



# Gestione delle assenze:

i vantaggi per le aziende

**Le assenze per malattia o infortunio comportano costi elevati per l'azienda. Cosa può fare l'impresa per evitare queste assenze? Come può aiutare e assistere i lavoratori malati o infortunati? Di cosa si ha bisogno per mettere a punto un sistema di gestione delle assenze e della salute?**

**Questa pubblicazione si propone di aiutarvi a gestire meglio le assenze nella vostra azienda. L'opuscolo si rivolge ai superiori, ai responsabili della sicurezza e della salute nonché ai responsabili delle risorse umane.**

|                                                                              |          |                                                         |           |
|------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Analisi della situazione</b>                                              | <b>4</b> | <b>2 Intervenire correttamente in caso di assenza</b>   | <b>13</b> |
| <b>Provvedimenti di pianificazione e attuazione – sintesi</b>                | <b>5</b> | 2.1 Compiti e ruoli principali                          | 13        |
|                                                                              |          | 2.2 Assenze brevi frequenti e «colloquio sulle assenze» | 14        |
|                                                                              |          | 2.3 Assenze prolungate e reinserimento professionale    | 14        |
|                                                                              |          | 2.4 Supporto fornito dai partner                        | 15        |
| <b>1 Analizzare le assenze</b>                                               | <b>6</b> | <b>3 Rafforzare la prevenzione</b>                      | <b>18</b> |
| 1.1 Indicatori e loro interpretazione                                        | 6        | 3.1 Fissare le priorità e attuare le misure             | 18        |
| 1.2 Motivi e «cause»                                                         | 8        | 3.2 Sicurezza e tutela della salute sul lavoro          | 18        |
| 1.3 Stimare il risparmio potenziale                                          | 10       | 3.3 Sicurezza nel tempo libero                          | 19        |
| 1.4 Fissare gli obiettivi                                                    | 11       | 3.4 Gestione della salute in azienda                    | 20        |
| 1.5 Introdurre la gestione delle assenze – Rilevare correttamente le assenze | 12       |                                                         |           |
|                                                                              |          | <b>Informazioni, supporti e proposte</b>                | <b>21</b> |

# Analisi della situazione

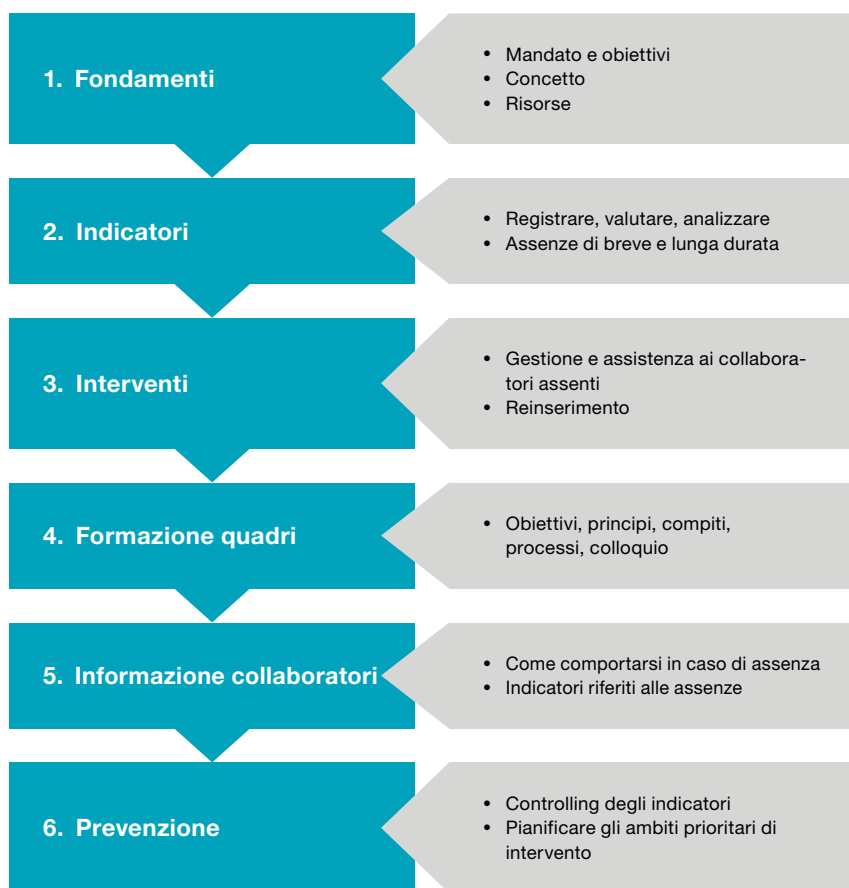
A che punto si trova la gestione delle assenze nella vostra azienda? Le domande che seguono vi aiuteranno a verificare la situazione. Se avete risposto sì a tutte le domande, siete un'azienda modello. In caso contrario, vi daremo alcuni consigli per migliorare la gestione delle assenze.

