

Dicembre 2016



Fogli di lavoro 38

Promuovere la GSA con verifica d'impatto – una guida per aziende

Promozione Salute Svizzera è una fondazione sostenuta da cantoni e assicuratori. Su incarico della Confederazione, essa coordina e valuta le misure volte a promuovere la salute (art. 19 della Legge federale sull'assicurazione malattie). La Fondazione sottostà alla vigilanza della Confederazione. L'organo decisionale supremo è il Consiglio di fondazione. Promozione Salute Svizzera ha due sedi operative, situate negli uffici di Berna e Losanna. Ogni persona residente in Svizzera versa annualmente CHF 2.40 a favore di Promozione Salute Svizzera, importo che viene prelevato dalle casse malati. Ulteriori informazioni: www.promozionesalute.ch

Nell'ambito della serie «**Fogli di lavoro Promozione Salute Svizzera**» vengono pubblicate informazioni di fondo, allestite o commissionate da Promozione Salute Svizzera, miranti a supportare gli specialisti nell'attuazione di misure di promozione della salute e prevenzione. Responsabili della redazione dei contenuti dei Fogli di lavoro sono i loro rispettivi autori. I Fogli di lavoro di Promozione Salute Svizzera sono in genere disponibili in forma elettronica (PDF).

Impressum

Editrice

Promozione Salute Svizzera

Autori

Kathrin Krause, Dr. phil., psicologa, Promozione Salute Svizzera; Monica Basler, MPH, responsabile del settore cura e assistenza, vice direttrice, Viva Luzern AG, Eichhof; Eric Bürki, MA in Relazioni internazionali, CAS GSA, Promozione Salute Svizzera

Con il sostegno dei seguenti partner dell'area specialistica e pratica

Sven Gross, Dr., Cloud Solutions; Andreas Krause, Prof. Dr.; Laurenz Meier, Dr., Orber GmbH; Urban Studer, Dr., FFS; Franzisca Zehnder, Dr., Posta; Selina Lauber, Federazione delle cooperative Migros; Remo Rüeegg, Swica; Team Gestione degli impatti, Promozione Salute Svizzera

Direzione del progetto Promozione Salute Svizzera

Kathrin Krause, Dr. phil., responsabile di progetto Gestione degli impatti

Serie e numero

Promozione Salute Svizzera Fogli di lavoro 38

Citazioni

Krause, K.; Basler, M. & Bürki, E. (2016). *Promuovere la GSA con verifica d'impatto – una guida per aziende*. Promozione Salute Svizzera Fogli di lavoro 38, Berna e Losanna

Identificazione immagine di copertina

Promozione Salute Svizzera/Peter Tillessen

Basato su

Fässler, S.; Oetterli, M. (2014). *Wirkungsevaluation von Interventionen: Leitfaden für den Bereich gesundes Körpergewicht*. Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 31, Bern und Lausanne

Informazioni

Promozione Salute Svizzera, Wankdorfallee 5, CH-3014 Berna, tel. +41 31 350 04 04, fax +41 31 368 17 00
www.promozionesalute.ch

Testo originale

Tedesco

Numero d'ordinazione

03.0153.IT 12.2016

La presente pubblicazione è disponibile anche in lingua francese e tedesco (numero d'ordinazione rispettivamente 03.0153.FR 12.2016 e 03.0153.DE 12.2016)

ISSN

2296-570X

Scarica PDF

www.promozionesalute.ch/pubblicazioni

© Promozione Salute Svizzera, dicembre 2016

Editoriale

La salute quale fattore di successo – «Conoscere gli strumenti efficaci, illustrarli in modo plausibile»

Al fine di migliorare il benessere professionale dei collaboratori e l'immagine positiva dell'azienda, le imprese investono in maniera mirata nella gestione della salute in azienda (GSA). Ma come verificare l'efficacia di queste misure?

La presente guida illustra tutti i passi da seguire per realizzare una verifica d'impatto per la propria GSA.

La guida del label **Friendly Work Space** consiglia di osservare con metodologia sistematica lo sviluppo di opportuni indicatori (criteri GSA 3 e 5) e informazioni e di interpretare i dati con i dirigenti. In questo modo, vi risulterà più facile decidere quali misure attuare per determinati gruppi target di collaboratori all'interno dell'azienda, oltre a poterne prevedere gli effetti. Potrete così illustrare in maniera plausibile l'impatto della GSA, il che a sua volta vi permetterà di legittimare più facilmente i progetti GSA nei confronti degli organi decisionali in sede di valutazione generale (criterio GSA 6).

Le segnalazioni delle aziende dimostrano che pianificare e valutare le misure seguendo principi sistematici è solitamente un compito impegnativo.

Provare l'efficacia della GSA è un'operazione complessa e spesso non è possibile assegnare direttamente lo sviluppo dei parametri aziendali a una determinata misura. A maggior ragione è importante sapere quali sono i passi intermedi da compiere. Potrete così comprendere verso quale strada porta un insieme di misure, dove si possono osservare gli effetti diretti e con quali cambiamenti a medio e lungo termine si può illustrare in modo plausibile il contributo apportato al successo aziendale.

Per voi sarà quindi un manuale di allenamento che, così come un consulente di fitness, intende ispirarvi e darvi nuove idee per poter dimostrare meglio **l'utilità della vostra attuale GSA**. Passo dopo passo potrete così creare il monitoraggio più opportuno dell'impatto per la vostra azienda.

Indice

1	Perché è opportuna una verifica d'impatto?	5
1.1	Quali informazioni posso trovare nella guida e dove sono riportate?	6
2	Il modello d'impatto GSA di Promozione Salute Svizzera	7
2.1	Funzionamento del modello d'impatto	8
2.1.1	Impatto positivo sul successo aziendale grazie alla GSA	10
2.1.2	Incrementare e conservare la salute e la motivazione	11
2.1.3	Ammortizzare i fattori di carico e potenziare le risorse	12
2.1.4	La combinazione giusta di misure GSA	13
2.2	Utilizzare le catene dell'impatto e i riscontri scientifici come base argomentativa	14
2.2.1	Catena dell'impatto «salute psichica»	15
2.2.2	Catena dell'impatto «salute fisica»	16
2.2.3	Conviene quindi investire nella salute e nella motivazione dei collaboratori	16
2.3	Utilizzare il modello d'impatto come attrezzo ginnico strategico	18
3	La verifica d'impatto del vostro progetto GSA in cinque fasi	20
3.1	Fase 1: preparazione della definizione dell'incarico, indirizzo strategico e analisi del problema	22
3.1.1	Definizione dell'incarico	22
3.1.2	Indirizzo strategico del progetto	23
3.1.3	Analisi del problema e interpretazione della situazione effettiva	23
3.2	Fase 2: desumere obiettivi del progetto, destinatari e misure	26
3.2.1	Cosa dobbiamo fare?	26
3.2.2	Qual è il modo giusto per farlo?	26
3.3	Fase 3: definire obiettivi d'impatto e creare una catena dell'impatto	28
3.3.1	Aspettative di impatto sui fattori di carico e sulle risorse	28
3.3.2	Aspettative di impatto sulla salute e sulla motivazione	30
3.3.3	Catena dell'impatto ed effetti sul successo aziendale	31
3.3.4	Definire indicatori, parametri e fonti di dati per la verifica d'impatto	32
3.4	Fase 4: saper valutare realisticamente i risultati e riconoscere i fattori di disturbo	36
3.4.1	Valutare realisticamente i risultati e trarre conclusioni	36
3.4.2	Fattori di disturbo e limiti della misurazione dell'impatto	37
3.5	Fase 5: allestire e presentare correttamente i risultati	40
	Appendice	43
	Appendice I: Esercizio mentale	43
	Appendice II: Modello d'impatto GSA Promozione Salute Svizzera	46
	Appendice III: Modello d'impatto GSA Promozione Salute Svizzera con indicatori ed esempi	47
	Appendice IV: Esempi selezionati di correlazioni scientificamente analizzate tra salute, motivazione e successo aziendale	48

1 Perché è opportuna una verifica d'impatto?

I vostri progetti GSA possono portare dei cambiamenti positivi e la verifica d'impatto è uno strumento che vi permette di illustrare e provare tali cambiamenti ai vostri collaboratori, ai quadri e alla direzione aziendale. Con l'espressione «verifica d'impatto» si intende il controllo degli effetti a corto e medio termine delle misure GSA.

Si mira ad esempio a dimostrare che le misure GSA hanno un influsso positivo sulla cultura di conduzione in azienda, aumentano la motivazione dei collaboratori o migliorano l'attrattiva del datore di lavoro. Al contempo, la verifica d'impatto vi aiuta a stabilire quali progetti hanno avuto risultati soddisfacenti e dove si devono ancora apportare delle modifiche.

La presente guida illustra i principi necessari per **far tesoro dell'esperienza, gestire** la GSA in azienda orientandola all'impatto e **legittimare** le proprie attività (fig. 1). Contiene inoltre i relativi riferimenti al label **Friendly Work Space** e ai criteri rilevanti delle linee guida.

Sono oggetto della guida i seguenti interrogativi:

- In base a cosa optate per determinate misure e progetti GSA?
- Riuscite a ridurre i fattori di carico dei vostri collaboratori e a potenziare le risorse?
- Siete in grado di raggiungere i destinatari e gli obiettivi prefissati?
- In che modo potete ottenere più risultati con gli stessi input?
- Qual è il contributo della GSA al raggiungimento degli obiettivi aziendali?
- Come presentate i vostri indicatori GSA e gli esiti positivi alla direzione aziendale?

FIGURA 1

Le tre colonne portanti: apprendimento, pilotaggio, legittimazione



- Con la verifica d'impatto GSA potete rilevare quali sono stati i cambiamenti avvenuti fra i vostri collaboratori a seguito delle misure.
- Si può osservare come sono stati ridotti i carichi sulla salute e come sono state potenziate le risorse dei vostri collaboratori.
- Avete più dati per poter sapere se la realizzazione del progetto è stata una scelta giusta e se vale la pena proseguirlo.
- In futuro potrete identificare ancora più chiaramente i successi nell'area GSA e presentarli alla direzione aziendale.
- Il vincolo sistematico fra i vostri obiettivi GSA e gli obiettivi aziendali è una prova del contributo al successo aziendale.

