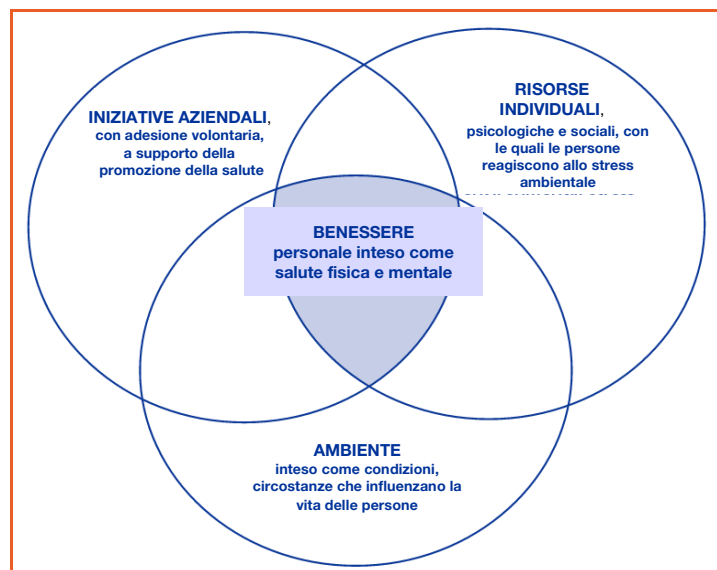
 **TOTAL WORKER HEALTH®**

Questo modello¹¹ adotta un **approccio integrato alla salute del lavoratore** (**prevenzione, protezione e promozione**). Il sito web di riferimento è ricco di documenti e strumenti utili anche per la progettazione di interventi e progetti di WHP. Contiene, inoltre, i progetti di ricerca che applicano l'approccio valutandone l'efficacia per diversi settori e categorie di lavoratori.

¹¹ Cfr. Capitolo 1

Model of workplace health promotion (British Columbia, 2006)

<http://www.health.gov.bc.ca/library/publications/year/2006/Creating-healthy-workplace-environment-workbook.pdf>

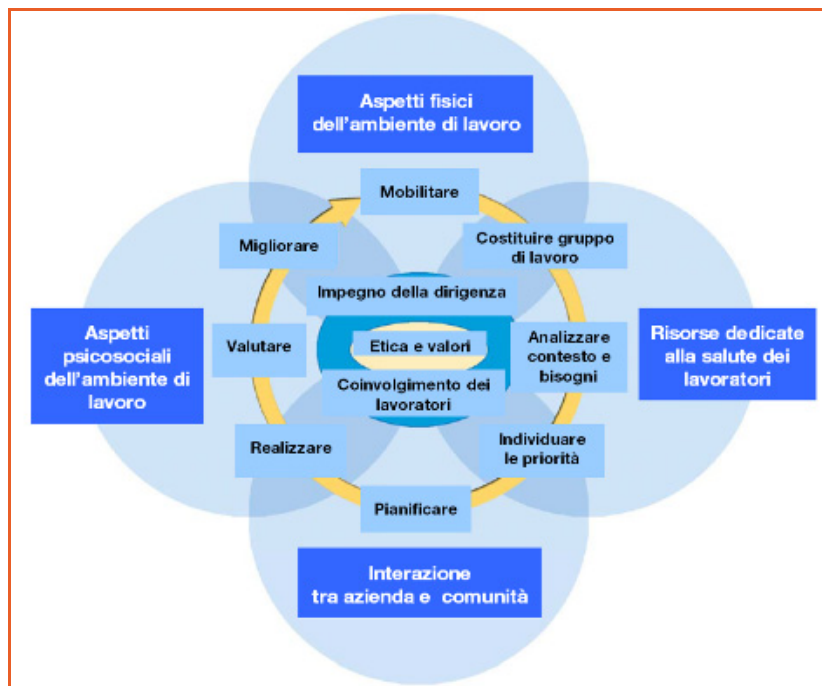


Secondo gli autori di questo modello, **il benessere psicofisico dei lavoratori è il risultato di tre aree di intervento tra loro integrate:**

- rendere facili i comportamenti salutari
- predisporre l'ambiente di lavoro affinché i comportamenti salutari siano praticabili in orario lavorativo
- adottare una politica aziendale dell'organizzazione e culturale a supporto della promozione della salute e della sicurezza.

Healthy workplace model (Organizzazione Mondiale della Sanità, 2010)

http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44307/1/9789241599313_eng.pdf



Questo **modello**, sviluppato dall'**OMS**, **coniuga teoria e pratica** proponendo, per la realizzazione di progetti e programmi di WHP, un **percorso logico di progettazione per fasi**. L'Healthy Workplace Model parte dal presupposto che un ambiente di lavoro sicuro e salutare è quello in cui i datori di lavoro, i lavoratori e i soggetti a vario titolo coinvolti, collaborano attraverso un processo di miglioramento continuo, per tutelare e promuovere la sicurezza, la salute e il benessere di tutti i lavoratori.

Per realizzare un ambiente di lavoro salutare si devono sviluppare programmi e progetti che:

- tengano conto di tutti gli aspetti che possono influire su sicurezza, salute e benessere (ad esempio ambiente fisico, organizzazione e gestione del lavoro, comunità in cui è inserita l'azienda)
- rispondano alle reali esigenze dei lavoratori
- seguano un percorso progettuale per fasi¹².

¹² L'Healthy Workplace Model prevede un percorso progettuale che si sviluppa attraverso 8 fasi: **mobilitare** i portatori di interesse per ottenere appoggio e risorse necessarie, **costituire un gruppo di lavoro** che sia rappresentativo delle parti interessate, **analizzare contesto e bisogni** attraverso una raccolta di dati quanti e qualitativi per cogliere i problemi, **individuare le priorità** sulle quali intervenire, **pianificare un programma o un progetto**, **realizzare le attività** previste, **valutare** ciò che si sta realizzando - prodotti e cambiamenti -, **migliorare** il programma o il progetto sulla base dei risultati ottenuti

Comprehensive workplace health model (Ontario Workplace Health Coalition, 2013)

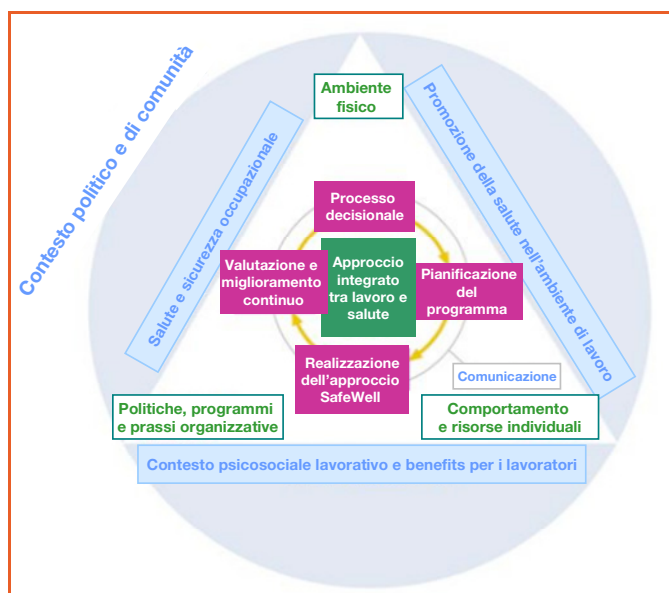
http://www.owhc.ca/pdf/2013_Comprehensive_Workplace_Health_Model.pdf



Questo modello rilegge e riadatta i primi modelli teorici di WHP sviluppati in **Canada** (ad esempio quello elaborato dal **The Health Communication Unit -THCU-** che integrava gli interventi di igiene e sicurezza del lavoro con quelli mirati ai cambiamenti organizzativi e al miglioramento degli stili di vita individuali) alla luce del modello Healthy Workplace Model dell'OMS.