**Tabella 1**  
test di autovalutazione sulla gestione delle assenze

| Domanda                                                                                                                                                                                                                                                                          | Risposta                       |                                      |                                | Consigli, osservazioni |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| <b>1 Fondamenti: mandato, obiettivi e risorse</b><br>La direzione ha manifestato chiaramente la volontà di creare e portare avanti la gestione delle assenze?                                                                                                                    | sì<br><input type="checkbox"/> | in parte<br><input type="checkbox"/> | no<br><input type="checkbox"/> |                        |
| <b>2 Indicatori</b>                                                                                                                                                                                                                                                              |                                |                                      |                                |                        |
| <b>a) Registrare, valutare e analizzare le assenze</b><br>I dati riferiti a infortuni e malattie vengono registrati, valutati e analizzati?                                                                                                                                      | sì<br><input type="checkbox"/> | in parte<br><input type="checkbox"/> | no<br><input type="checkbox"/> | vedi capitolo 1.1      |
| <b>b) Confrontare gli indicatori e fissare gli obiettivi</b><br>Si analizzano gli indicatori e si definiscono gli obiettivi con cadenza annuale?                                                                                                                                 | sì<br><input type="checkbox"/> | in parte<br><input type="checkbox"/> | no<br><input type="checkbox"/> | vedi capitolo 1.4      |
| <b>3 Interventi</b>                                                                                                                                                                                                                                                              |                                |                                      |                                |                        |
| <b>a) Gestione e assistenza in caso di assenza</b><br>È stato definito un modello di intervento per assistere i collaboratori in caso di assenza breve o prolungata e per reinserirli nel processo lavorativo? I compiti e le responsabilità sono stati definiti in modo chiaro? | sì<br><input type="checkbox"/> | in parte<br><input type="checkbox"/> | no<br><input type="checkbox"/> | vedi capitolo 2.1–2.3  |
| <b>b) Supporto al reinserimento</b><br>Vi sono organi interni ed esterni che vengono coinvolti attivamente nel processo di reinserimento professionale (medico curante, medico di fiducia, assicuratore, case manager, AI)?                                                      | sì<br><input type="checkbox"/> | in parte<br><input type="checkbox"/> | no<br><input type="checkbox"/> | vedi capitolo 2.4      |
| <b>4 Formare e informare i quadri direttivi</b>                                                                                                                                                                                                                                  |                                |                                      |                                |                        |
| <b>a) Formazione dei quadri direttivi</b><br>I quadri direttivi seguono una formazione in tema di gestione delle assenze e in vista del loro ruolo di assistenza?                                                                                                                | sì<br><input type="checkbox"/> | in parte<br><input type="checkbox"/> | no<br><input type="checkbox"/> |                        |
| <b>b) Attuazione dei compiti di assistenza</b><br>Si verifica se i compiti di assistenza vengono svolti con competenza?                                                                                                                                                          | sì<br><input type="checkbox"/> | in parte<br><input type="checkbox"/> | no<br><input type="checkbox"/> |                        |
| <b>5 Informare i collaboratori</b><br>I collaboratori vengono informati periodicamente sugli obiettivi della gestione, sugli indicatori e sul comportamento corretto in caso di assenza?                                                                                         | sì<br><input type="checkbox"/> | in parte<br><input type="checkbox"/> | no<br><input type="checkbox"/> |                        |
| <b>6 Pianificare la prevenzione</b><br>Si pianificano e si adottano delle misure di prevenzione sulla base degli indicatori (sicurezza sul lavoro, nel tempo libero, promozione salute)?                                                                                         | sì<br><input type="checkbox"/> | in parte<br><input type="checkbox"/> | no<br><input type="checkbox"/> | vedi capitolo 3        |

# Provvedimenti di pianificazione e attuazione – sintesi

L'obiettivo primario è avere collaboratrici e collaboratori sani ed efficienti. Per raggiungere questo obiettivo si raccomanda di procedere per gradi. Lo schema seguente indica gli elementi più importanti per una gestione delle assenze efficace e può essere d'aiuto per pianificare le modalità con cui procedere.



**Figura 1** pianificazione e attuazione.

# 1 Analizzare le assenze

Disporre di dati significativi sulle assenze è la premessa fondamentale per gestire correttamente le assenze e promuovere la salute. I dati forniscono alla direzione aziendale le risposte alle seguenti domande:

- È necessario intervenire con misure specifiche per prevenire gli infortuni e le malattie nell'azienda o in singoli reparti?
- Bisogna prestare particolare attenzione ai singoli collaboratori?
- L'assistenza e il reinserimento dei collaboratori malati e infortunati funzionano? Servono miglioramenti?

Se un'azienda conosce i principali dati relativi alle assenze sarà in grado di definire obiettivi e sviluppare misure mirate.

## 1.1 Indicatori e loro interpretazione

Quali sono gli indicatori disponibili? Quali dati vi permettono di identificare tendenze e modelli? E quali vi permettono di raffrontare la vostra azienda con altre?

L'ideale è analizzare le assenze tramite set fissi di indicatori. I più importanti:

### **Numero di assenze:**

calcolate periodicamente le assenze in azienda categorizzandole per infortuni professionali, infortuni non professionali e malattie. Calcolate il numero di casi all'anno.

### **Durata delle assenze:**

rilevate periodicamente anche la durata delle assenze (p.es. il numero di giorni). In questo modo potete suddividere le assenze per durata breve (fino a 3 giorni), media e prolungata (1 mese e oltre).

### **Rischio di infortunio:**

il rischio di infortunio descrive il numero di assenze all'anno per ogni mille occupati a tempo pieno. Il rischio può essere calcolato nel seguente modo:

Per ottenere il numero di occupati a tempo pieno (equiva-

$$\text{Rischio di infortunio} = \frac{\text{numero di casi per anno}}{\text{numero occupati a tempo pieno}} \times 1000$$

lente a tempo pieno o ETP) bisogna sommare tutti i gradi di occupazione e dividere per 100.

Esempio: se un'azienda con 150 dipendenti a tempo pieno registra 20 infortuni non professionali, ha un rischio di infortuni non professionali di 133. Ovvero rapportando il risultato su un'azienda di 1000 occupati a tempo pieno, sarebbero 133 infortuni non professionali.

### **Rischio di assenza:**

il rischio di assenza descrive il numero di giorni di assenza per occupato a tempo pieno nel lasso di tempo selezionato.

### **Tasso di assenza:**

$$\text{Rischio di assenza} = \frac{\text{numero di giorni di assenza}}{\text{numero occupati a tempo pieno}}$$

il tasso di assenza descrive il numero di giorni o di ore di assenza rispetto ai giorni o alle ore di lavoro previste nell'azienda. Calcolo:

$$\text{Tasso di assenza} = \frac{\text{numero di giorni di assenza}}{\text{orario di lavoro previsto per tutti i dipendenti}} \times 100$$

Analizzate e confrontate periodicamente questi indicatori. Servono ad individuare le cause e i fattori che provocano le assenze e permettono di definire le misure d'intervento. Per tenere sotto controllo gli indicatori conviene creare un «osservatorio degli indicatori» che riunisca i principali dati relativi alle assenze. Tutto questo si può realizzare grazie al software «SunetPlus» della Suva oppure con una semplice tabella (esempio: tabella 2).