1.1 Quali informazioni posso trovare nella guida e dove sono riportate?

Capitoli 2 e 2.1	<ul style="list-style-type: none">• Potrete conoscere il modello d'impatto GSA di Promozione Salute Svizzera: comprendere le correlazioni fra le misure GSA, la salute e il successo aziendale sulla base di una catena dell'impatto e conoscere più a fondo la loro interazione.
Capitoli 2.2 e 2.3	<ul style="list-style-type: none">• Saper utilizzare le conoscenze scientifiche sulla correlazione fra salute, motivazione e successo aziendale e dar loro credibilità.• Saper avvalersi del modello d'impatto quale «attrezzo ginnico» strategico e intervenire attivamente.
Capitolo 3	<ul style="list-style-type: none">• La verifica d'impatto del vostro progetto GSA in cinque fasi.
Capitoli 3.1 a 3.3	<ul style="list-style-type: none">• Avvalendosi del caso pratico «Una schiena robusta», fissare obiettivi, creare catene dell'impatto e definire indicatori.• Per il vostro progetto GSA personale sono disponibili per il download anche un modello Excel e una breve check list.
Capitolo 3.4	<ul style="list-style-type: none">• Valutazione realistica dei risultati e limiti della verifica d'impatto: cosa può ostacolare l'impatto? Cosa sono le previsioni realistiche?
Capitolo 3.5	<ul style="list-style-type: none">• Conoscere più a fondo il reporting e saper comunicare le verifiche d'impatto.
In allegato per voi	<ul style="list-style-type: none">• Esercizio sul modello d'impatto (2.3): utilizzando il modello d'impatto create una vostra catena dell'impatto per un progetto GSA da voi già svolto.• La versione dettagliata del modello d'impatto GSA di Promozione Salute Svizzera con proposte di indicatori per la misurazione.• Lista di correlazioni scientificamente analizzate tra salute, motivazione e successo aziendale.

2 Il modello d'impatto GSA di Promozione Salute Svizzera

Nelle pagine seguenti vi presentiamo un modello (fig. 2) che illustra in maniera pratica con quali misure potete migliorare la salute dei vostri collaboratori incidendo così positivamente sul successo aziendale.

Il modello d'impatto intende essere per voi:

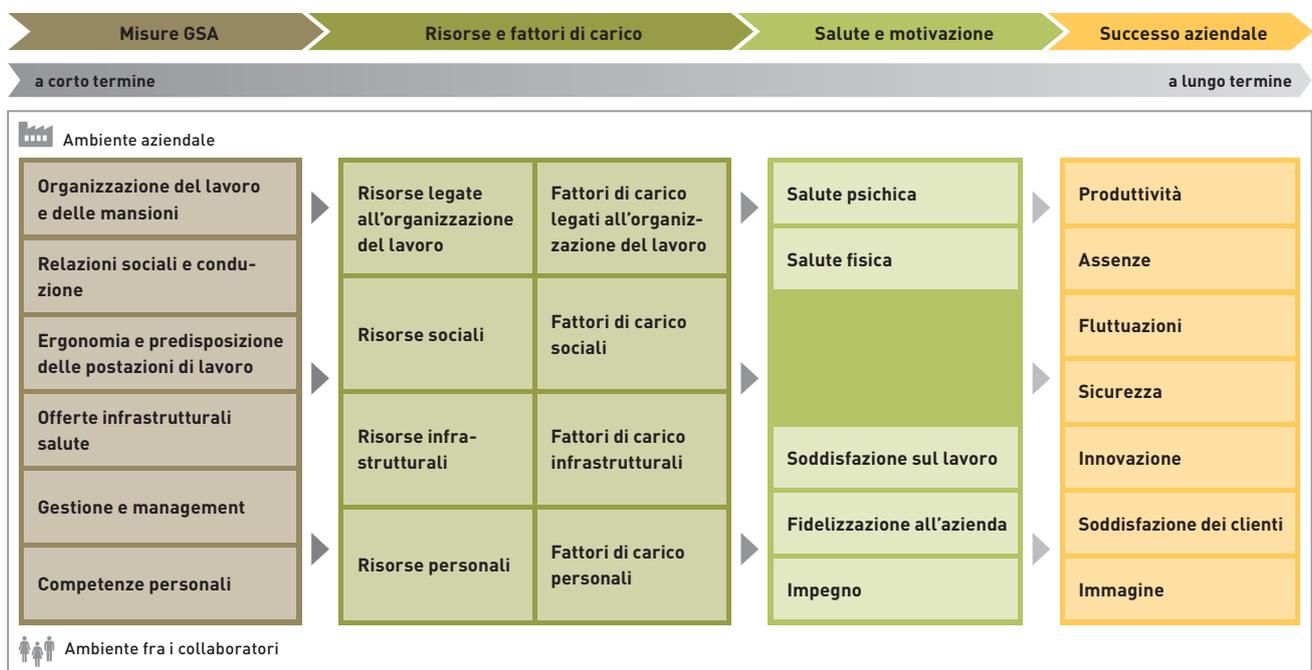
- **uno strumento di controllo** in cui potete inserire le misure GSA adottate sinora nella vostra azienda che vi permette di valutare gli effetti sui fattori di carico e sulle risorse e di illustrare le ripercus-

sioni positive sulla salute e sulla motivazione, nonché il contributo al successo aziendale;

- **un «attrezzo ginnico» strategico** che potete utilizzare sistematicamente come modello e griglia teorica in sede di pianificazione di nuovi progetti GSA;
- **un ausilio argomentativo** per dimostrare al management in termini comprensibili che le misure GSA sono opportune per l'azienda e per illustrare la plausibilità del contributo della GSA al successo aziendale.

FIGURA 2

Modello d'impatto GSA Promozione Salute Svizzera



2.1 Funzionamento del modello d'impatto

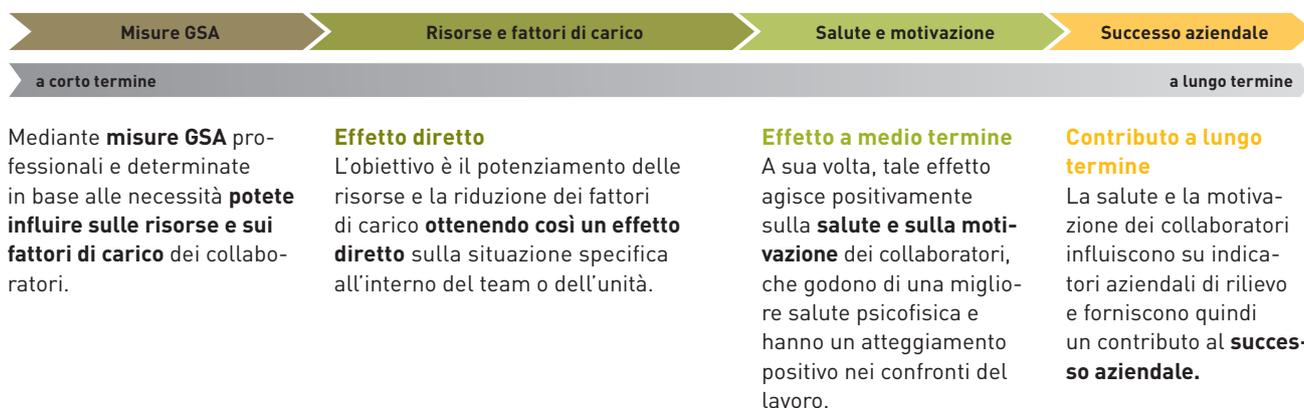
Il modello d'impatto poggia sul seguente principio: una GSA professionale e sostenibile è in grado di influire positivamente sul successo aziendale.

Il modello è strutturato in una catena dell'impatto che mostra la sequenza di effetti di una misura fino al momento in cui si traduce in indicatori rilevanti ai

fini aziendali, come ad esempio le assenze o la produttività. Potete osservare questa catena dell'impatto nel modello in alto – la sequenza va da sinistra a destra (fig. 3).

Questa catena dell'impatto offre una rappresentazione plausibile dell'efficacia dei progetti GSA. Troverete in seguito **due** esempi di possibili catene dell'impatto (fig. 4 e fig. 5).

FIGURA 3



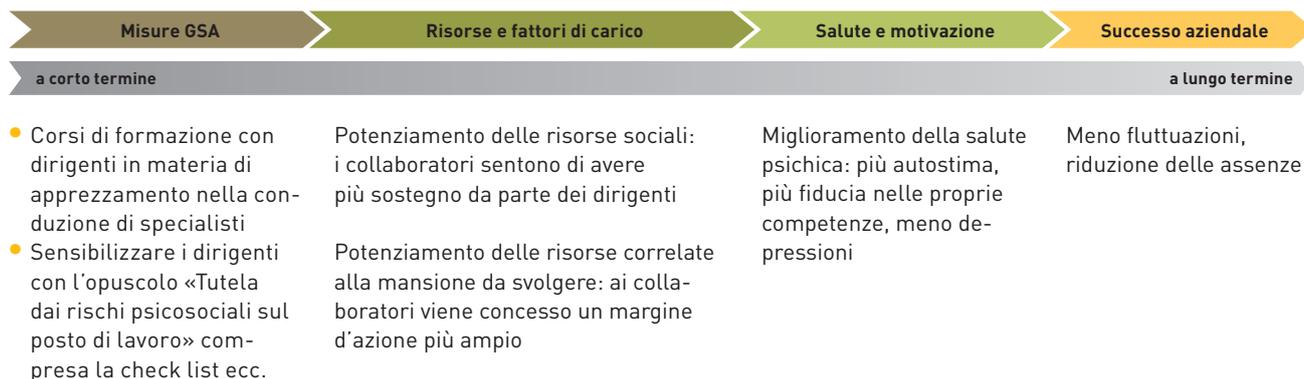
Esempio 1

nell'ambito «salute psichica»

Problema in azienda: fra il personale specialistico la frequenza di licenziamenti e assenze è superiore alla media. Dal sondaggio condotto fra i collaboratori e dai colloqui di uscita emerge che il personale specialistico non ha sufficiente margine decisionale e che sente di non avere l'adeguato sostegno da parte dei superiori.