SafeWell Practice Guidelines: An Integrated Approach to Worker Health Version 2.0. (Harvard School of Public Health, Center for Work, Health and Well-being, 2012)

http://centerforworkhealth.sph.harvard.edu/sites/default/files/safewell_guidelines/SafeWellPracticeGuidelines_Complete.pdf



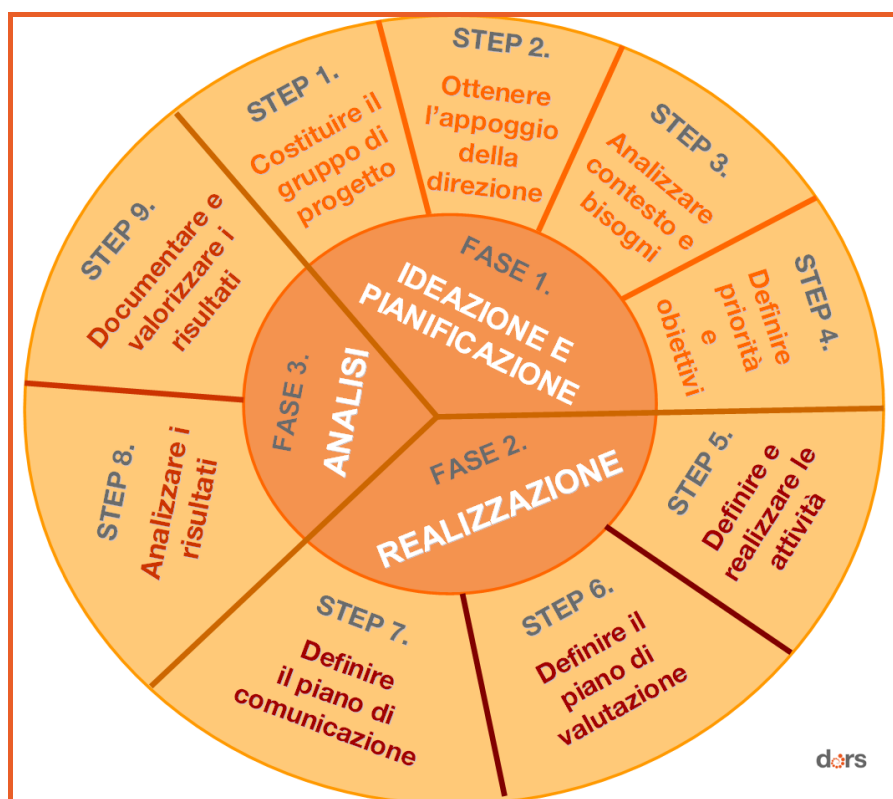
Questo **modello** è stato elaborato per essere **applicato nel settore sanitario**. Per approccio integrato intende la fusione e il coordinamento di politiche, programmi e interventi aziendali di promozione della salute e della sicurezza, di prevenzione del rischio occupazionale e a tutela del benessere psicosociale. Questo modello è corredato di **linee guida per la progettazione e la realizzazione di programmi integrati di WHP** con approfondimenti sulla comunicazione e sul coinvolgimento attivo dei lavoratori.

3. Progettare, valutare, comunicare

In questo capitolo si suggeriscono **modelli e guide per la progettazione** di progetti di promozione di stili di vita salutari in azienda. In particolare si descrive, più approfonditamente, il modello proposto nel manuale “Esperienze e strumenti per la promozione dell’attività fisica nei luoghi di lavoro” (Regione Piemonte, RAP, DoRS, 2013).

Si è scelto questo modello di progettazione come ‘modello principale’ perché, pur essendo stato elaborato per progetti WHP di promozione dell’attività fisica, è adattabile a qualsiasi tema di salute, è in lingua italiana ed è la sintesi di diversi modelli accreditati.

Percorso guidato pratico-operativo per l’elaborazione di progetti di WHP (RAP, DoRS, 2013) <http://bit.ly/2IRNENy>

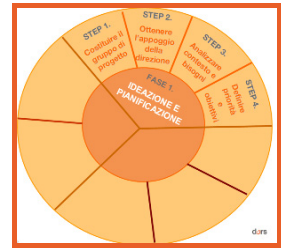


Fonte: Regione Piemonte, RAP, DoRS, *Esperienze e strumenti per la promozione dell'attività fisica nei luoghi di lavoro*, 2013

Questo **modello**¹³ individua **3 fasi** principali per l’elaborazione di un progetto di promozione della salute nei luoghi di lavoro: **Ideazione e pianificazione (FASE 1)**, **Realizzazione (FASE 2)** e **Analisi (FASE 3)**. **Ciascuna fase si scompone**, a sua volta, in **ulteriori step**. Nelle pagine successive si descrivono le fasi del modello e i relativi step.

¹³ Questo percorso è stato elaborato consultando modelli e strategie della WHP - in particolare l'*Healthy workplace model* dell'OMS (http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44307/1/9789241599313_eng.pdf) -, la sezione *Physical Activity@Work* dell'Alberta Centre for active living dell'Università canadese di Alberta (<https://sites.ualberta.ca/~active/workplace/>) e l'*Healthy Workplace Guide. Ten steps to implementing a workplace health programs* della Heart Foundation Australia e dell'Università di Sidney (https://www.heartfoundation.org.au/images/uploads/main/Active_living/Healthy-workplace-guide.pdf)

FASE 1. IDEAZIONE E PIANIFICAZIONE



STEP 1. Costituire il gruppo di progetto

Il gruppo di progetto può nascere ex-novo o può trattarsi di un gruppo di lavoro aziendale già esistente che si occupa di temi riguardanti la salute e il benessere dei lavoratori.

In pratica

create un gruppo di progetto che:

- **definisca motivazione, finalità e destinatari** del progetto, pianifichi le **strategie d'azione** (alleanze, attività, comunicazione e valorizzazione del progetto) e concordi **ruoli e responsabilità**
- sia **rappresentativo** dei diversi settori/servizi dell'azienda e dei destinatari e **riconosciuto formalmente** dalla direzione.

STEP 2. Ottenere l'appoggio della direzione

Appoggio e partecipazione della direzione sono essenziali per:

- **ottenere le risorse** (umane, economiche e strumentali) necessarie per la realizzazione del progetto
- **favorire e facilitare la partecipazione dei lavoratori** al progetto
- **realizzare le diverse attività previste** dal progetto e la sua valutazione.