**Tabella 2**

osservatorio degli indicatori per un'azienda con 150 occupati a tempo pieno (IP: infortuni professionali, INP: infortuni non professionali, M: malattie)

| Esempio: azienda con 150 dipendenti a tempo pieno |                                                                                                                                                       | IP   | INP  | M    | Totale | Benchmark                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Casi                                              | Casi all'anno                                                                                                                                         | 15   | 20   | 45   | 80     |                                                                                                                                                                                               |
|                                                   | di cui casi di durata prolungata ( $\geq 1$ mese)                                                                                                     | 0    | 2    | 3    | 5      |                                                                                                                                                                                               |
|                                                   | di cui casi di breve durata (fino a 3 giorni)                                                                                                         | 12   | 16   | 28   | 56     |                                                                                                                                                                                               |
|                                                   | Rischio di infortunio = $\frac{\text{numero di casi per anno}}{\text{numero di occupati a tempo pieno}} \times 1000$                                  | 100  | 133  | 300  | 533    | IP:<br><a href="http://www.unfallstatistik.ch">www.unfallstatistik.ch</a><br>INP:<br><a href="http://www.unfallstatistik.ch">www.unfallstatistik.ch</a><br>M:<br>nessun valore di riferimento |
| Durata                                            | Giorni di assenza                                                                                                                                     | 55   | 118  | 759  | 932    |                                                                                                                                                                                               |
|                                                   | Giorni di assenza per casi di lunga durata                                                                                                            | 0    | 76   | 190  | 266    |                                                                                                                                                                                               |
|                                                   | Rischio di assenza = $\frac{\text{numero di giorni di assenza}}{\text{numero di occupati a tempo pieno}}$                                             | 0,37 | 0,79 | 5,06 | 6,21   | Media svizzera 2021:<br>ca. 7,1 giorni per<br>occupato a tempo pieno                                                                                                                          |
|                                                   | Tasso di assenza = $\frac{\text{numero di giorni di assenza}}{\text{orario di lavoro previsto per tutti i dipendenti (150 x 226 giorni)}} \times 100$ | 0,16 | 0,34 | 2,24 | 2,74   | Media svizzera 2021:<br>ca. 3,1 % dell'orario di<br>lavoro annuo obbligatorio                                                                                                                 |

Per interpretare gli indicatori conviene volgere innanzitutto lo sguardo verso l'interno (confronto all'interno dell'azienda) e solo in un secondo momento verso l'esterno (confronto con i valori medi del settore). È opportuno rispondere dapprima alle domande della tabella 3.

**Tabella 3**

domande importanti per interpretare gli indicatori di un'azienda. La priorità viene data allo sguardo verso l'interno.

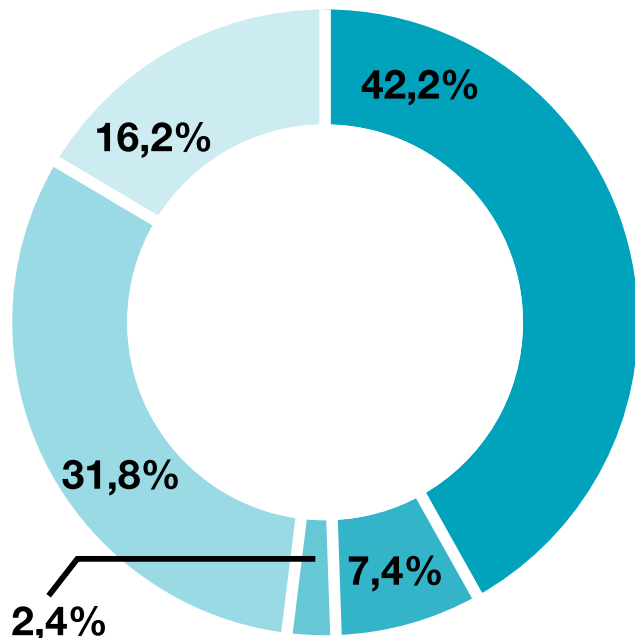
|                              | Sguardo verso l'interno                                                                                                                                                             | Sguardo verso l'esterno                                                                                                  |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Azienda nel complesso</b> | Come si presenta il rischio di assenza rispetto ai periodi precedenti? Le assenze sono causate da malattie, da infortuni professionali o infortuni non professionali?               | Qual è il rischio di assenza rispetto ad altre aziende del nostro settore? Esistono cause specifiche del settore? Quali? |
| <b>Singoli reparti</b>       | Il problema riguarda l'azienda nel suo complesso oppure soltanto singoli reparti? Alcuni collaboratori restano lontani dal lavoro molto spesso e a lungo per infortunio o malattia? |                                                                                                                          |
| <b>Singoli collaboratori</b> | Sono in prevalenza le assenze di durata media o breve a incidere sul tasso di assenza? In quale misura i casi di lunga durata di singoli collaboratori condizionano gli indicatori? | Quali sono le soluzioni del settore per i casi di lunga durata e quali per le assenze di durata media o breve?           |

## 1.2 Motivi e cause delle assenze

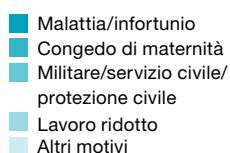
Quali sono le cause delle assenze dal lavoro? Scoprirle è di fondamentale importanza, perché chi non conosce i motivi delle assenze non può adottare le misure opportune.

La figura 2 illustra i principali motivi delle assenze. La percentuale delle cosiddette «assenze pianificabili» per congedo di maternità, servizio militare o formazione ammonta soltanto al 22 %. Le «assenze non pianificabili» per malattia o infortunio arrivano invece al 78 %. Al centro della gestione delle assenze figurano perciò le assenze per malattia e infortunio.

**Causa delle assenze e durata in percentuale (2021)**



**Figura 2**  
cause delle assenze dei lavoratori in Svizzera. Il focus è centrato sulle assenze per malattia e infortunio.  
Fonte: Ufficio federale di statistica (UST), 2022.



Soprattutto in caso di **infortuni professionali** è indispensabile analizzarne le cause. Questa analisi consente di elaborare misure opportune per ridurre il rischio di infortuni. La tabella 4 illustra la classifica dei fattori che più di frequente causano infortuni professionali.