FIGURA 4

Soluzione nella catena dell'impatto «salute psichica»



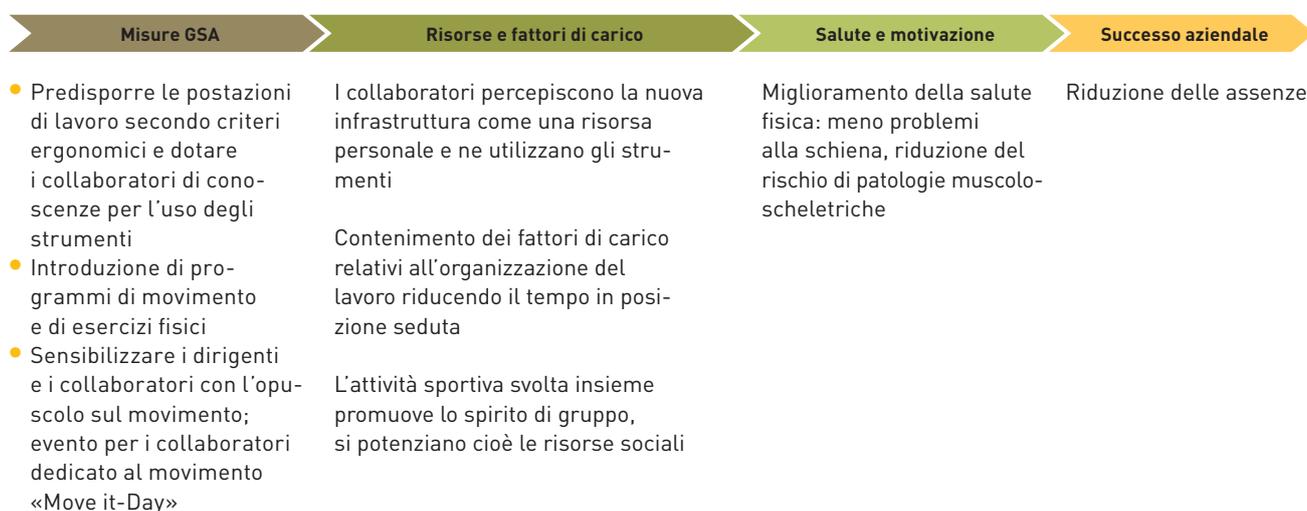
Esempio 2

nell'ambito «salute fisica»

Problema in azienda: fra i collaboratori di lunga data le assenze si verificano sempre più spesso. Dai colloqui con i collaboratori e con il medico aziendale emerge che i problemi alla schiena sono dovuti principalmente alla posizione seduta mantenuta per molto tempo.

FIGURA 5

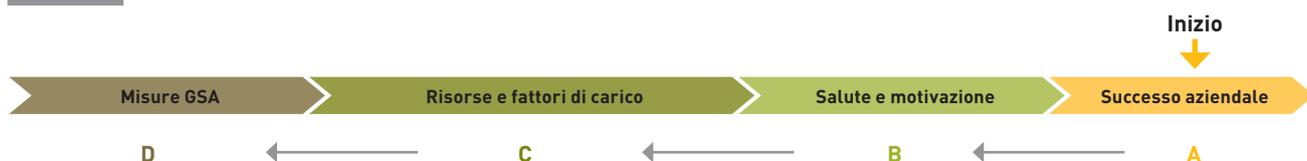
Soluzione nella catena dell'impatto «salute fisica»



Leggendo gli esempi, avete già pensato a un progetto GSA della vostra azienda e considerato come potrebbe configurarsi un'adeguata catena dell'impatto? Nei capitoli seguenti potete scoprire come creare catene dell'impatto per il vostro progetto GSA personale. Il modello va innanzitutto descritto più dettagliatamente affinché possiate applicarlo alla vostra azienda.

Nella spiegazione procederemo da destra a sinistra e analizzeremo in primo luogo il contributo al successo aziendale (fig. 6).

FIGURA 6

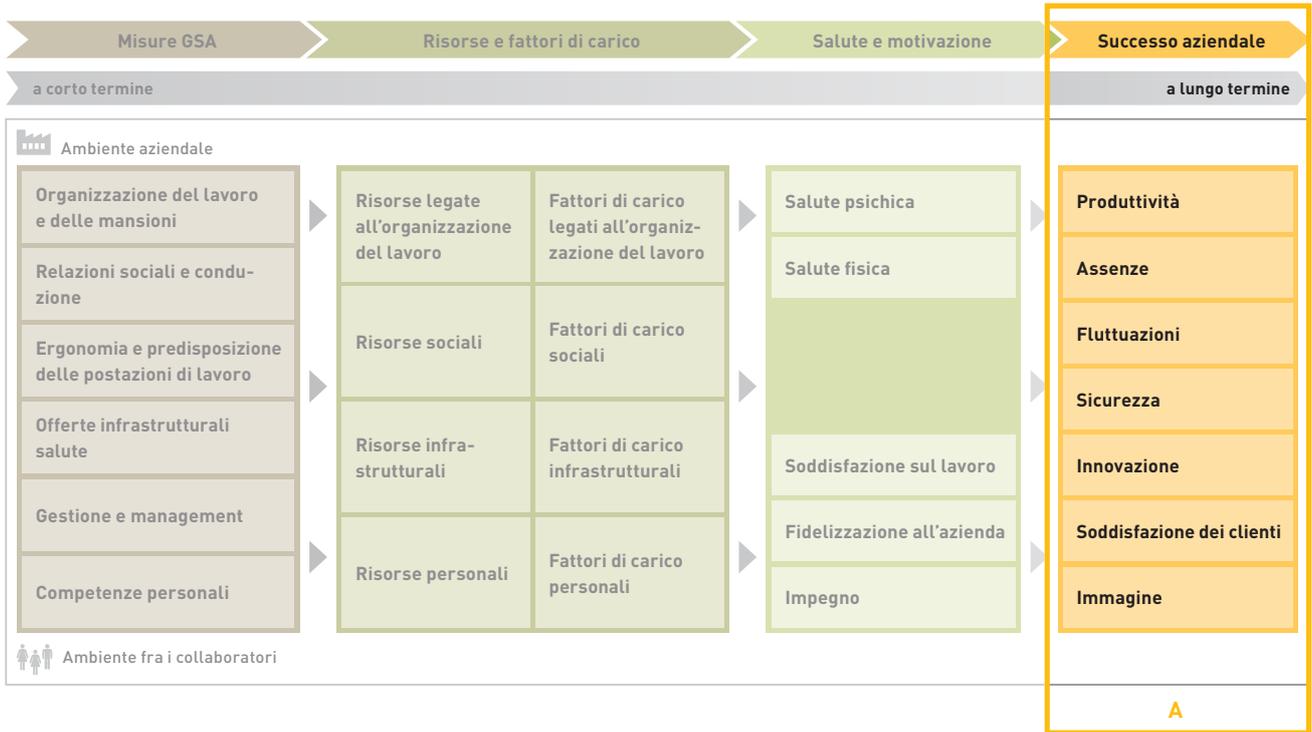


2.1.1 Impatto positivo sul successo aziendale grazie alla GSA

«Che vantaggi traggono le aziende dalla salute e dalla motivazione dei loro collaboratori?»

FIGURA 7

Modello d'impatto GSA Promozione Salute Svizzera



Fissare saldamente la GSA all'interno dell'azienda significa anche legarla alla strategia dell'impresa. Il modello d'impatto illustra gli aspetti del successo aziendale su cui è possibile agire mediante la salute e la motivazione dei collaboratori in quanto elementi essenziali della GSA:

- produttività: tasso di assenteismo e di fluttuazione (ripercussione sul bilancio annuale) ecc.;
- sicurezza: numero di infortuni professionali, infortuni non professionali ecc.;
- innovazione: numero di richieste di brevetti, tasso di partecipazione alle migliorie aziendali, premi d'innovazione ecc.;
- soddisfazione dei clienti: elevata qualità del servizio e buone valutazioni dei clienti sono il risultato del lavoro di collaboratori motivati ecc.;
- immagine: sia all'interno, ad es. fidelizzazione dei collaboratori, che verso l'esterno, ad es. competitività nell'acquisizione di nuovi collaboratori, negli appalti ecc.

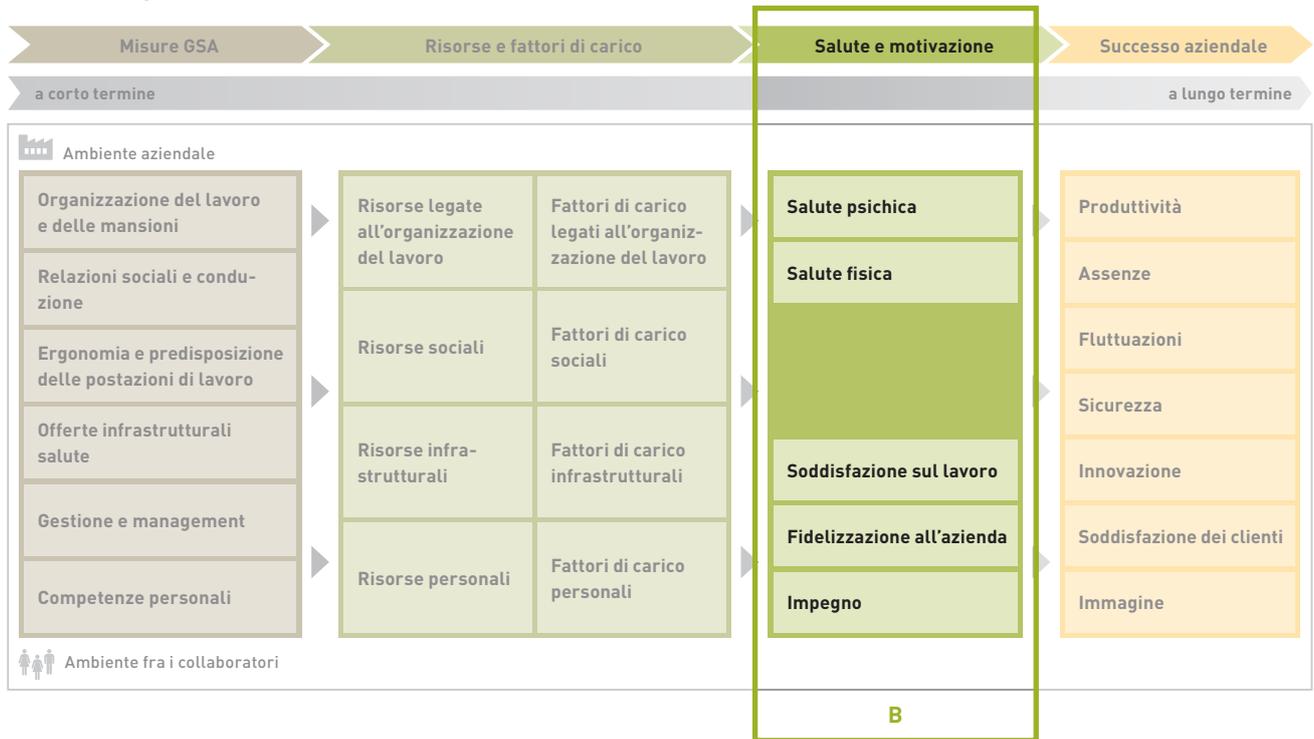
Il successo aziendale viene espresso sotto forma di indicatori, i cosiddetti Key Performance Indicator (KPI). I KPI rilevanti per l'azienda si possono rappresentare ad esempio utilizzando un MIS (Management Information System) o un altro strumento di controllo. Per contribuire al miglioramento di questi indicatori, la GSA interviene sulla conservazione o sull'incremento della salute e della motivazione dei collaboratori.