In pratica

- **verificate la disponibilità** e la **sensibilità** dell'**azienda** e della direzione ai temi della promozione della salute nei luoghi di lavoro
- **presentate un documento** che
 - sintesi chiaramente, tenendo conto del contesto lavorativo specifico, **benefici e vantaggi** per i lavoratori e per l'azienda, derivanti dalla promozione della salute sul luogo di lavoro (evidenze e esempi di buona pratica soprattutto quelli realizzati da aziende analoghe alla vostra per dimensioni/caratteristiche e/o concorrenti)
 - descriva in linea di massima l'**intervento** che si vorrebbe realizzare: obiettivi, alleanze, attività, risorse necessarie, stima costi e tempi
- confrontatevi con la direzione sull'ipotesi progettuale, rivedetela se necessario, e **ottenete l'autorizzazione formale a procedere**.

STEP 3. Analizzare contesto e bisogni

Ottenuto il consenso a procedere dalla direzione, si sviluppa, tenendo conto degli **elementi integrativi** disponibili (prove di efficacia, esempi di buona pratica, modelli teorici di progettazione e di cambiamento dei comportamenti,...), l'ipotesi progettuale di partenza attraverso l'analisi:

- del **contesto** - lo specifico luogo di lavoro -
- della **comunità** nella quale l'azienda è 'inserita'
- dei **bisogni** dei destinatari del progetto.

In pratica

- ricordate che l'**analisi di contesto** e l'**analisi dei bisogni** costituiscono uno dei **primi passaggi per pianificare un progetto**
- per l'analisi di contesto **mappate** strutture, servizi, opportunità che il vostro luogo di lavoro e il territorio circostante offrono per favorire uno stile di vita salutare
- per l'analisi dei bisogni **intervistate** i destinatari attraverso focus group, interviste o questionari.

Per facilitare i cambiamenti di comportamento delle persone dovete comprendere i loro bisogni e coinvolgerli nella presa di decisione. **Si è più pronti a partecipare alle iniziative che se si è contribuito a definire.**

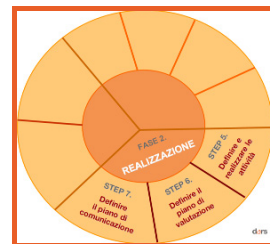
STEP 4. Definire priorità e obiettivi

Si individuano le priorità e si formulano gli obiettivi congruenti con la rilevazione e l'analisi dei bisogni, dei comportamenti e delle condizioni ambientali.

In pratica

- tenete conto, nel definire gli obiettivi e le successive attività, dello **stato di salute dei lavoratori** così come dell'età e del genere e di fattori quali la **cultura dell'impresa** e le **esigenze esterne** (ad esempio le responsabilità e gli impegni familiari)
- chiedetevi, rispetto agli **obiettivi** che vi prefiggete, se sono **pertinenti e convenienti per i destinatari** e se possono esistere degli ostacoli alla partecipazione al progetto e alle attività
- rispondete alle **esigenze prioritarie dei lavoratori**
- **condividete e costruite** gli **obiettivi** con i destinatari
- tra gli obiettivi del progetto dovrebbe esserci, qualora non sia già previsto, anche quello di inserire nella **politica aziendale** la **promozione della salute**.

FASE 2. REALIZZAZIONE



STEP 5. Definire e realizzare le attività

Definiti gli obiettivi, per rispondere ai bisogni rilevati, occorre ‘tradurli’ in maniera operativa in attività attraverso l’elaborazione di un piano d’azione. In questa tappa si consolidano anche alleanze e collaborazioni.

In pratica

- costruite un **cronoprogramma delle attività** che volete realizzare in cui descrivete:
 - **chi fa, che cosa, in che modo e in che tempi**
 - le **risorse** (umane, economiche e strumentali) necessarie e disponibili all’interno del luogo di lavoro e nella comunità locale
 - le **alleanze** e le **collaborazioni** attive o da attivare all’interno del luogo di lavoro o con altri soggetti esterni (per esempio enti/organizzazioni della comunità locale)
 - le **difficoltà** (vincoli, barriere, criticità) che si potrebbero dover affrontare e le soluzioni da adottare
 - le azioni di **monitoraggio** e di **valutazione** intermedie e finali (dettagliate nel piano di valutazione)
 - le azioni di **comunicazione** e di **valorizzazione** del progetto e dei suoi risultati (dettagliate nel piano di comunicazione)
- date un **rimando alla direzione** degli esiti delle vostre analisi, degli obiettivi che volete perseguire e delle azioni che pensate di mettere in atto sollecitando la loro approvazione a proseguire con il progetto
- favorite la **partecipazione dei lavoratori alle attività**
 - presentate il progetto e le sue attività ai lavoratori fornendogli il materiale informativo necessario
 - date, a tutti, l’opportunità di partecipare al progetto e alle sue attività (tenete conto, ad esempio, degli orari di lavoro - tempo pieno, part time, turnisti -, degli impegni familiari, delle disabilità,...)
 - sostenete i partecipanti nella realizzazione delle attività offrendo consigli pratici su come procedere. Individuate, se possibile, tra i lavoratori una figura leader che dia l’esempio, incoraggi e sostenga i lavoratori nel partecipare al progetto
 - prevedete degli ‘incentivi’ per premiare partecipazione e impegno
 - informate periodicamente i partecipanti sull’andamento del progetto e delle attività.

STEP 6. Definire il piano di valutazione

Si deve elaborare un piano di valutazione per **osservare e ‘misurare’ gli effetti del progetto** (l’andamento delle attività, il raggiungimento degli obiettivi,...).

La valutazione si sviluppa parallelamente a tutte le fasi e a tutti gli step progettuali: dall’analisi del contesto e dei bisogni alla definizione degli obiettivi e alla realizzazione delle attività.

La valutazione consente di:

- determinare l'**efficacia** e l'**impatto** del progetto
- rimodulare **strategie** e **azioni**
- legittimare l'uso delle **risorse** (umane, strumentali, economiche)
- **documentare** e **valorizzare** il progetto attraverso il piano di comunicazione
- **confrontare** esperienze simili
- utilizzare i dati per attivare **ulteriori iniziative**.

In pratica

- definite:
 - **che cosa** volete **valutare**: la struttura del progetto (organizzazione, alleanze,...), la sua messa in opera (azioni realizzate), il suo impatto (obiettivi raggiunti)
 - quali sono gli **obiettivi della valutazione**: osservare cambiamenti nei comportamenti, raccogliere esempi di buona pratica, fornire un resoconto ai decisori e ai portatori di interesse, convincere dell'importanza e dell'efficacia del progetto,...
 - il **metodo di valutazione**: valutazione quantitativa (ad esempio le risposte ad un questionario, il numero di partecipanti ad un corso) e/o qualitativa (ad esempio raccolta di informazioni non strutturate attraverso focus, narrazioni)
 - gli **indicatori più adeguati e coerenti** con gli obiettivi e il piano delle attività (indicatori di processo e di risultato)
 - quali sono le **risorse necessarie**: tempo, abilità, tecnologie, denaro, metodi
 - **tabelle** per descrivere: le attività svolte, chi fa che cosa e in che tempi, cosa vi aspettate di ottenere (risultati attesi), **cosa osservate**, **cosa misurate** e **quando siete soddisfatti del risultato raggiunto** (criteri, indicatori e standard), gli strumenti di misurazione utilizzati, i risultati effettivamente raggiunti
- ricordate che:
 - il vostro **piano di valutazione** dovrà essere **costruito tenendo conto** degli **obiettivi**, del **tempo** e delle **risorse** necessarie e disponibili per realizzarlo
 - occorre **monitorare in itinere** ciò che funziona o non funziona e aggiustare il progetto di conseguenza
 - per dimostrare che un progetto di promozione della salute produce benefici per l'azienda è importante poter **confrontare i risultati ottenuti con la situazione di partenza**. Ad esempio confrontare, prima e dopo l'intervento progettuale, il livello di attività fisica dei lavoratori, le assenze per malattia e infortuni, i risultati ottenuti in materia di salute e benessere (livello di stress, soddisfazione dei lavoratori), la produttività
 - rispetto al **processo** posso osservare e misurare presenza/partecipazione dei destinatari alle attività (corsi, iniziative,...), **apprendimento**, **gradimento** delle attività (attraverso la compilazione di test e questionari)
 - rispetto al **risultato** posso osservare e misurare nel **breve** e nel **medio termine** l'acquisizione di conoscenze e atteggiamenti salutari, il miglioramento dello stato di salute percepito. Nel **lungo termine**, la diminuzione delle incidenze delle malattie o degli infortuni associati allo stress, ai disturbi cardiovascolari o muscolo-scheletrici.