**Tabella 4**

cause più frequenti nell'ambito degli infortuni professionali.

Fonte: statistica degli infortuni LAINF 2019, 4,2 milioni di assicurati.

| <b>Infortuni professionali 2019: dinamica infortunistica</b> | <b>in %</b> |
|--------------------------------------------------------------|-------------|
| Essere colpito da, restare sepolto                           | 24,8        |
| Scivolare, cadere in piano                                   | 28,8        |
| Pungersi, tagliarsi, graffiarsi, escoriarsi                  | 18,9        |
| Urtare, battere contro, afferrare                            | 11,0        |
| Scivolare, cadere, ribaltarsi di oggetti                     | 8,6         |

Come si presenta questa «classifica» delle cause più frequenti nella vostra azienda? Conoscerla permette di affrontarle in modo mirato.

Naturalmente esistono anche altri metodi per analizzare i fattori degli infortuni. Ad esempio si può analizzare

- quali macchinari o quali processi provocano più di frequente infortuni;
- durante quali attività si verificano gli infortuni più gravi;
- in quale ora del giorno sono più frequenti gli infortuni.

Scegliete un metodo che sia rappresentativo per la vostra azienda e che vi consenta di adottare misure mirate.

La classifica delle cause più frequenti di **infortuni non professionali** mostra che un infortunio su tre nel tempo libero si verifica mentre si fa sport o altre attività ricreative (tabella 5). Qual è la situazione nella vostra azienda? Conoscerla permette di sensibilizzare in modo mirato i collaboratori sul rischio di infortunio nel tempo libero.

**Tabella 5**

cause più frequenti nell'ambito degli infortuni non professionali.

Fonte: statistica degli infortuni LAINF 2019, 4,2 milioni di assicurati.

| <b>Infortuni non professionali 2015-2019. Attività svolta al momento dell'infortunio</b> | <b>in %</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Sport e attività ricreative                                                              | 35,5        |
| Ambiente domestico e spazi privati                                                       | 27,5        |
| Camminate, escursioni viaggi, svago                                                      | 20,7        |
| Attività accessorie                                                                      | 6,7         |
| Tragitto casa-lavoro                                                                     | 3,9         |

I motivi frequenti delle **assenze per malattia** sono:

- malattie dell'apparato motorio
- malattie delle vie respiratorie
- malattie cutanee
- malattie cardiache e vascolari
- malattie del tratto digestivo

Categorizzare le assenze in base alle malattie è cosa assai delicata e poco opportuna. Da un lato i collaboratori non hanno l'obbligo di informare e dall'altro non è possibile ricavare dati significativi che possano essere trasformati in misure di prevenzione.

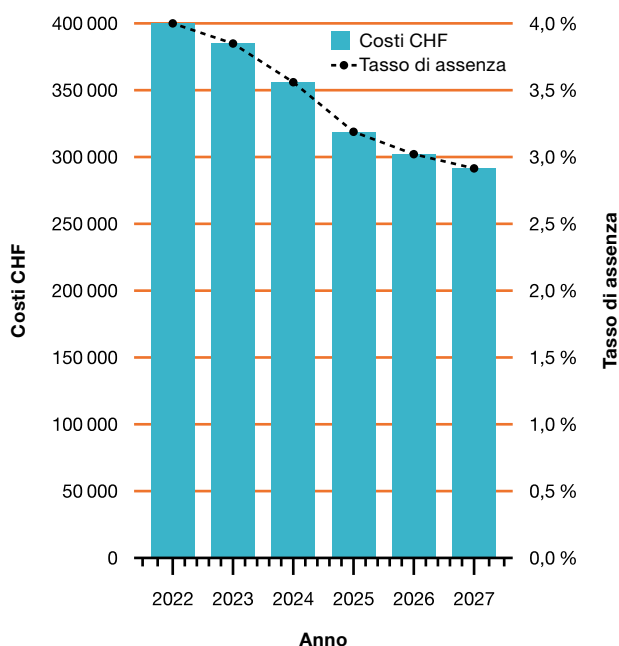
### 1.3 Stimare il risparmio potenziale

Le assenze riguardano tutte le aziende e non si possono eliminare del tutto. Tuttavia, in quasi ogni azienda è possibile evitarle o, perlomeno, ridurne la durata.

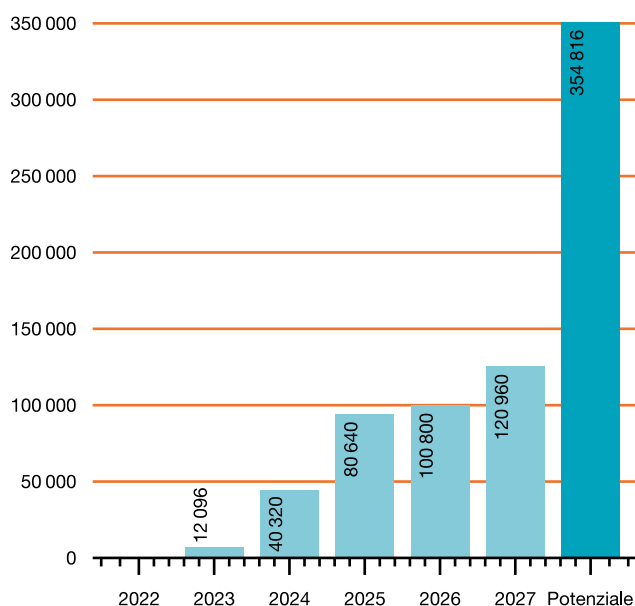
Sfruttare questo potenziale aiuta l'azienda a ridurre le giornate di assenza inutili. Un'analisi attenta delle assenze può quindi evidenziare potenziali di risparmio che incidono positivamente sulla competitività dell'azienda.

Le figure 4 e 5 mostrano un esempio concreto.

#### 1. Andamento dei costi e del tasso delle assenze



#### 2. Potenziale di risparmio in 5 anni in CHF



**Figure 4 e 5** un'azienda edile con 80 dipendenti a tempo pieno, in cui ogni collaboratore resta assente in media 9 giorni, deve sostenere costi pari a 400.000 franchi. Queste spese possono essere ridotte di 1/3 nel giro di 5 anni con investimenti intelligenti nella prevenzione.