2.1.2 Incrementare e conservare la salute e la motivazione

«Quando danno il meglio di sé i collaboratori conservando al contempo la loro salute?»

FIGURA 8

Modello d'impatto GSA Promozione Salute Svizzera



Il rendimento dei collaboratori dipende dalla loro **salute** psicofisica. Gravi problemi alla schiena o disturbi del sonno possono minare il rendimento, ma anche la stanchezza o gli episodi di depressione possono avere la stessa conseguenza. Una buona salute in generale ha invece effetti positivi sul rendimento, come pure l'ottimismo e la capacità di distaccarsi dal lavoro. Rafforzando la salute psicofisica si ottengono effetti anche sulla **motivazione** dei collaboratori. Sulla motivazione, ovvero la disponibilità dei collaboratori a utilizzare le proprie capacità, incidono positivamente la soddisfazione sul lavoro, l'intensità della fidelizzazione all'azienda e l'impegno.

Riassumendo, per ottenere un buon rendimento occorrono determinate capacità e la disponibilità a utilizzarle. Una GSA efficace migliora e potenzia la salute psicofisica (rendimento) e incide positivamente sulla motivazione, ovvero sull'atteggiamento dei collaboratori nei confronti del lavoro (zelo). La **salute** e la **motivazione** dei collaboratori vengono registrate utilizzando dimensioni e indicatori specifici dell'azienda.

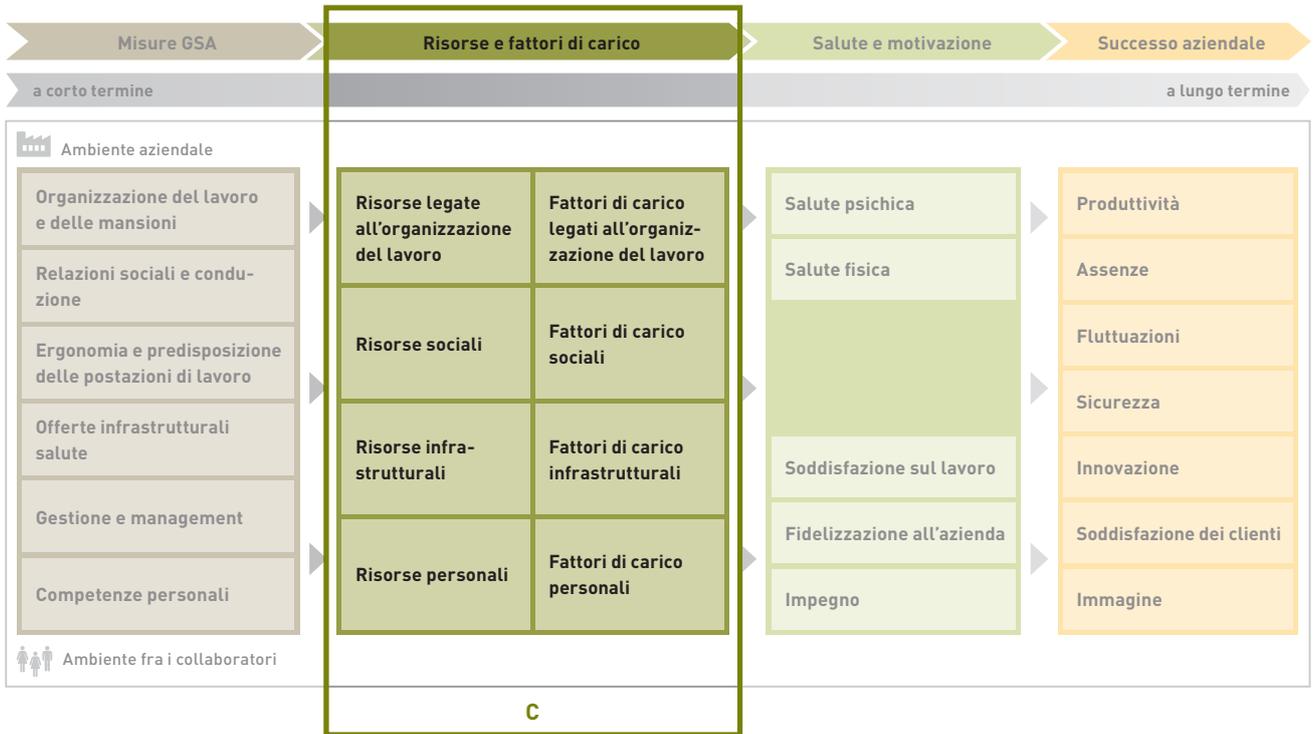
Come influire positivamente sulla salute e sulla motivazione e mantenerle a un buon livello nel lungo termine?

2.1.3 Ammortizzare i fattori di carico e potenziare le risorse

«In quali aspetti le misure GSA possono avere un effetto diretto e concreto sui collaboratori?»

FIGURA 9

Modello d'impatto GSA Promozione Salute Svizzera



Il modello mostra che è possibile incidere positivamente sulla salute e sulla motivazione potenziando le risorse e riducendo i fattori di carico.

Se si considera la situazione di lavoro, un ambiente particolarmente rumoroso rappresenta un **fattore di carico**. Una sala pause dotata di macchina del caffè con la possibilità di rifare il pieno di energie è una **risorsa** infrastrutturale per i collaboratori.

Le misure GSA permettono di intervenire sui fattori di carico e sulle risorse (fig. 10).

Le **risorse** si possono potenziare **direttamente**, ad esempio mediante il coinvolgimento dei collaboratori (pianificazione delle ferie, risoluzione di problemi ecc.) o una predisposizione ergonomica dei posti di lavoro.

Alcuni **fattori di carico** in azienda, ad esempio un margine d'azione ridotto nelle situazioni di stress, si possono eliminare quasi completamente modificando l'impostazione del lavoro. Altri fattori di carico, come l'organizzazione del lavoro in turni, garantiscono il funzionamento dell'azienda e si possono solo contenere, ad esempio offrendo dei pasti freschi durante i turni.

Altri fattori di carico si possono anche influenzare positivamente o ridurre avvalendosi delle **risorse personali**, ad esempio con buone tecniche di gestione personale dello stress o con ampie conoscenze specialistiche del singolo che aiutano a risolvere problemi difficili quando il tempo scarseggia.

FIGURA 10



I sondaggi condotti fra i collaboratori permettono di rilevarne le risorse e i fattori di carico. Si possono però considerare anche altri dati, come ad esempio il numero di postazioni di lavoro ergonomiche oppure valutazioni di azioni facoltative di promozione della salute (numero di partecipanti, età e funzione ecc.) come «sport a mezzogiorno» o «giornata della salu-

te oculare» ecc. (vedi anche criterio Friendly Work Space 5a).

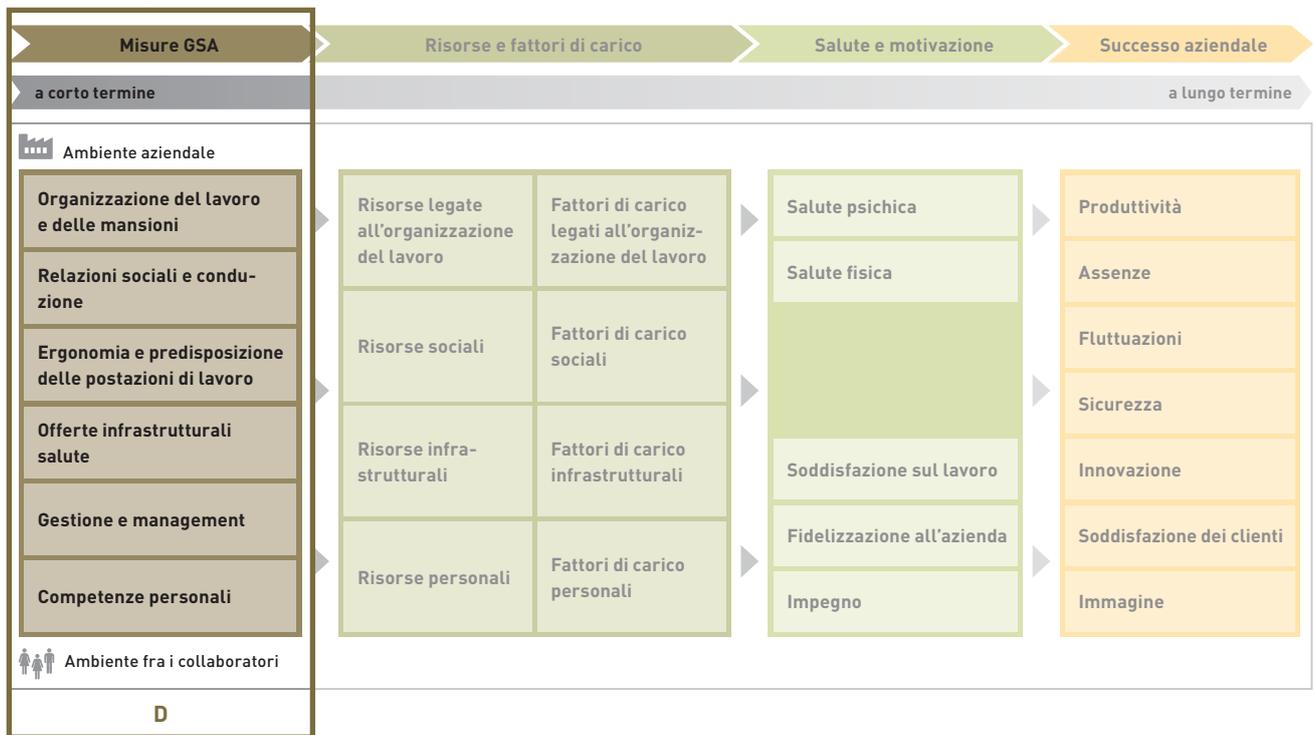
L'obiettivo è rilevare **gli ambiti in cui occorre intervenire con misure di GSA** in modo che nel loro ambiente di lavoro i collaboratori possano notare in generale più risorse che fattori di carico (vedi anche criterio Friendly Work Space 5b).