STEP 7. Definire il piano di comunicazione

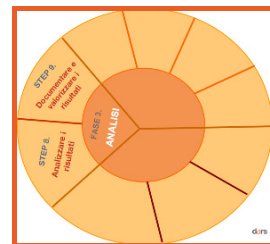
Si deve elaborare un piano di comunicazione per **favorire lo scambio di informazioni** tra tutti i soggetti a vario titolo coinvolti (gruppo di progetto, direzione, lavoratori, enti, associazioni, comunità locale,...) e **per dare visibilità al progetto e ai suoi risultati**.

La comunicazione, così come la valutazione, si sviluppa parallelamente a tutte le fasi progettuali.

In pratica

- **promuovete il progetto al suo avvio** per suscitare l'interesse dei lavoratori e per favorirne la partecipazione. Potete mettere a loro disposizione un kit che includa progetto, programma delle attività e tutto il materiale informativo disponibile
- **presentate il progetto ai mass media locali** (notiziari aziendali e associativi, quotidiani, radio e tv locali,...)
- **presentate e discutete i risultati del progetto** con tutti i soggetti coinvolti (direzione, rappresentanti dei lavoratori, partner esterni all'azienda,...)
- **restituite un feedback a tutti i lavoratori** che hanno partecipato al progetto
- **rendete consultabile il progetto** e i suoi risultati via web ad esempio inserendoli in siti o banche dati specifici (ad esempio la Banca dati Pro.Sa. www.retepromozionesalute.it)
- **presentate i risultati** e la documentazione del progetto in occasione di convegni istituzionali, professionali e scientifici e/o su riviste specializzate.

FASE 3. ANALISI



STEP 8. Analizzare i risultati

Realizzate le attività, attraverso il piano di valutazione si analizzano e si argomentano i risultati raggiunti in termini di efficacia, equità, sostenibilità.

In pratica

- osservate e analizzate:
 - **ciò che si è appreso** (ad esempio conoscenze sui benefici di uno stile di vita salutare)
 - **ciò che si è sperimentato** (ad esempio modalità di trasporto attivo abitazione - lavoro - abitazione, pasto in mensa bilanciato dal punto di vista nutrizionale)
 - **ciò che si è modificato** a livello organizzativo (ad esempio l'introduzione di orari flessibili) e comportamentale (ad esempio l'uso abituale delle scale al posto dell'ascensore)
 - **ciò che si è prodotto** (ad esempio materiali informativi e di comunicazione)
 - il **gradimento** delle attività
 - i **miglioramenti** dello stato di **salute** e di **benessere**
 - i **punti di forza** e le **criticità** del progetto
- prevedete **momenti di confronto** attraverso, ad esempio, gruppi di discussione, eventi, manifestazione conclusiva del progetto, coinvolgendo i lavoratori, l'azienda, tutti i soggetti a vario titolo coinvolti.

STEP 9. Documentare e valorizzare i risultati

Realizzate e analizzate le attività, attraverso il piano di comunicazione, si documentano e si valorizzano i risultati raggiunti.

Raccontare/documentare il progetto facilita la sua valorizzazione nonché il confronto con esperienze analoghe e la sua riproducibilità in altri contesti lavorativi simili.

In pratica

- **valorizzate** e **condividete quanto realizzato** (progetto e risultati) con i lavoratori, l'azienda, la comunità locale e scientifica
- **descrivete** e **documentate** metodi, strumenti, attività, risultati
- **utilizzate** i canali più adeguati (portali web dedicati al modo del lavoro, banche dati progetti, eventi-vetrina, articoli su quotidiani e riviste di settore) per far conoscere il progetto e i suoi risultati alla comunità locale e non solo.

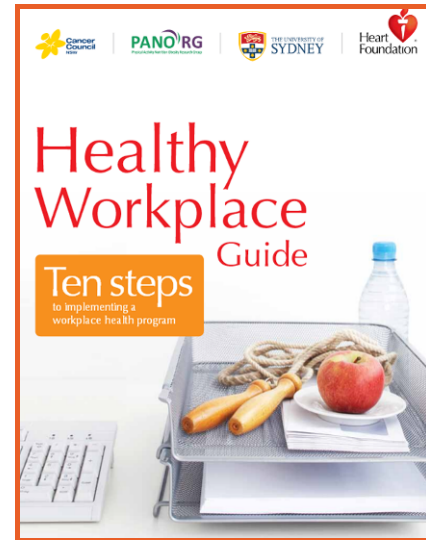
Altri approcci e guide alla progettazione

Healthy workplace guide. Ten steps to implementing a workplace health program

(Heart Foundation, Cancer Council NSW and University of Sydney, 2011)

https://www.heartfoundation.org.au/images/uploads/main/Active_living/Healthy-workplace-guide.pdf

Questa guida propone dieci passi per progettare e valutare programmi e progetti per la promozione della salute in azienda. Il documento contiene anche una **ricca rassegna di attività, specifiche per l'alimentazione salutare e l'attività fisica, strumenti e risorse su più fattori di rischio.**



Cuatro pasos

(Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Portal de Promoción de la Salud en el Trabajo)

<http://www.insht.es/portal/site/PromocionSalud/menutitem.2e7e1d6c79942ab0610d8f20e00311a0/?vgnnextoid=541e8581a9b2c210VgnVCM1000008130110aRCRD>

Questo modello teorico di progettazione, dell'Istituto spagnolo di Sicurezza e di Igiene sul Lavoro, si rifà al modello "PDCA" (Plan, Do, Check, Act) e mette a disposizione **materiali e suggerimenti per la realizzazione di campagne informative** su diversi temi di salute.



4. Approfondimenti sul tema

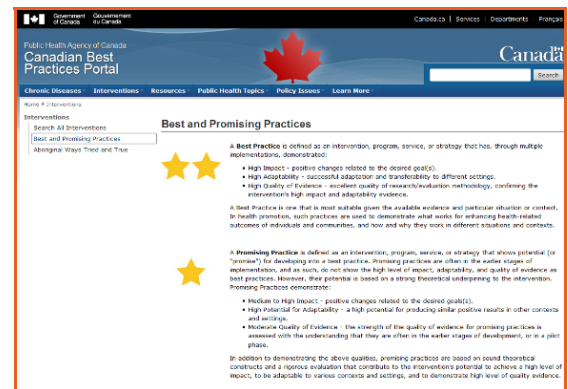
In questo capitolo si segnalano, con una breve descrizione, siti specialistici, banche dati e alcuni esempi di Reti WHP.