Come si posiziona la vostra azienda rispetto alle altre aziende del settore? Provate a calcolare il vostro potenziale di risparmio con il confronto degli indicatori disponibile su [www.suva.ch/gestione](http://www.suva.ch/gestione).

## 1.4 Fissare gli obiettivi

**Ogni impresa vuole ridurre al minimo le assenze. Ma quali sono gli obiettivi che aiutano a ridurre i giorni di assenza?**

È importante innanzi tutto fissare degli obiettivi, perché solo in questo modo si può valutare se e quanto ci si è avvicinati a un obiettivo.

Seguite questi suggerimenti:

- Analizzate dapprima la situazione di fatto della vostra azienda. Solo dopo aver rilevato tutti i dati necessari potrete definire quanti sono i giorni di assenza che vi proponete di ridurre in azienda.
- Di norma, una riduzione del 5% all'anno è realistica ed efficace nel tempo.
- Fate una distinzione tra obiettivi a breve, medio e lungo termine.
- Distinguate tra gli obiettivi validi per l'azienda nel suo complesso e quelli per singole unità organizzative.
- In un'azienda con un tasso di assenze molto alto e che non ha mai attuato la gestione delle assenze si registrerà un calo molto marcato nei primi tempi.
- Non è comunque possibile scendere al di sotto di una determinata «soglia di assenze». Cercare di portare il rischio di assenze molto al di sotto della media del settore può avere effetti controproducenti.

Come valore di riferimento potete avvalervi della media dei giorni di assenza per occupato a tempo pieno nei singoli settori economici (tabella 6). I dati della vostra azienda si discostano molto dalla media di settore?

**Tabella 6**

media dei giorni di assenza per occupato a tempo pieno in diversi settori economici. Conversione dati dell'UST 2022.

| Settore                                                 | Giorni di malattia e infortunio 2021 |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Edilizia                                                | 8,9                                  |
| Trasporto e magazzinaggio                               | 8,3                                  |
| Amministrazione pubblica                                | 6,8                                  |
| Immobili, altri servizi                                 | 8,6                                  |
| Industria manifatturiera, approvvigionamento energetico | 7,5                                  |
| <b>Media</b>                                            | <b>7,1</b>                           |
| Commercio, officine di riparazione                      | 7,8                                  |
| Sanità e servizi sociali                                | 9,1                                  |
| Ristorazione                                            | 6,9                                  |
| Attività finanziarie e assicurative                     | 5,3                                  |
| Informazione e comunicazione                            | 4,8                                  |

## 1.5 Introdurre la gestione delle assenze – Rilevare correttamente le assenze

Il primo passo che un'azienda deve compiere quando si trova in una fase iniziale della gestione delle assenze è far sì che queste vengano segnalate e registrate rapidamente e in modo significativo.

Il trattamento dei dati delle assenze comprende cinque fasi, dalla notifica delle assenze al controllo delle misure (vedi tabella 7). Controllate subito se nella vostra azienda si attuano le cinque fasi indicate qui di seguito.

Cosa viene fatto? Dove è necessario intervenire?

**Tabella 7**

quali delle cinque fasi del trattamento dei dati si attuano nella vostra azienda?  
Per il bilancio annuale prendete in considerazione le domande aggiuntive del capitolo 3.1.

| Trattamento dei dati delle assenze                                                                                                                                                         | Infortuni professionali | Infortuni nel tempo libero | Malattia |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------|----------|
| <b>1. Notifica:</b><br>si dispone di un sistema per notificare gli infortuni o le malattie (comunicazione ai superiori e/o alle Risorse Umane)? Le notifiche vengono effettivamente fatte? |                         |                            |          |
| <b>2. Registrazione:</b><br>si dispone di un sistema in cui le notifiche vengono registrate a livello centrale?                                                                            |                         |                            |          |
| <b>3. Valutazione:</b><br>le notifiche di infortunio e malattia vengono analizzate periodicamente (ad es. trimestralmente) e gli indicatori vengono valutati dai responsabili?             |                         |                            |          |
| <b>4. Misure:</b><br>in base agli indicatori relativi a infortuni e malattie vengono definite e attuate delle misure?                                                                      |                         |                            |          |
| <b>5. Controllo:</b><br>viene svolto un controllo sull'esito positivo o sull'effetto delle misure (ad es. andamento degli indicatori di infortuni/malattie)?                               |                         |                            |          |



### SunetPlus

Il software SunetPlus vi consente di

- registrare le notifiche di infortuni e malattie e di trasmetterle direttamente alla Suva o ad altri assicuratori
- gestire notifiche di infortunio e assenze
- allestire e analizzare statistiche

Il software SunetPlus è disponibile gratuitamente per le aziende assicurate alla Suva e si può scaricare dal sito [www.suva.ch/notifica-d-infortunio](http://www.suva.ch/notifica-d-infortunio).

## 2 Intervenire correttamente in caso di assenza

Se un dipendente subisce un infortunio o si ammala, è importante che l'azienda si prenda cura di lui sia in caso di assenza breve che prolungata. L'assistenza corretta favorisce la guarigione e il reinserimento in azienda. Svolgere sistematicamente il colloquio di rientro e il colloquio sulle assenze permette di identificare i problemi e di trovare una soluzione. In caso di assenze occorre reagire prontamente e chiedere il necessario supporto alle istanze competenti.

### 2.1 Compiti e ruoli principali

Tutti i livelli direttivi devono essere coinvolti nella gestione delle assenze. Il personale deve percepire che avere posti di lavoro sani e ridurre i giorni di assenza sono obiettivi importanti per l'azienda.

Occorre definire i compiti che risultano dalla gestione delle assenze (amministrazione, assistenza, controlli ecc.) e attribuirli alle funzioni e alle persone di competenza (direzione, ufficio del personale, caporeparto, superiore diretto, responsabile della sicurezza).