2.1.4 La combinazione giusta di misure GSA

«Quali sono le misure che più si addicono all'attuale situazione dell'azienda?»

FIGURA 11

Modello d'impatto GSA Promozione Salute Svizzera



Il modello associa una vasta serie di misure GSA a diversi campi operativi per darvi una panoramica a grandi linee dei punti in cui potete intervenire potenziando le risorse dei collaboratori e riducendo i fattori di carico. La tabella 1 mostra esempi di misure volte a modificare le relazioni, il comportamento o le condizioni quadro in azienda. Troverete inoltre una catalogazione in base ai criteri del label Friendly Work Space.

TABELLA 1

Catalogazione in base ai criteri del label Friendly Work Space

Campi d'azione per le misure GSA	Esempi	Criteri FWS
Organizzazione del lavoro e delle mansioni	Partecipazione alla definizione di norme per le pause, job rotation	2b, 2d
Relazioni sociali e conduzione	Realizzazione di eventi di team e di programmi di perfezionamento in materia di apprezzamento nella conduzione	1d, 2e
Ergonomia e predisposizione dei posti di lavoro	Scrivanie ad altezza regolabile, strumenti di sollevamento	1e
Offerte infrastrutturali salute	Offerta di attività sportive e alimentazione equilibrata in caffetteria	1e
Gestione e management	Ufficio responsabili GSA in azienda, pianificazione di campagne, comunicazione delle attività GSA e dei risultati, allestimento di un monitoraggio GSA (indicatori, sondaggi periodici fra i collaboratori, creazione di un management delle assenze, interpretazione della situazione iniziale a cura del gruppo di pilotaggio GSA)	1c, 2f, 3a, 3b, 3c, 5a, 5b, 6a, 6b
Competenze personali	Formazione individuale per l'apprendimento di lingue straniere, consulenza personalizzata di collaboratori con sovraccarichi o sottoccupati	1d, 2a, 2b

Suggerimento

Potrete trovare altri esempi di misure nella versione dettagliata del modello d'impatto GSA nell'appendice nonché nella guida Friendly Work Space e nei criteri GSA riportati nella stessa.

... ma quali sono le misure più promettenti?

L'identificazione delle misure più opportune ed efficaci per la vostra azienda dipende dalle **esigenze dei collaboratori** e dalla **situazione attuale all'interno dell'azienda**. Occorre quindi reperire le informazioni disponibili al riguardo e valutarle fissandone le priorità per poi dedurre le misure più adeguate. Potrete saperne di più leggendo anche il seguente capitolo della presente guida (cfr. anche i criteri Friendly Work Space 5a e 5b).

Dalle ricerche svolte emerge che la GSA è più promettente con una **combinazione** di misure, ovvero un **insieme di misure** in grado di agire sia sulle condizioni quadro che sul comportamento dei collaboratori.

Affinché le misure abbiano fra i vostri collaboratori l'effetto auspicato, sono particolarmente determinanti il **coinvolgimento e il sostegno a livello direzionale** e l'**armonizzazione delle misure in linea con la situazione** all'interno di un team o di un dipartimento.

2.2 Utilizzare le catene dell'impatto e i riscontri scientifici come base argomentativa

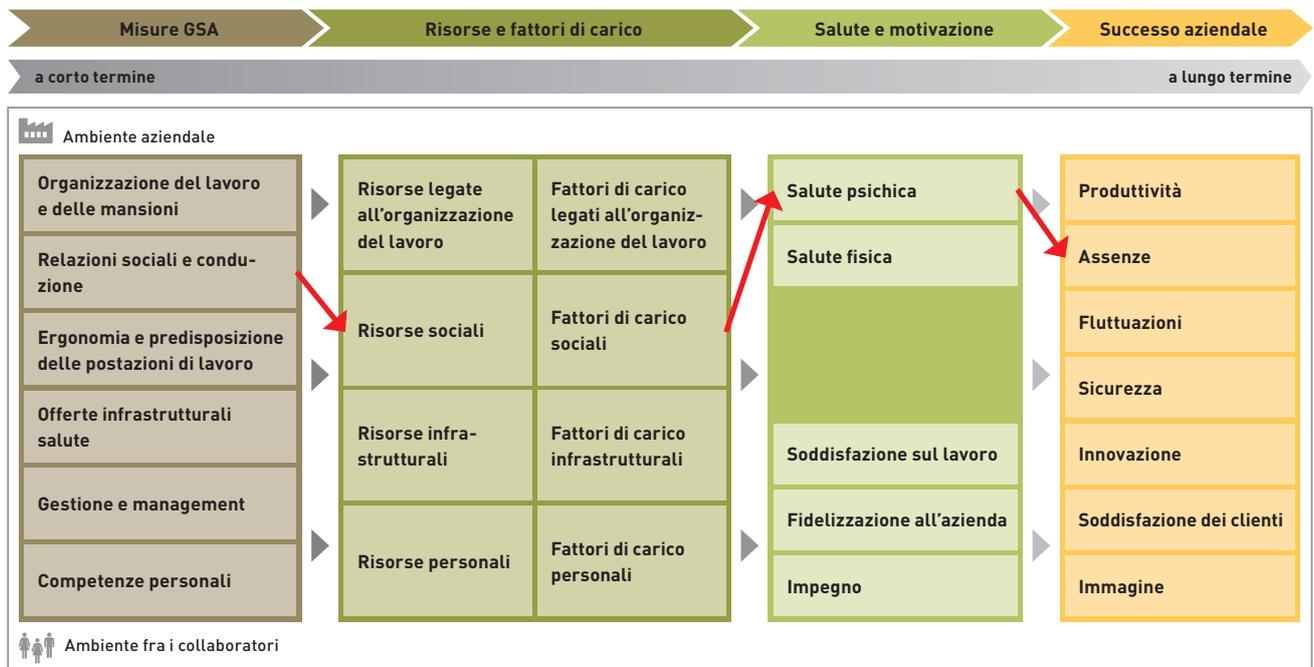
I riscontri scientifici sull'impatto della GSA possono essere, ancor prima dell'avvio di un progetto, le ragioni a favore di una determinata selezione di misure GSA e possono inoltre agevolare l'approvazione dei fondi per il progetto. Ci si può avvalere di questi dati anche per illustrare in maniera fondata come i cambiamenti nelle risorse e nei fattori di carico possono migliorare la salute e la motivazione dei collaboratori e in che modo il progetto contribuisce al successo aziendale. Ciò significa per le aziende: *nei progetti GSA e nell'implementazione di misure non è sempre necessario valutare tutto autonomamente, bensì si può mostrare la plausibilità dell'impatto anche sulla base di riscontri scientifici*.

A titolo esemplificativo, dai campi della salute psichica e di quella fisica abbiamo selezionato le tematiche «depressioni» e «patologie muscoloscheletriche» e corroborato scientificamente le correlazioni delle catene dell'impatto (capitoli 2.2.1 e 2.2.2). Vi forniamo inoltre, al capitolo 2.2.3 e nell'appendice, molti altri riscontri scientifici sulle correlazioni fra fattori di carico e risorse, salute e motivazione e successo aziendale. Potranno esservi utili per illustrare la plausibilità dei vostri progetti.

2.2.1 Catena dell'impatto «salute psichica»

FIGURA 12

Catena dell'impatto fondata su riscontri scientifici in materia di effetti e prevenzione delle depressioni



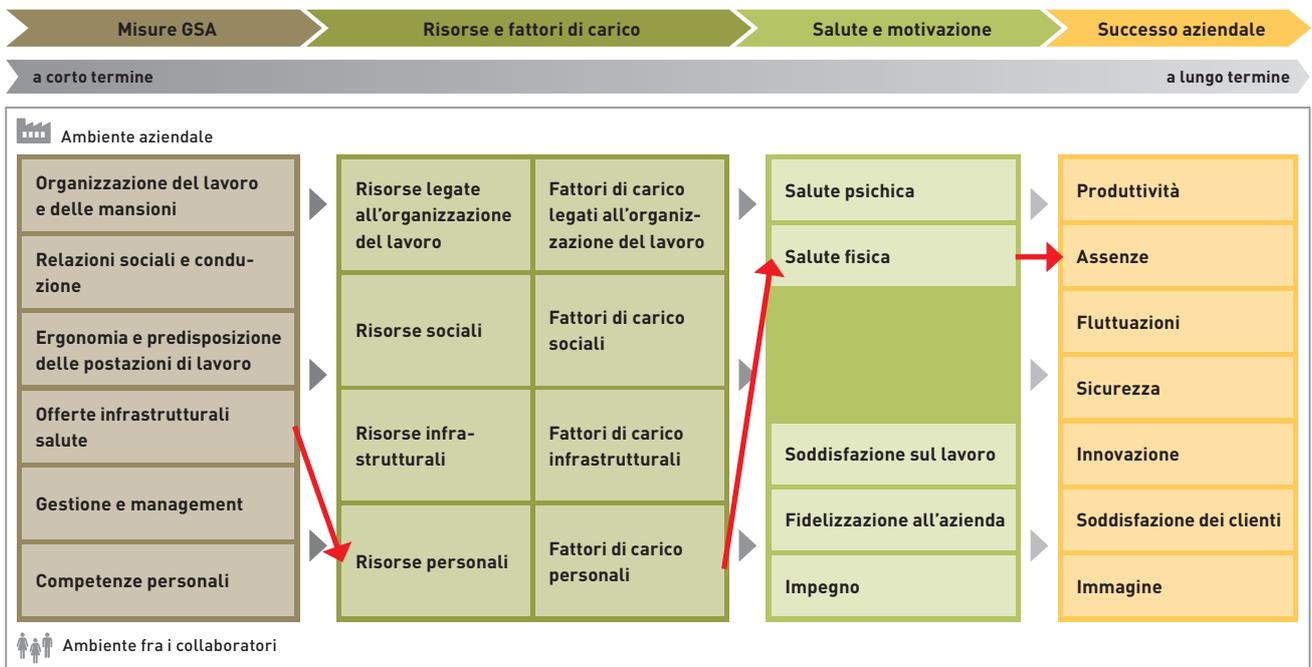
Le depressioni sono uno dei principali motivi di assenza prolungata. Provocano dei cali di rendimento e determinano di conseguenza elevati costi per le aziende (Greenberg, Kessler, Nells, Finkelstein, & Berndt, 1996; Lerner & Henke, 2008; WHO, 2001). Cosa possono fare le aziende per prevenire l'insorgenza di depressioni? Il miglioramento delle relazioni sociali sul lavoro rappresenta un importante meccanismo di prevenzione delle depressioni. Numerosi studi rivelano che condizioni di lavoro stressanti, dovute ad esempio ai rapporti interpersonali, possono provocare depressioni (Bonde, 2008; Tennant, 2001). Fra queste condizioni stressanti rientrano le situazioni di conflitto, la scortesia, il mobbing e le ingiustizie (ad es. Grynderup et al., 2013; Kivimaki, Virtanen, Vartia, Elovainio, Vahtera, & Keltikangas-Järvinen, 2003).