Siti specialistici e banche dati

Canadian best practice portal of Public Health Agency of Canada

- **Versione in lingua inglese:** <http://cbpp-pcpe.phac-aspc.gc.ca/interventions/>
- **Versione in lingua francese:** <http://cbpp-pcpe.phac-aspc.gc.ca/fr/interventions/>

Il sito raccoglie progetti di prevenzione e promozione della salute attuati anche in azienda e attinenti a più tematiche (per esempio, fumo, benessere, alimentazione,...).



Canadian centre for occupational health and safety

- **Versione in lingua inglese:** (portale) <https://www.ccohs.ca/> - (sezione healthy workplaces) <http://www.ccohs.ca/healthyworkplaces/>
- **Versione in lingua francese:** (portale) <http://www.cchst.ca/index.html> - (sezione milieu de travail sains) <http://www.ccohs.ca/healthyworkplaces/>

Questo portale organizza diverse categorie di risorse sui temi della salute e della sicurezza negli ambienti di lavoro. La sezione 'Healthy workplaces', nello specifico, raccoglie guide, strumenti e approfondimenti classificati per tema di salute e per destinatario: datore di lavoro, lavoratore e professionisti impegnati nella realizzazione di progetti e programmi di promozione della salute.

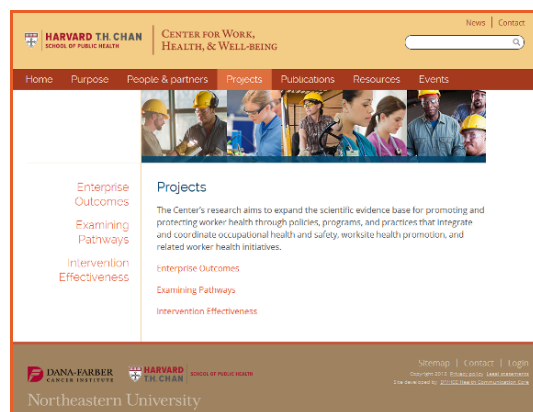
Un esempio: 'Come costruire un programma/progetto di salute e benessere sul luogo di lavoro'

- **Versione in lingua inglese:** http://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/wellness_program.html
- **Versione in lingua francese:** http://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/wellness_program.html



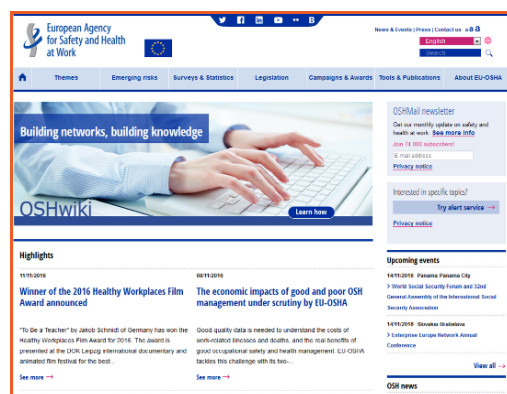
<http://centerforworkhealth.sph.harvard.edu>

- **Projects:**
<http://centerforworkhealth.sph.harvard.edu/projects>
- **Resources:**
<http://centerforworkhealth.sph.harvard.edu/resources>
- **Publications** (bibliografia suddivisa per anno):
<http://centerforworkhealth.sph.harvard.edu/publications>



- **Versione in lingua inglese:** <https://osha.europa.eu/en>
- **Versione in lingua italiana:** <https://osha.europa.eu/it>

Sul sito è consultabile anche **OSHWiki, enciclopedia collaborativa online**, che contiene informazioni accurate e affidabili in materia di sicurezza e salute sul lavoro che tutti possono consultare e condividere. OSHWiki vuole anche favorire, tra i diversi portatori di interessi, la costruzione di collaborazioni, sinergie e reti.



- **Versione in lingua inglese:**
<https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/oshwiki>
- **Versione in lingua italiana:**
<https://osha.europa.eu/it/tools-and-publications/oshwiki>

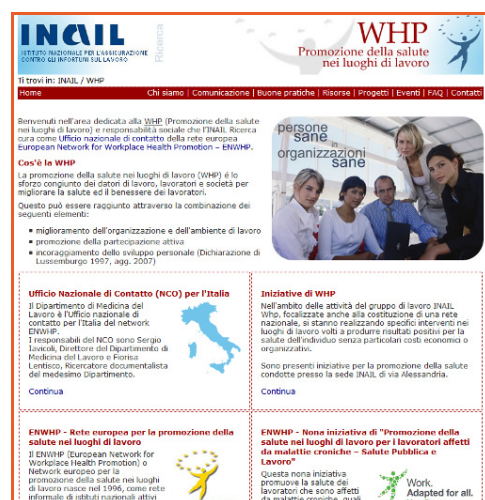


INAIL WHP Promozione della salute nei luoghi di lavoro

<https://appsricercascientifica.inail.it/whp/>

Questa è l'**area** dedicata alla **WHP** e alla responsabilità sociale che l'**INAIL Ricerca** cura come Ufficio nazionale di contatto della rete europea *European Network for Workplace Health Promotion* (ENWHP).

In quest'area sono disponibili risorse (materiali e strumenti), buone pratiche, progetti per diffondere la cultura della promozione della salute nei luoghi di lavoro sia nelle aziende private, sia negli enti pubblici.



Portale della Responsabilità Sociale d'Impresa

- **Pagina iniziale:** <http://www.csr.unioncamere.it/>
- **Sezione 'buone prassi':** <http://www.csr.unioncamere.it/P42A0C378S370/Buone-pratiche-di-CSR.htm>

Questo spazio raccoglie le buone pratiche presenti sul territorio e soprattutto **esperienze e modelli riproducibili** utili alle imprese. In particolare si presentano le buone prassi di Piemonte, Lombardia e Veneto.



Pro.Sa.

www.retepromozionesalute.it

E' la **banca dati on line nazionale di progetti e interventi di prevenzione e promozione della salute**. E' uno strumento gratuito di raccolta, analisi e diffusione di progetti, interventi e buone pratiche che ha l'obiettivo di documentare, condividere e mettere in rete i progetti e i loro risultati per supportare le attività di operatori, decisori e stakeholders nell'ambito della prevenzione e promozione della salute. Raccoglie anche i progetti realizzati nel **setting ambiente di lavoro**.



Centro Regionale di Documentazione per la Promozione della Salute (DoRS, ASLTO3, Regione Piemonte)

- **Pagina iniziale:** www.dors.it
- **Sezioni:** pubblicazioni (pagina iniziale) e aree tematiche (www.dors.it/temi.php) in particolare alimentazione, attività fisica, alcol, fumo, salute mentale, obesità, infortuni sul lavoro, salute e sicurezza sul lavoro.



Reti WHP

European Network for Workplace Health Promotion

www.enwhp.org/home.html

La **rete europea per la promozione della salute nel luogo di lavoro** nasce nel 1996 - con finanziamenti dell'Unione Europea - come rete di aziende pubbliche e private.