La persona di riferimento più importante per i collaboratori infortunati o malati è il superiore diretto. È la **persona chiave** per tutti i compiti di assistenza:

- mantiene il contatto con il collaboratore assente
- informa gli altri collaboratori
- accoglie il collaboratore al suo rientro e gli chiede come sta
- svolge il colloquio di rientro dopo un'assenza prolungata
- si preoccupa del reinserimento dopo un'assenza prolungata



**Figura 6** svolgere il colloquio di rientro è fondamentale per il reinserimento del collaboratore.

## 2.2 Assenze brevi frequenti e «colloquio sulle assenze»

Le assenze brevi non sono motivo di preoccupazione, ma è comunque importante accogliere e chiedere al collaboratore come sta quando rientra in azienda.

Se le assenze brevi si ripetono con frequenza, i superiori devono considerare con attenzione i singoli casi. Le assenze brevi e frequenti potrebbero indicare problemi di motivazione, stress o disagio psichico. Un cosiddetto «colloquio sulle assenze» può fare chiarezza. È senza dubbio utile che i superiori frequentino un corso di formazione per capire quando e come tenere un tale colloquio in caso di assenze anomale.

Suggerimenti per i colloqui sulle assenze:

- I colloqui sulle assenze vanno preparati con cura.
- Il colloquio viene svolto in genere dal superiore diretto. In situazioni molto critiche il colloquio può essere svolto anche dal responsabile del personale.
- Spiegate la situazione in modo obiettivo. Basatevi sui fatti (numero di assenze, dati del personale, certificati medici ecc.).
- Date al dipendente sufficiente spazio per spiegare i motivi delle assenze e di fare proposte.
- Parlate in prima persona («Io credo che...»).
- Riferitevi al comportamento del dipendente, non alla sua persona. Non cercate di «fare psicologia».
- Definite insieme al dipendente gli obiettivi e le misure successive.
- Concordate un appuntamento per un secondo colloquio.
- Annotate gli obiettivi, le misure, le motivazioni e il prossimo appuntamento in un breve verbale.

## 2.3 Assenze prolungate e reinserimento professionale

Possiamo suddividere in quattro fasi il processo per reinserire in azienda un collaboratore che resta a lungo lontano dal lavoro per un infortunio o una malattia: fase acuta, di cura, reinserimento e normalizzazione.



### Fase acuta

- Dimostrare empatia
- Andare a trovarlo
- Informare i colleghi
- Programmare contatti successivi
- Richiedere il certificato medico
- Chiarire le questioni assicurative



### Fase di cura

- Programmare il giorno del rientro
- Contattare il medico
- Contattare gli assicuratori
- Contattare centri di consulenza



### Fase di reinserimento

- Verificare lo stato di salute
- Verificare la capacità di svolgere compiti impegnativi
- Offrire posti di lavoro poco faticosi/lavoro part time
- Eseguire modifiche ergonomiche e organizzative



### Fase di normalizzazione

- Colloquio finale
- Annotare gli aspetti positivi e da migliorare
- Chiarire gli opportuni interventi di prevenzione necessari

Figura 7 quattro fasi per il reinserimento in azienda.

Occorre distinguere le assenze con durata inferiore a 30 giorni e quindi prevedibili, da quelle con durata più lunga o non prevedibile. La seguente lista di controllo vi aiuta a tenere sotto controllo i punti principali.

**Tabella 8**

lista di controllo per assenze prolungate

**Assenze da 10 a 30 giorni**

1. I superiori o i responsabili del personale fanno in modo di assicurare lo scambio di informazioni tra le unità organizzative e il dipendente assente.
2. Tramite un diario di assistenza informano il dipendente sulle offerte di sostegno.
3. Preparano quanto serve per il reinserimento e presentano proposte utili per il reinserimento progressivo in azienda.
4. Il giorno del rientro si svolge il cosiddetto colloquio di rientro.

**Assenze superiori a 30 giorni e di durata non prevedibile**

5. Analizzare la situazione entro i primi 30 giorni di assenza dal lavoro.
6. Verificare se ricorrere al supporto di un partner (vedi cap. 2.4).
7. Fare rapporto alla direzione di divisione/aziendale al più tardi 2 mesi dopo l'inizio dell'assenza.

**Attuato in azienda?**

Il superiore diretto o il responsabile del personale resta in contatto con il dipendente assente per tutta la durata del reinserimento. Per avere un effetto positivo sulla guarigione, i contatti devono motivare il collaboratore. Può essere opportuno coinvolgerlo in modo attivo. In caso di assenze prolungate, al responsabile del personale e ai superiori si richiede presenza, partecipazione e coerenza.

## 2.4 Supporto fornito dai partner

**Nell'assistere e reinserire le collaboratrici e i collaboratori malati o infortunati potete avvalervi del supporto dei medici, delle casse malati, della Suva e dell'AI.**

Nelle pagine seguenti illustriamo chi può fornire supporto e in quale situazione.

#### 2.4.1 Coinvolgimento dei medici curanti

I medici curanti sono figure centrali nel processo di reinserimento, poiché valutano la capacità lavorativa e stabiliscono se e quando il dipendente riprende il lavoro. Per questa valutazione devono farsi un quadro dell'attività e della situazione lavorativa del dipendente. E voi potete aiutarli in questo compito.

Collaborate con i medici come se fossero vostri partner. Informateli sull'attività del dipendente e su possibili alternative che potete offrire. Accettate il fatto che i medici non attribuiscono al lavoro l'importanza che invece vi attribuite voi.

Vi sono tre modelli per impostare il rapporto con i medici:

- Contattare il medico curante per informarlo sui requisiti e le criticità legate al posto di lavoro.
- Spiegare ai medici curanti della regione le particolarità dell'azienda. Illustrare i requisiti e le criticità legate al posto di lavoro.
- Collaborare con i medici di fiducia (medico aziendale) che conoscono l'azienda. Questo vale soprattutto per le aziende grandi.

**L'azienda può contattare il medico solo con il consenso del dipendente. Infatti, nei tre casi illustrati, il medico deve chiedere al paziente di esonerarlo dal segreto professionale.**

Informate il dipendente su come la vostra azienda collabora con i medici.



**Figura 8** collaborate con i medici come fossero vostri partner.

La Suva ha preparato due moduli di «profili professionali» per descrivere i requisiti e le criticità legate all'attuale posto di lavoro del dipendente o alla mansione alternativa da svolgere.