La ricerca rivela che le misure volte a migliorare i rapporti e il clima sociale contribuiscono nel lungo periodo al miglioramento della salute psichica. Menzioniamo fra queste i training e i corsi di formazione che possono essere rivolti prevalentemente ai dirigenti oppure coinvolgere tutto il team (ad es. Greenberg, 2006; Skarlicki, & Latham, 2005; Leiter, Laschinger, Day & Oore, 2011). I riferimenti dettagliati delle pubblicazioni scientifiche citate si possono trovare nell'appendice IV.

2.2.2 Catena dell'impatto «salute fisica»

FIGURA 13

Catena dell'impatto fondata su riscontri scientifici in materia di effetti e prevenzione delle patologie muscoloscheletriche



Le patologie muscoloscheletriche causano più giorni di assenza di ogni altro gruppo di malattie, come hanno dimostrato numerosi studi condotti in paesi occidentali (Punnett & Wegman, 2004). Con l'espressione «patologie muscoloscheletriche legate al lavoro» l'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro intende i danni all'apparato locomotore che colpiscono strutture dell'organismo come muscoli, articolazioni, tendini, legamenti, nervi o la circolazione locale del sangue (Kramer, Sockoll, & Bödeker, 2009). Cosa possono fare le aziende per prevenire le patologie muscoloscheletriche? Migliorare lo stato di forma fisica dei collaboratori rappresenta un asse importante per ridurre le patologie muscoloscheletriche dovute al lavoro (Bongers, Ijmker, van den Heuvel, & Blatter, 2006). I programmi di attività fisica ed esercizio mirano a potenziare le risorse fisiche personali aumentando la resistenza fisica, migliorando l'agilità e aumentando lo stato di forma. L'introduzione di programmi di attività fisica ed esercizio è la misura singola che con maggiore evidenza ha effetti preventivi per le patologie muscoloscheletriche, come illustrano i metastudi sull'efficacia degli interventi nella gestione della salute in azienda

(Bräunig et al., 2015; Kramer et al., 2009). Questi programmi di attività sportive e fisiche permettono di ridurre sia i giorni di assenza dovuti a patologie muscoloscheletriche che la loro incidenza e prevalenza (Bräunig et al., 2015). I riferimenti dettagliati delle pubblicazioni scientifiche citate si possono trovare nell'appendice IV.

2.2.3 Conviene quindi investire nella salute e nella motivazione dei collaboratori

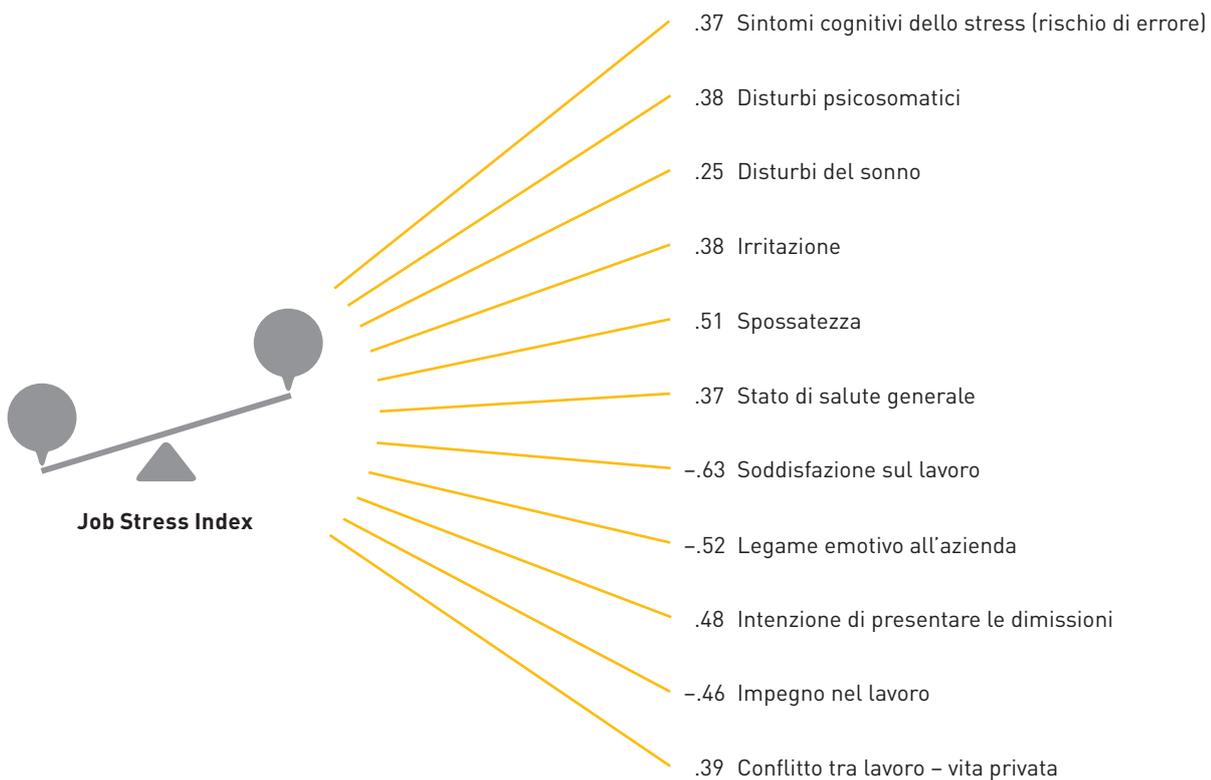
Il modello d'impatto GSA di Promozione Salute Svizzera è fondato su un riscontro specifico: l'interazione fra i fattori di carico e le risorse dei collaboratori ha una netta ripercussione sulla loro salute e sulla loro motivazione. Fra il 2014 e il 2016 Promozione Salute Svizzera ha svolto un monitoraggio dello stress rilevando ogni anno determinate condizioni di lavoro di oltre 2900 persone e ha definito il parametro Job Stress Index (JSI). Il JSI si ottiene calcolando il rapporto fra quattro risorse (margine d'azione, completezza dei compiti, atteggiamento costruttivo dei superiori e stima generale) e sei fattori di carico (urgenza, incertezza riguardo al lavoro, problemi organizzativi di lavoro, sovraccarico qualitativo, fattori di

carico sociali superiori, fattori di carico sociali colleghi/e di lavoro). Più elevato è il JSI, meno favorevole è il rapporto fra le risorse e i fattori di carico. Mediante l'S-Tool, un questionario online sviluppato da Promozione Salute Svizzera per rilevare la condizione di stress dei collaboratori, sono stati registrati diversi aspetti riguardanti la salute e la motivazione e non solo le condizioni di lavoro per il calcolo del JSI. Sono stati calcolati i nessi (le correlazioni¹) fra JSI, salute e motivazione e ne è stata verificata la significatività statistica.

La figura 14 mostra il nesso esistente fra l'interazione di fattori di carico e risorse da una parte e numerosi aspetti riguardanti la salute e la motivazione dall'altra. Un Job Stress Index alto, in presenza del quale i collaboratori hanno più fattori di carico che risorse, è correlato ad esempio a un impegno ridotto sul lavoro (correlazione $-.46$) e a una spossatezza piuttosto elevata (correlazione $.51$). Conviene quindi investire in un rapporto positivo fra i fattori di carico e le risorse mediante misure GSA.

FIGURA 14

Correlazioni significative fra il JSI e diverse dimensioni della salute e della motivazione (Ilgic et al., 2016); correlazioni altrettanto elevate erano già state riscontrate negli anni 2014 e 2015



¹ La correlazione è una procedura statistica che valuta l'intensità del nesso fra due variabili, ad esempio spossatezza e produttività. I coefficienti di correlazione permettono di esprimere l'intensità e l'orientamento del nesso fra le due variabili. Una correlazione può assumere un valore compreso fra -1 e $+1$; si utilizza sovente il coefficiente di correlazione di Pearson.

Nel monitoraggio dello stress è stata inoltre calcolata l'intensità degli effetti sulle assenze e sulla produttività di un rapporto sfavorevole fra fattori di carico e risorse. Coloro che si trovano nella zona critica (di colore rosso), che riferiscono cioè di avere meno risorse che fattori di carico, hanno un numero di assenze pari quasi al doppio di coloro che dispongono di più risorse rispetto ai fattori di carico (zona verde), come illustra la tabella 2. Le persone nella zona critica hanno inoltre una prestazione lavorativa ridotta (alto presentismo) rispetto a coloro che si trovano nella zona verde. Vale quindi la pena ridurre i fattori di carico dovuti a urgenze, sovraccarichi, rapporti sociali e fattori simili e potenziare risorse quali il margine d'azione e il supporto da parte dei superiori. Per informazioni più approfondite potete consultare ad esempio il foglio d'informazione 17 «Job Stress Index 2016» di Promozione Salute Svizzera e la pagina web dedicata al Job Stress Index (<https://promozionesalute.ch/economia/prodotti-e-servizi/job-stress-index.html>).