I suoi **scopi** sono: favorire lo scambio di esperienze nel campo della Workplace Health Promotion attivate in Europa; conoscere e valorizzare le buone pratiche; condividere nuove conoscenze e strumenti utili per implementare programmi e progetti virtuosi di promozione della salute nelle piccole, medie e grandi imprese.

Un **report**, disponibile sul sito in lingua inglese, descrive come è organizzata la rete, le sue finalità, i progetti e le campagne di comunicazione realizzati sino ad oggi. Sono descritti anche la procedura per diventarne membri, gli impegni e i vantaggi di chi ne prende parte.



Reti WHP Bergamo e WHP Lombardia

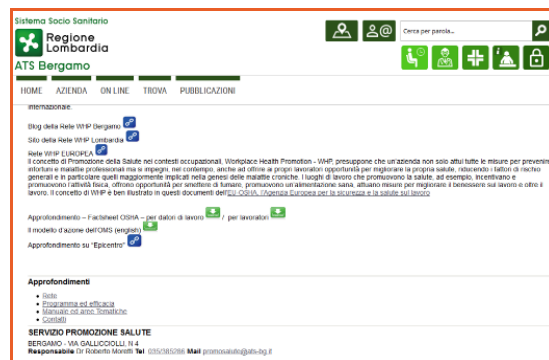
WHP Bergamo: [www.ats-](http://www.ats-bg.it/servizi/Menu/dinamica.aspx?idSezione=16861&idArea=16870&idCat=21903&ID=21903&TipoElemento=categoria#)

bg.it/servizi/Menu/dinamica.aspx?idSezione=16861&idArea=16870&idCat=21903&ID=21903&TipoElemento=categoria#

WHP Lombardia: <https://retewhplombardia.org/>

La **rete WHP Bergamo** è una rete di aziende che si impegnano a realizzare buone pratiche nel campo della promozione della salute dei lavoratori, secondo un percorso predefinito validato dall'Agenzia di Tutela della Salute (ATS). La rete nasce dalla collaborazione tra ATS Bergamo e Confindustria Bergamo con la partecipazione, il sostegno e il patrocinio della Provincia, dell'Organismo paritetico provinciale per la sicurezza sul lavoro, di società scientifiche e di altri enti e istituzioni.

Il modello di accreditamento che caratterizza il programma WHP, ideato e sperimentato nella Provincia di Bergamo, è stato esteso a partire dal 2013 a tutta la regione Lombardia. La **rete WHP Lombardia**, all'interno della quale opera la rete provinciale, è **membro della rete europea ENWHP**.



Red de Empresas Saludables

www.insht.es/portal/site/PromocionSalud/menuitem.084224e92eb1cbede435b197280311a0/?vgnnextoid=2963052317624410VgnVCM1000008130110aRCRD&vgnnextchannel=50d9f9bdf8a24410VgnVCM1000008130110aRCRD

La **rete spagnola** delle imprese salutari, progetto realizzato dall'**INSHT** (Istituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo del Ministerio de Empleo y Seguridad Social), in accordo con i principi e il modello della rete europea ENWHP, nasce per **valorizzare** gli interventi e i progetti di WHP messi in atto dalle aziende spagnole, per **diffondere** la **cultura della promozione della salute nel lavoro** e lo **scambio di esperienze e buone prassi**.

Sul **portale** dell'INSHT **dedicato alla WHP**, sono reperibili, alla sezione 'Red de Empresas Saludables', tutte le informazioni e i materiali (ad esempio questionari di autovalutazione sulla promozione della salute in azienda di carattere generale e per temi di salute) necessari per aderire alla rete, per progettare interventi e per candidare i propri progetti ad essere valutati come buone pratiche. L'INSHT offre, alle aziende interessate, anche suggerimenti e raccomandazioni per migliorare gli interventi.



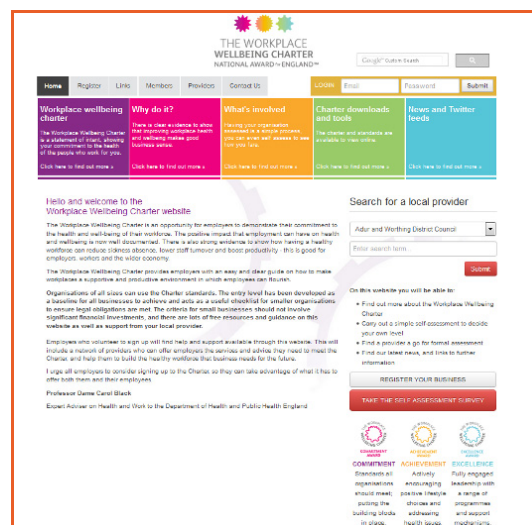
Workplace wellbeing charter

www.wellbeingcharter.org.uk/index.php

Da un progetto del **Public Health of England**, la '**Carta del benessere nell'ambiente di lavoro**' è uno **strumento per i datori di lavoro** delle aziende anglosassoni.

Attraverso questa **griglia di autovalutazione**, con punteggio intermedio, che contempla i seguenti fattori di rischio: alimentazione non salutare, inattività fisica e sedentarietà, fumo, alcol e 'malessere mentale', la direzione aziendale può prendere consapevolezza di quanto sia concreto il suo impegno nel campo della prevenzione e della promozione della salute e decidere di aumentarlo.

Questo strumento è, infatti, la parte principale di un **progetto/rete** al quale le aziende anglosassoni possono aderire al fine di essere supportati da enti accreditati nel migliorare/adottare politiche e interventi di promozione della salute. Le risorse, disponibili sul sito web, sono in parte pubbliche e in parte solo disponibili per le aziende che si registrano al programma.



Ontario Workplace Health Coalition

- **Pagina iniziale:** www.owhc.ca/

- **Manuale:**

http://www.owhc.ca/pdf/Healthy_Workplace_Handbook_for_website.pdf

Si tratta di una **società canadese**, senza scopo di lucro, costituitasi nel 2012 con lo scopo di creare una **rete provinciale**, formata da portatori di interesse pubblici e privati, che collaborino alla realizzazione di programmi e interventi integrati di promozione della salute negli ambienti di lavoro.

Il sito web mette a disposizione un **manuale che descrive il processo di costruzione della rete provinciale**, una guida composta da un modello teorico-operativo (*Comprehensive Workplace Health*) e strumenti di analisi e progettazione, per implementare programmi di promozione della salute nelle imprese.