#### Trovare i medici di fiducia

Come azienda assicurata alla Suva, in caso di infortunio potete ricorrere ai servizi dei medici di circondario della vostra agenzia. Se non vi serve solo una seconda opinione o una valutazione della capacità lavorativa, può essere utile creare un proprio servizio medico di fiducia aziendale.

### 2.4.2 Coinvolgimento della Suva e di altri assicuratori

Il reinserimento professionale è una priorità della Suva. Le persone hanno maggiori opportunità di guarire e di reinserirsi in tempi rapidi se vengono assistite tempestivamente e con competenza dopo un infortunio.

Dopo aver notificato l'infortunio alla Suva, riceverete il supporto necessario dalla vostra agenzia Suva. Il case management (CM) della Suva è teso a perfezionare l'interazione tra paziente, medici, azienda e assicuratore. Il CM fornisce assistenza intensiva agli infortunati gravi e alle persone per le quali la guarigione si presenta particolarmente difficile.

#### Maggiori informazioni

Suggerimenti, esempi tratti dall'esperienza pratica e schede informative sono disponibili su:

[www.suva.ch/reinserimento](http://www.suva.ch/reinserimento)

[www.compasso.ch/it/](http://www.compasso.ch/it/)

### 2.4.3 Assicurazione invalidità (AI)

L'AI garantisce una base economica agli assicurati tramite provvedimenti di reinserimento o prestazioni in denaro.

Il datore di lavoro può notificare i collaboratori con problemi di salute agli uffici AI. Gli accertamenti tempestivi consentono di adottare rapidamente misure contro la perdita del posto di lavoro o un'incapacità lavorativa prolungata.

Quando è opportuna una notifica all'ufficio AI?

- Quando per problemi di salute un dipendente non è più in grado di esercitare la sua attività in modo soddisfacente e l'azienda desidera comunque mantenere il rapporto di lavoro, ma mancano le risorse finanziarie necessarie.
- Quando non è chiaro quali attività può continuare a svolgere il dipendente dal punto di vista medico.
- Quando l'azienda non è più in grado di gestire i problemi di salute di un dipendente e desidera usufruire di un supporto professionale.

#### Maggiori informazioni

[www.ahv-iv.ch/it](http://www.ahv-iv.ch/it)

# 3 Rafforzare la prevenzione

La prevenzione delle malattie e degli infortuni è un processo da verificare e perfezionare con continuità. Analizzate i rischi per la sicurezza e la salute a cui sono esposti i collaboratori sul posto di lavoro e nel tempo libero. Riconoscete gli ambiti chiave in cui intervenire e il potenziale di miglioramento per diventare un'«azienda sana». In questo modo potete rafforzare la prevenzione nella vostra azienda.

## 3.1 Fissare le priorità e attuare le misure

La gestione delle assenze è un punto di riferimento molto importante e la base su cui costruire le iniziative di prevenzione. Utilizzate gli indicatori delle assenze riferiti alla vostra azienda per fissare le priorità nel campo della prevenzione.



**Figura 9** la casa della salute. Poggiare su fondamenta solide è il presupposto essenziale affinché la prevenzione sia efficace.

Gli indicatori riferiti alle assenze permettono di identificare le misure di prevenzione più opportune, di gestirle e di verificarne l'efficacia a cadenza periodica. Nei prossimi paragrafi spieghiamo come rafforzare i singoli pilastri della vostra casa della salute.

## 3.2 Sicurezza e tutela della salute sul lavoro

La prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali è imposta per legge e rientra nella responsabilità della direzione aziendale. Per garantire la protezione dei collaboratori sul luogo di lavoro molte misure di prevenzione sono state rese obbligatorie. L'identificazione sistematica dei pericoli assume un ruolo prioritario e gli indicatori riferiti agli infortuni costituiscono la premessa indispensabile per l'opera di prevenzione.

**Si raccomanda di procedere in questo modo:**

1. Identificare i pericoli per la sicurezza e la salute in azienda.
2. Pianificare le misure adeguate ai rischi.
3. Mettere a punto un sistema di sicurezza per tutelare la sicurezza e la salute anche nel lungo periodo.

Per il materiale informativo relativo all'identificazione dei pericoli e alla pianificazione delle misure rimandiamo alla pagina web [www.suva.ch/individuazione-dei-pericoli](http://www.suva.ch/individuazione-dei-pericoli).



**Figura 10** imporre in azienda il rispetto assoluto delle «regole vitali» del vostro settore disponibili su [www.suva.ch/regole](http://www.suva.ch/regole).