Suggerimento

Nell'appendice IV abbiamo stilato per voi una lista di altre correlazioni fra salute e motivazione e aspetti del successo aziendale ottenuta dal modello d'impatto GSA.

2.3 Utilizzare il modello d'impatto come attrezzo ginnico strategico

Desiderate intervenire voi stessi attivamente e utilizzare il modello d'impatto per la vostra azienda? In questo caso vi invitiamo a svolgere un esercizio mentale. Pensate al modello d'impatto muovendovi da destra a sinistra e tenete sempre presente la domanda: «Cosa dovrebbe cambiare per ...». L'esercizio mentale si può trovare nell'appendice e scaricare qui (www.promozionesalute.ch/verifica-impatto-gsa). Dopo aver ripensato a un progetto GSA in questo breve esercizio mentale, l'oggetto del prossimo capitolo sarà la pianificazione concreta e la realizzazione di un progetto GSA nella vostra azienda con l'aiuto del modello d'impatto.

TABELLA 2

Perdite di produttività dovute allo stato di salute per un Job Stress Index elevato (estratta dal foglio d'informazione 17 «Job Stress Index 2016» di Promozione Salute Svizzera)

	Zona verde Risorse > fattori di carico	Zona sensibile Risorse = fattori di carico	Zona critica Risorse < fattori di carico	Tutte
Assenteismo (in % di tempo di lavoro)	2,94%	2,92%	4,72%	3,38%
Presentismo (in % di tempo di lavoro)	5,47%	9,38%	14,74%	9,64%
Totale delle perdite di produttività dovute allo stato di salute (in % di tempo di lavoro)	8,41%	12,3%	19,46%	13,02%

Bibliografia rilevante (selezione)

- Badura, B., Ritter, W., & Scherf, M. (1999): *Betriebliches Gesundheitsmanagement. Ein Leitfadens für die Praxis*. Berlin: edition sigma.
- Bauer, G. F., & Jenny, G. J. (2012). Moving towards positive organizational health: challenges and a proposal for a research model of organizational health. In: J. Houdmont, S. Leka, & R. R. Sinclair (a cura di), *Contemporary Occupational Health Psychology: Global perspectives on research and practice* (pagg. 126–145). Chichester: John Wiley & Sons.
- Bräunig, D.; Haupt, J.; Kohstall, T.; Kramer, I.; Pieper, C.; Schröer, S. (2015). *Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Prävention*. Iga Report 28.
- Cloetta, Bernhard; Spencer, Brenda; Spörri, Adrian; Ruckstuhl, Brigitte; Broesskamp-Stone, Ursel; Ackermann, Günter (2004). Ein Modell zur systematischen Kategorisierung der Ergebnisse von Gesundheitsförderungsprojekten. *Prävention. Zeitschrift für Gesundheitsförderung*, 27 (3).
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499–512.
- Igic, I.; Keller, A.; Brunner, B.; Wieser, S.; Elfering, A.; Semmer, N. (2014). *Job Stress Index 2014. Rilevamento degli indicatori in materia di salute psichica e stress della popolazione attiva in Svizzera*. Promozione Salute Svizzera Fogli di lavoro 26, Berna e Losanna.
- Jenny, G. J., Brauchli, R., Inauen, A., Füllemann, D., Fridrich, A., & Bauer, G. F. (2014). Process and outcome evaluation of an organizational-level stress management intervention in Switzerland. *Health Promotion International*, 1–13. doi:10.1093/heapro/dat091
- Päper, C. (2015). Best Case SBB: Gesundheit messbar machen. Ein Interview mit Urban Studer. In: HR Today Special: Betriebliches Gesundheitsmanagement. Jg. 2015, Heft 2, S. 40-42.
- Promozione Salute Svizzera (2014). Psychische Gesundheit im Setting Betrieb: Das Wirkmodell von Gesundheitsförderung Schweiz. Berna. Tratto da <https://gesundheitsfoerderung.ch/public-health/psychische-gesundheit/evaluation-und-monitoring/grundlagen-und-konzepte.html>
- Promozione Salute Svizzera (2016). Job Stress Index 2016. Indicatori dello stress tra la popolazione attiva Svizzera. Foglio d'informazione 17. Berna e Losanna.
- Promozione Salute Svizzera/Gruppo di lavoro criteri GSA (2017). Guida Criteri di qualità per la gestione della salute in azienda. Friendly Work Space. Promozione Salute Svizzera, versione 01012017, Berna e Losanna.
- SWiNG (2011). Projekt SwiNG – Schlussbericht der Evaluation. Download al sito <http://www.promozione-salute.ch/swing/>
- Zapf, D. & Semmer, N. K. (2004). Stress und Gesundheit in Organisationen. In: H. Schuler (editore), *Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band 3 Organisationspsychologie* (2ª edizione, pagg. 1007-1112). Göttingen: Hogrefe.

3 La verifica d'impatto del vostro progetto GSA in cinque fasi

Nel capitolo precedente sono stati illustrati i nessi causali mediante catene dell'impatto create sulla base del modello d'impatto GSA. Nel presente capitolo, avvalendoci della catena dell'impatto e del caso pratico «Una schiena robusta», mostreremo in modo concreto tutte le fasi della **pianificazione ed esecuzione della verifica d'impatto di un progetto** (vedi fig. 15). Coloro che preferiscono avanzare più speditamente possono consultare la fase di loro interesse e cominciare da essa.

Se si prepara un nuovo progetto GSA, la verifica d'impatto può essere integrata direttamente nella

pianificazione delle singole fasi del progetto. La verifica dell'efficacia delle misure GSA non rappresenta quindi un ulteriore progetto, bensì si può integrare nel regolare ciclo del progetto. **In questo modo, si riduce il volume di lavoro e al contempo potete assicurarvi una corretta ed effettiva valutazione delle misure.**

Nel piano del progetto vengono comunque definiti i dettagli della sua realizzazione, le persone incaricate dell'esecuzione e le tempistiche. Il presente capitolo è quindi **incentrato sugli aspetti di un progetto che sono determinanti ai fini della verifica d'impatto.**

Suggerimento

Se intendete creare una verifica d'impatto per un vostro progetto, vi invitiamo a utilizzare **il modello Excel «Verifica d'impatto GSA»** che Promozione Salute Svizzera mette a vostra disposizione e che potete scaricare (www.promozionesalute.ch/verifica-impatto-gsa). Così facendo, nel corso del progetto avete sempre sotto controllo le misure, gli obiettivi, i destinatari e gli indicatori, potete aggiornare le informazioni e in un secondo momento anche aggiungere altri progetti. Alla voce  delle pagine seguenti sarà indicato per ogni fase il punto preciso del modello Excel. Viceversa, nel modello Excel è sempre indicato il relativo capitolo della presente guida. In più, potete utilizzare anche la nostra check list, anch'essa scaricabile gratuitamente (www.promozionesalute.ch/verifica-impatto-gsa), sulla quale sono riportati e si possono spuntare gli aspetti principali di ogni fase.

Caso pratico «Una schiena robusta»

Negli ultimi due anni sono aumentate le assenze di lunga durata nella ditta Pack SA (450 collaboratori). La direzione vuole ridurre i giorni di assenza e i costi derivanti. In qualità di responsabili GSA procedete a una prima valutazione della situazione e constatate quanto segue:

Situazione effettiva: il 68% circa delle assenze di lunga durata è riconducibile a collaboratori con problemi cronici di schiena. Ne sono colpiti soprattutto i seguenti destinatari:

- uomini e donne fra i 40 e i 58 anni (che corrispondono al 45% dei collaboratori);
- prevalentemente collaboratori dell'area di imballaggio (carichi pesanti e un elevato ritmo di lavoro).

I giorni di assenza e i costi dovuti ai problemi di schiena comportano attualmente:

- un elevato tasso di assenteismo;
- elevati costi totali;
- ritardi nel confezionamento e incremento dei reclami dei clienti.

Inoltre, le ristrutturazioni degli ultimi mesi si sono tradotte in una riduzione delle direzioni dei team e nell'introduzione di nuove procedure.

FIGURA 15

Verifica d'impatto – Tutte le fasi

Fase 1 (pagina 22)

Analisi della situazione effettiva: qual è la situazione attuale?



Qual è la nostra meta?



Fase 2 (pagina 26)

Cosa dobbiamo fare? Qual è il modo giusto per farlo?



Fase 3 (pagina 28)

Che effetti deve produrre?



- a) Per l'inizio e in caso risorse scarse: definire e illustrare in maniera plausibile gli indicatori.
- b) Per i professionisti e per coloro che aspirano a esserlo: definire inoltre valori di riferimento.

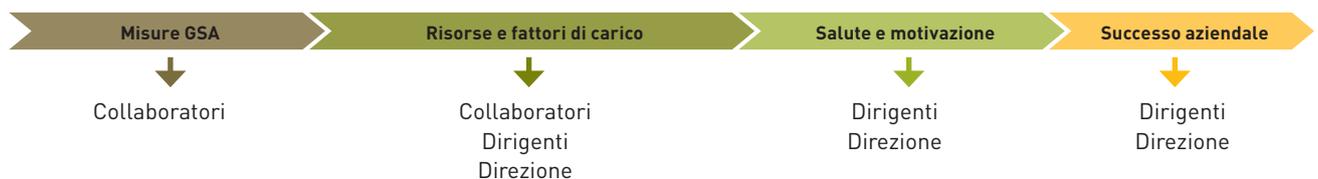
Fase 4 (pagina 36)

Valutare realisticamente – Abbiamo fatto le cose giuste?



Fase 5 (pagina 40)

Comunicare: a chi e come? E adesso? = ricominciare dalla fase 1



3.1 Fase 1: preparazione della definizione dell'incarico, indirizzo strategico e analisi del problema

FIGURA 16

Fase 1

Analisi della situazione effettiva: qual è la situazione attuale?



Qual è la nostra meta?



3.1.1 Definizione dell'incarico

Nell'operazione di definizione dell'incarico potete constatare chiaramente perché occorre avviare il progetto, oltre ad assicurarvi il sostegno della direzione aziendale e l'approvazione delle risorse necessarie. Nella definizione dell'incarico potete anche analizzare se per questo progetto è richiesta una verifica d'impatto e se vale la pena eseguirla. A tale proposito è importante chiarire se è disponibile un budget, a quanto ammonta e cosa ci si può attendere da una valutazione.