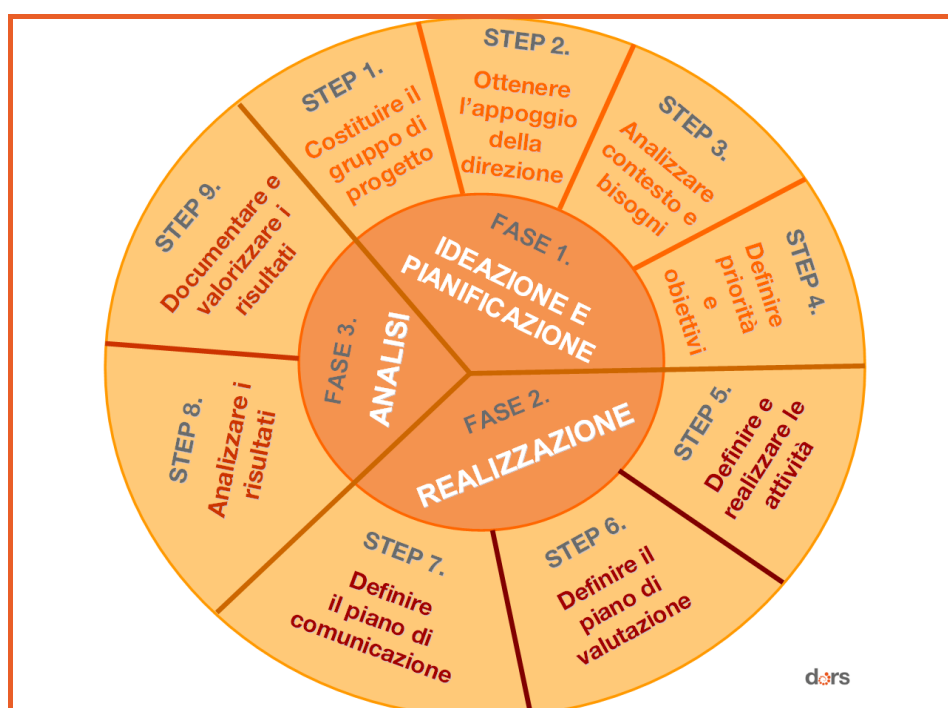


ALLEGATO

Percorso guidato pratico-operativo per l'elaborazione di progetti di WHP: checklist per il monitoraggio

Le **checklist**¹⁴ qui presentate, ripercorrono, attraverso una serie di domande, le fasi e gli step del principale modello progettuale (**Figura 2**) proposto nel presente Report¹⁵.

Figura 2. Percorso guidato pratico-operativo per l'elaborazione di progetti di WHP



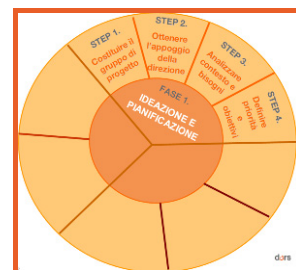
Fonte: Regione Piemonte, RAP, DoRS, *Esperienze e strumenti per la promozione dell'attività fisica nei luoghi di lavoro*, 2013

Queste domande-guida possono aiutarci nel monitorare quanto si è fatto e quanto si deve ancora fare. Non sono, ovviamente esaustive, altre possono essere aggiunte sulla base delle caratteristiche specifiche del progetto che si vuole realizzare rispetto, ad esempio, a: tema/i di salute, obiettivi e cambiamenti attesi - organizzativi, strutturali, comportamentali -, attività messe in atto.

¹⁴ Le checklist qui proposte, opportunamente adattate, sono quelle correlate al percorso di progettazione pratico-operativo proposto nel Capitolo 3 del Rif. Bibl. 10

¹⁵ Cfr. Capitolo 3

CHECKLIST FASE 1. IDEAZIONE E PIANIFICAZIONE



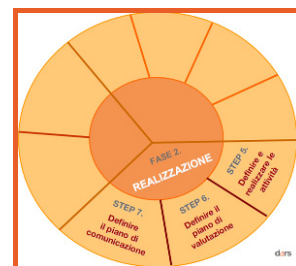
STEP1. Costituire il gruppo di progetto		
Il gruppo di progetto è rappresentativo dei diversi settori/servizi dell'azienda?	SI	NO
Il gruppo di progetto è rappresentativo dei destinatari?	SI	NO
Il suo ruolo è riconosciuto formalmente dalla direzione aziendale?	SI	NO
STEP2. Ottenere l' appoggio della direzione		
L'azienda è sensibile al tema della promozione della salute nel luogo di lavoro?	SI	NO
L'azienda ha messo in atto iniziative per promuovere la salute nel luogo di lavoro?	SI	NO
Se no, vuole metterle in atto?	SI	NO
E' stato messo a disposizione della direzione un documento che sintetizza benefici e vantaggi derivanti dalla promozione della salute nel luogo di lavoro descrivendo il progetto che si vorrebbe realizzare (motivazione, finalità,...)?	SI	NO
La direzione ha espresso un'autorizzazione formale a procedere con il progetto?	SI	NO
STEP3. Analizzare contesto e bisogni		
Contesto		
L'azienda informa i lavoratori sui benefici di uno stile di vita salutare?	SI	NO
Se SI, quali e in che modo..... Se NO, perché		

L'azienda mette a disposizione dei lavoratori risorse e strumenti (servizi, strutture, iniziative,...) per promuovere la salute e favorire uno stile di vita salutare	SI	NO
Se SI, quali.....		
Le politiche e le procedure organizzative aziendali favoriscono la promozione della salute e l'adozione di uno stile di vita salutare?	SI	NO
Se SI, in che modo.....		
Sul luogo di lavoro c'è un clima sociale positivo?	SI	NO
La comunità in cui è 'inserita' l'azienda ha messo in piedi progetti, iniziative e/o offre servizi, strutture che possano sostenere il nostro impegno sulla promozione della salute e uno stile di vita salutare?	SI	NO
Se SI, quali.....		
Bisogni		
Si conoscono le caratteristiche dei lavoratori (età, sesso, mansione,...)?	SI	NO
I lavoratori conoscono i benefici di uno stile di vita salutare?	SI	NO
Si conoscono atteggiamenti e attitudini dei lavoratori rispetto a uno stile di vita salutare e ai suoi benefici? (<i>i lavoratori pensano che dovrebbero essere attivi, mangiare in modo salutare, non fumare? Lo vogliono fare? Pensano di poterlo fare?,...</i>)	SI	NO
Si conoscono possibili 'impedimenti' che potrebbero ostacolare la partecipazione dei lavoratori al progetto e alle sue attività?	SI	NO
Si conoscono le preferenze dei lavoratori rispetto alle attività che potrebbero fare per adottare comportamenti salutari (ad esempio per uno stile di vita attivo <i>camminare, andare in bicicletta, andare in palestra,...</i>)?	SI	NO
Se SI, quali prevalgono.....		

STEP4. Definire priorità e obiettivi		
Nel definire gli obiettivi si è tenuto conto del contesto aziendale?	SI	NO
Della comunità in cui è inserita l'azienda?	SI	NO
Dei bisogni rilevati?	SI	NO
Gli obiettivi individuati:		
- sono definiti chiaramente (cosa fare, come, in che tempi)?	SI	NO
- sono realistici/realizzabili?	SI	NO

- rispondono alle priorità individuate?	SI	NO
- sono misurabili?	SI	NO
Gli obiettivi individuati rispondono alle esigenze prioritarie dei lavoratori?	SI	NO
Gli obiettivi sono stati condivisi con i lavoratori?	SI	NO
Tra gli obiettivi del progetto, qualora non sia già previsto, vi è anche quello di inserire la promozione della salute tra gli obiettivi della politica aziendale?	SI	NO