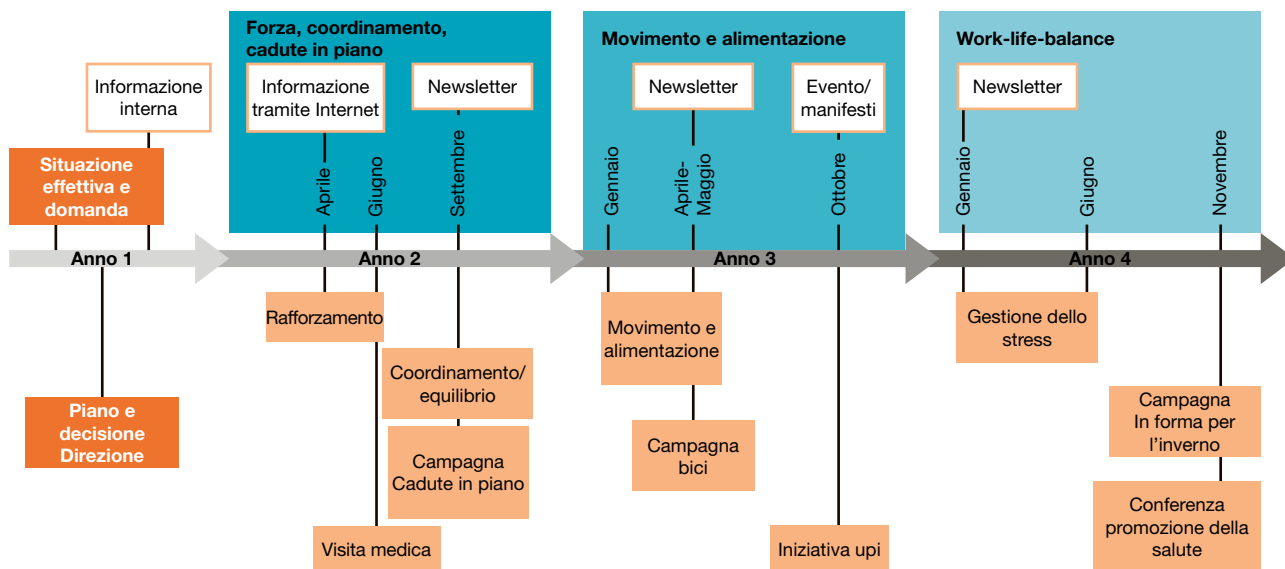
### 3.3 Sicurezza nel tempo libero

Per prevenire in modo efficace gli infortuni nel tempo libero e ridurre le assenze dal lavoro a questi collegate è opportuno chiedersi quali sono le attività nel tempo libero in cui i collaboratori si infortunano con maggiore frequenza. A questa domanda è possibile rispondere sulla scorta degli indicatori e dell'andamento infortunistico. Gli indicatori e i seguenti interrogativi possono fare da guida:

- In quali attività del tempo libero si infortunano più spesso i collaboratori?
- Quali infortuni causano le assenze più lunghe e i costi maggiori?
- Quali sono le attività ricreative che i lavoratori svolgono con maggiore frequenza?

#### Pianificare a lungo termine per ottenere effetti duraturi

Per essere efficace nel tempo, l'opera di prevenzione deve poggiarsi su una serie di misure. Se attuate in modo isolato e puntuale, tali misure non hanno un'efficacia duratura. La figura 11 mostra come pianificare queste misure sul lungo periodo.



**Figura 11** la prevenzione è efficace se si chiarisce il fabbisogno e si fissano ambiti di intervento prioritari. Il grafico illustra il piano di azione di un'azienda sull'arco di quattro anni.

Le aziende possono rivolgersi ai consulenti in prevenzione della Suva per mettere a punto un piano di intervento (globale o tematico) per la gestione delle assenze e chiedere assistenza a queste figure professionali in fase di implementazione.

### Moduli di prevenzione

La Suva propone numerosi moduli di prevenzione che permettono alle aziende di sensibilizzare a lungo termine i collaboratori su differenti argomenti legati alla sicurezza e alla salute con idee originali e allettanti strumenti di intervento. Per maggiori informazioni rimandiamo alla pagina web [www.suva.ch/moduliperlaprevenzione](http://www.suva.ch/moduliperlaprevenzione).

## 3.4 Gestione della salute in azienda

I collaboratori motivati e soddisfatti si distinguono anche perché fanno meno assenze dal lavoro e ritornano in azienda in tempi più rapidi dopo un infortunio o una malattia.

La «gestione della salute in azienda» rafforza la competenza in materia di salute dei collaboratori, nel senso che li aiuta a prendere le decisioni quotidiane che generano un effetto benefico sulla salute. Nello stesso tempo la gestione della salute in azienda deve occuparsi anche delle condizioni generali dell'azienda. Infatti, condizioni favorevoli incidono in modo significativo sull'andamento delle assenze dal lavoro.



**Figura 12** i compiti della gestione della salute in azienda.

La gestione della salute in azienda va affidata di preferenza al management aziendale. È inoltre importante offrire opportunità di formazione e aggiornamento sia ai superiori che ai collaboratori.

**Gli ambiti principali in cui opera la gestione della salute in azienda sono i seguenti:**



**Direzione, organizzazione, salute**



**Collaborazione, team**



**Stress, work-life-balance**



**Ergonomia sul posto di lavoro**



**Stile di vita, attività fisica, alimentazione, dipendenze**

Per maggiori informazioni sulla gestione della salute in azienda e sulle offerte della Suva in questo ambito consultare la pagina [www.suva.ch/moduliperlaprevenzione](http://www.suva.ch/moduliperlaprevenzione).

# Informazioni, supporti e proposte

[www.suva.ch/gestione](http://www.suva.ch/gestione)

A questo indirizzo potete trovare informazioni, materiali di supporto, consulenza e formazione della Suva in materia di gestione delle assenze.

[www.suva.ch/e-tutorial](http://www.suva.ch/e-tutorial)

La nostra formazione gratuita online vi aiuta a introdurre nella vostra azienda un sistema efficace per la gestione delle assenze.

[www.suva.ch/moduliperlaprevenzione](http://www.suva.ch/moduliperlaprevenzione)

A questo indirizzo potete trovare offerte e materiali di supporto per prevenire gli infortuni nel tempo libero e sul lavoro in modo autonomo o con l'aiuto degli specialisti Suva.

Gestione delle assenze

Per maggiori informazioni vi invitiamo a contattarci.

Saremo lieti di aiutarvi.

E-mail: [absenzenmanagement@suva.ch](mailto:absenzenmanagement@suva.ch)

Telefono: 041 419 58 51

## Il modello Suva I quattro pilastri



La Suva è più che un'assicurazione perché coniuga prevenzione, assicurazione e riabilitazione.



Gli utili della Suva ritornano agli assicurati sotto forma di riduzioni di premio.



La Suva è gestita dalle parti sociali: i rappresentanti dei datori di lavoro, dei lavoratori e della Confederazione siedono nel Consiglio della Suva. Questa composizione paritetica permette di trovare soluzioni condivise ed efficaci.



La Suva si autofinanzia e non gode di sussidi.

**Suva**  
Casella postale, 6002 Lucerna

**Informazioni**  
Tel. 058 411 12 12  
[servizio.clienti@suva.ch](mailto:servizio.clienti@suva.ch)

**Download**  
[www.suva.ch/66131.i](http://www.suva.ch/66131.i)

**Titolo**  
Gestione delle assenze:  
i vantaggi per le aziende

Riproduzione autorizzata, salvo a fini  
commerciali, con citazione della fonte.  
Prima edizione: settembre 2014  
Edizione rivista e aggiornata: settembre 2022

**Codice**  
66131.i (disponibile solo in formato PDF)