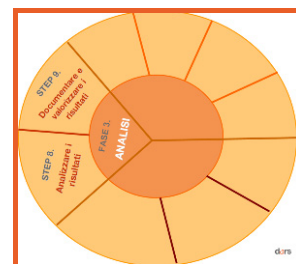
CHECKLIST FASE 2. REALIZZAZIONE



STEP 5. Definire e realizzare le attività		
Le attività pianificate rispondono agli obiettivi?	SI	NO
E' stato elaborato un cronoprogramma delle attività?	SI	NO
Si è dato un rimando alla direzione su obiettivi e attività individuati sollecitando la loro approvazione per proseguire?	SI	NO
Tutti i lavoratori (ad esempio lavoratori a <i>tempo indeterminato</i> , <i>determinato</i> , <i>part time</i> o che lavorano in <i>stabilimenti differenti</i>) hanno le medesime opportunità di partecipare alle attività previste dal progetto?	SI	NO
Se NO, per quali motivi.....		
Nel definire le attività da realizzare si è tenuto conto dei lavoratori che hanno bisogni specifici, ad esempio di quelli disabili?	SI	NO
Nel pianificare le attività si è tenuto conto delle risorse/opportunità offerte dalla comunità locale?	SI	NO
Si sono create delle collaborazioni/alleanze con la comunità locale?	SI	NO
Se SI, con chi (enti locali, associazioni, altre aziende,...)		
E' prevista una qualche forma di incentivo/riconoscimento per i lavoratori che partecipano alle attività del progetto?	SI	NO
Se SI, quale.....		
Si prevede che un lavoratore, o un gruppo di lavoratori, svolga il ruolo di leader che incoraggia i partecipanti ad aderire e a svolgere le attività?	SI	NO
Il leader ha il tempo e le risorse necessarie per svolgere il suo ruolo?	SI	NO
Si forniscono informazioni sui benefici di uno stile di vita salutare attraverso intranet, bollettini e bacheche aziendali?	SI	NO
Si forniscono informazioni sui benefici di uno stile di vita salutare attraverso incontri con esperti e corsi di formazione?	SI	NO
Tra le attività previste ve ne sono che coinvolgono le famiglie dei lavoratori?	SI	NO

STEP 6. Definire il piano di valutazione		
Si è definito cosa si vuole valutare (struttura, messa in opera, impatto del progetto)?	SI	NO
Sono chiari gli obiettivi della valutazione (determinare cambiamenti nei comportamenti, nell'organizzazione, fornire un resoconto ai decisori,...)?	SI	NO
Si è definito il metodo di valutazione da adottare (quali, quantitativo, entrambi)?	SI	NO
Si sono individuati indicatori adeguati e coerenti con gli obiettivi?	SI	NO
Si sono individuate le risorse necessarie per realizzare la valutazione (metodologiche, economiche, umane, strumentali)?	SI	NO
Si sono predisposte delle tabelle per descrivere:		
- attività svolte, chi fa che cosa e in che tempi?	SI	NO
- cosa ci si aspettava di ottenere, cosa si osserva, cosa si misura?	SI	NO
- gli strumenti di misurazione utilizzati?	SI	NO
- i risultati raggiunti?	SI	NO
Si prevede di monitorare in itinere ciò che funziona o non funziona?	SI	NO
E quindi, se necessario, di aggiustare il progetto in corso d'opera?	SI	NO
Si prevede di confrontare i risultati ottenuti con la situazione di partenza?	SI	NO
STEP 7. Definire il piano di comunicazione		
Il progetto è presentato a tutti lavoratori?	SI	NO
Si informa periodicamente la direzione sull'andamento del progetto e delle sue attività?	SI	NO
Si informano periodicamente tutti i lavoratori sull'andamento del progetto e delle sue attività?	SI	NO
Il progetto è presentato ai mass media locali (notiziari aziendali e associativi, quotidiani, radio, siti web e tv locali)	SI	NO
Il progetto e i suoi risultati saranno consultabili in siti o banche dati specifici?	SI	NO
Il progetto e i suoi risultati saranno presentati in occasione di convegni e/o pubblicati su riviste, siti specializzati?	SI	NO

CHECKLIST FASE 3. ANALISI



STEP 8. Analizzare i risultati		
Si analizza ciò che è appreso?	SI	NO
Ciò che è sperimentato?	SI	NO
Ciò che è prodotto?	SI	NO
Si analizzano le modifiche a livello ambientale/organizzativo?	SI	NO
Si analizzano i cambiamenti comportamentali?	SI	NO
Si analizza il gradimento delle attività?	SI	NO
Si analizzano i miglioramenti di salute e di benessere?	SI	NO
Si esaminano i punti di forza del progetto?	SI	NO
E le criticità?	SI	NO
Si prevedono momenti di confronto con tutti i soggetti a vario titolo coinvolti (lavoratori, azienda, comunità,...)?	SI	NO
STEP 9. Documentare e valorizzare i risultati		
Si descrivono e documentano metodi e strumenti adottati?	SI	NO
Si descrivono e documentano le attività realizzate?	SI	NO
Si descrivono e documentano i risultati raggiunti?	SI	NO
Si utilizzano i canali più adeguati per far conoscere il progetto e i suoi risultati?	SI	NO

Bibliografia

1. UCL Institute of Health Equity, *Local action on health inequalities: increasing employment opportunities and improving workplace health*, 2014. In: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/356064/Review5_Employment_health_inequalities.pdf
2. National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH), *Total Worker Health. History*. In: <https://www.cdc.gov/niosh/twh/history.html>.; <https://www.cdc.gov/niosh/docs/2016-114/pdfs/nationaltwhagenda2016-1144-14-16.pdf>
3. Ontario Workplace Health Coalition (OWHC), *OWHC's Approach to Workplace Health*. In: http://www.owhc.ca/about_promo_model.html
4. Hector D, St. George A, *Scoping review for the Nsw get healthy@work organizational support service: a component of the Nsw Healthy Workers Initiative*. The University of Sidney, 2013. In: http://sydney.edu.au/medicine/public-health/prevention-research/news/reports/PANORG_Hector_1a_%20Scoping%20Review%20for%20HWI%20Support%20Service_Final%20for%20e-repository.pdf
5. Australian Capital Territory, Canberra, *Guide to Promoting Health and Wellbeing in the Workplace*. 2016. In: <http://www.healthierwork.act.gov.au>
6. Segal L, *Issues in the Economic Evaluation of Health Promotion in the Workplace*. Centre for health program evaluation, 1999, Australia
7. Feltner C et al. *The effectiveness of Total Worker Health interventions: a systematic review for a National Institutes of Health Pathways to Prevention Workshop*. Annals of Internal Medicine, 165, 4, 2016
8. Soler R E et al. *A systematic review of selected interventions for Worksite Health Promotion. The Assessment of Health Risks with feedback*. Am J Prev Med, 2010; 38 (2S): S237–S262
9. Rongen A et al. *Workplace Health Promotion. A meta-analysis of effectiveness*. Am J Prev Med 2013; 44 (4): 406–415
10. Regione Piemonte, RAP, DoRS, *Esperienze e strumenti per la promozione dell'attività fisica nei luoghi di lavoro* 2013. In: www.dors.it/page.php?idarticolo=286

L'immagine di copertina è tratta da [shutterstock.com/g/docstockmedia](https://www.shutterstock.com/g/docstockmedia)



Quest'opera è distribuita con Licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 4.0 Internazionale

Centro Regionale di Documentazione per la Promozione della Salute, ASL TO3, Regione Piemonte
Via Sabaudia 164, 10095, Grugliasco (TO) Tel. 011.40188210-502 - FAX 011.40188501 - info@dors.it