Domande chiave

- Situazione iniziale: quali aree tematiche e operative sono oggetto del progetto?
- È stato assegnato un incarico, ad esempio da parte della direzione?
- Il progetto è nato da riflessioni strategiche della vostra azienda?
- Che vantaggio apporta a questo progetto una verifica d'impatto?

Situazione iniziale «Una schiena robusta»

Negli ultimi due anni sono aumentate le assenze di lunga durata nella ditta Pack SA (450 collaboratori). La direzione vuole ridurre i giorni di assenza e i costi derivanti. Sono inoltre aumentati notevolmente i reclami dei clienti. Dal sondaggio sulla salute è emerso che molti collaboratori soffrono di problemi di schiena.

Affidamento di incarico ai responsabili GSA da parte della direzione aziendale di Pack SA

- Presentare un piano di misure per un progetto GSA nel campo «potenziare la salute fisica dei collaboratori», affrontare il tema «una schiena robusta»
- Dimostrare che le misure possono contribuire a ridurre i giorni di assenza ed entro quando
- Riportare il numero di reclami dei clienti a un livello basso

Controllo

Per il futuro successo del progetto è essenziale che la **definizione dell'incarico** avvenga fra il committente e la direzione del progetto. È nella definizione che vengono chiariti gli elementi principali del progetto. Fra di essi rientrano: obiettivi del progetto e indirizzo strategico da seguire, previsione generica dei costi, risorse disponibili per la valutazione e utilità prevista.

3.1.2 Indirizzo strategico del progetto

Domande chiave

- Qual è la nostra meta? Che indirizzo vogliamo seguire per il progetto (ad es. riduzione dei dolori alla schiena e miglioramento della salute dei collaboratori)?
- A quale obiettivo strategico GSA sovraordinato deve essere associato il progetto?
- Quale deve essere il contributo di questo progetto al successo aziendale (impact) (ad esempio diminuzione dei costi derivanti dalle assenze di lunga durata)?

Con il vostro progetto puntate a un obiettivo strategico GSA sovraordinato, come ad esempio *il potenziamento della salute e della motivazione dei collaboratori*, oltre a contribuire in questo modo al successo aziendale (impact), ad esempio con la diminuzione dei costi derivanti dalle assenze (cfr. criterio Friendly Work Space 3b). Assicurando la connessione con gli obiettivi attuali si può dimostrare l'utilità a lungo termine del progetto per l'azienda. È inoltre possibile che il vostro progetto abbia un nesso con i principi guida dell'azienda (cfr. criterio Friendly Work Space 1a).



Indirizzo strategico del progetto

«Una schiena robusta»

- **Indirizzo strategico del progetto:** migliorare lo stato di salute dei collaboratori potenziando la salute della schiena.
- **Obiettivo strategico GSA:** conservare e incrementare la salute e la motivazione dei collaboratori.
- **Contributo al successo aziendale (impact):** meno costi derivanti dalle assenze di lunga durata; maggiore produttività, maggiore soddisfazione dei clienti.

3.1.3 Analisi del problema e interpretazione della situazione effettiva

Il vostro progetto sarà più efficace se intervenite laddove risiede il problema. È quindi importante sapere con precisione qual è la situazione attuale e per quale motivo non corrisponde alla situazione auspicata.

Domande chiave

- Quali sono i problemi centrali da affrontare nel progetto (ad es. giorni di malattia in aumento fra gli specialisti)?
- Quali sono le condizioni attuali (situazione effettiva)?
- Di quali informazioni disponete per definire le misure opportune per la vostra situazione (ad es. circolo della salute, sondaggi fra i collaboratori, colloqui con i dirigenti)?

Per effettuare un rilevamento della situazione vi sono diversi tipi di informazioni:

TABELLA 3

Esempi di procedure di rilevamento

	Valutazione esterna (obiettiva)	Punto di vista degli interessati (soggettivo)
Dati misurabili in cifre (quantitativi)	ad es. cifre assenze, cifre infortuni professionali	ad es. sondaggi fra i collaboratori (vedi anche S-Tool di Promozione Salute Svizzera)
Dati descrittivi (qualitativi)	ad es. analisi ergonomica del posto di lavoro	ad es. gruppo mirato/intervista di gruppo con dirigenti

(Fonte: criterio 5a, guida Friendly Work Space)

XI Inserire l'obiettivo sovraordinato nel modello Excel (tabella dettagliata, linea 5).

Analisi e interpretazione della situazione effettiva «Una schiena robusta»

Situazione effettiva: il 68 % circa delle assenze di lunga durata è riconducibile a collaboratori con problemi cronici di schiena. Ne sono colpiti soprattutto i seguenti destinatari:

- uomini e donne fra i 40 e i 58 anni (che corrispondono al 45 % dei collaboratori);
- prevalentemente collaboratori dell'area di imballaggio (65 collaboratori, carichi pesanti e un elevato ritmo di lavoro).

I giorni di assenza e i costi dovuti ai problemi di schiena comportano attualmente:

- un elevato tasso di assenteismo (7,1 giorni di assenza per ogni posto di lavoro al 100 %: 2013–2014);
- costi elevati (complessivi): circa 323 000 franchi/anno;
- ritardi nel confezionamento e numero elevato di reclami dei clienti.

Dai risultati del sondaggio condotto fra i collaboratori emerge che:

- il 33 % nota continuamente o spesso dolori al collo e alle spalle (S-Tool, scala «disturbi psicosomatici»);
- il 41 % è continuamente o spesso sotto pressione per le tempistiche (S-Tool, scala «urgenza»);
- il 40 % sente di non avere un sostegno sufficiente da parte dei superiori (S-Tool, scala «atteggiamento costruttivo dei superiori»).

Fonti di dati/informazioni: sondaggi di gruppo, sondaggio fra i collaboratori, sistema di rilevamento delle assenze, bibliografia ecc.

Cause principali del problema: diverse fonti bibliografiche indicano che i problemi cronici alla schiena possono non essere causati solo da una postura invariata e da un sollevamento e trasporto errato di carichi, ma anche da fattori di carico persistenti e dal sovraccarico.

I sondaggi di gruppo svolti e i **risultati del sondaggio fra i collaboratori** confermano che i collaboratori notano anche carichi di natura psichica: nel reparto «Imballaggio» è evidente che le ristrutturazioni eseguite negli ultimi mesi hanno provocato una riduzione delle direzioni del team e che inoltre i nuovi procedimenti introdotti in periodi con maggiori volumi di lavoro hanno creato confusione e causato ritardi e reclami da parte della clientela. Ne sono derivate insicurezze, agitazione e stress, che a loro volta hanno causato movimenti imprudenti e sollevamento e trasporto di carichi superiori al massimo consentito dalla legge.

L'obiettivo dell'analisi della situazione effettiva è riunire diverse fonti di dati e informazioni riguardanti il problema. Ad esempio:

- la panoramica dell'andamento delle assenze in un determinato periodo;
- l'andamento delle assenze di lunga durata in base a età e sesso;
- i risultati dei sondaggi condotti fra i collaboratori;
- i riscontri ricevuti ad es. dagli assicuratori di indennità giornaliera;
- i colloqui con collaboratori e dirigenti ecc.

Interpretare e valutare i dati

Dando ai collaboratori e ai dirigenti la possibilità di intervenire nella valutazione delle informazioni potete ottenere sia informazioni approfondite sulla situazione che valide segnalazioni concrete e idee per la futura definizione di obiettivi e misure.

Mediante la partecipazione potete avvalervi inoltre dell'esperienza e delle conoscenze di coloro che prendono parte al progetto o che ne saranno interessati (cfr. criterio Friendly Work Space 2d).

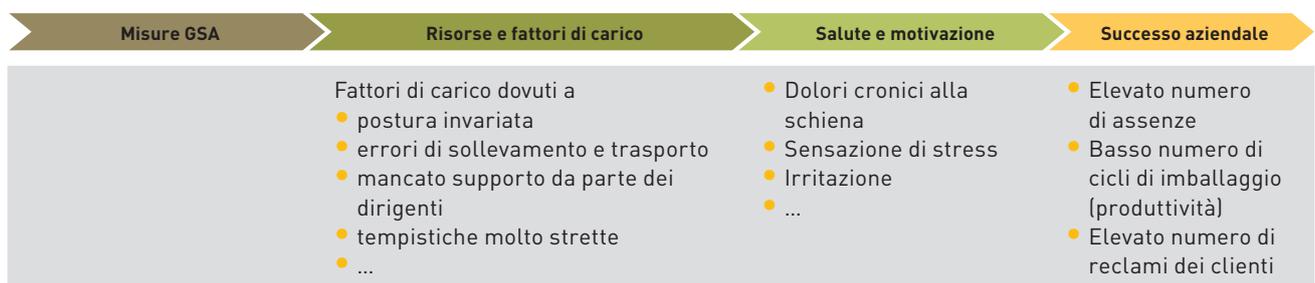
Vi invitiamo a cercare inoltre fonti bibliografiche o studi che vi possano fornire spunti sulla tematica ed esempi di Good Practice di altre aziende.

L'analisi della situazione effettiva vi aiuta a elaborare obiettivi e a decidere l'adozione di una o di più misure con un approccio basato sui fatti (cfr. anche criteri Friendly Work Space 5a e 5b).

La figura 17 fornisce una panoramica dei principali problemi riassunti nella catena dell'impatto del modello d'impatto GSA (vedi capitolo 2). Questa panoramica si può utilizzare ottimamente nella fase successiva per determinare le misure più opportune per affrontare questi problemi.

FIGURA 17

 **Problemi emersi dall'analisi della situazione effettiva**



✓ Controllo

Conclusa l'analisi della situazione effettiva, dovrete poter rispondere affermativamente alle seguenti domande:

- Sono chiare le aspettative nei confronti del progetto?
- Sono chiari gli obiettivi strategici GSA da promuovere con il progetto?
- Sono chiari i progetti/le esigenze da affrontare nel progetto?
- Vi sono informazioni sufficienti per poter scegliere le misure opportune?

3.2 Fase 2: desumere obiettivi del progetto, destinatari e misure

FIGURA 18

Cosa dobbiamo fare? Qual è il modo giusto per farlo?



3.2.1 Cosa dobbiamo fare?

Domande chiave

- Quali sono gli obiettivi da perseguire con il progetto?
- Quali sono i destinatari (specialisti, loro superiori), ovvero a chi devono essere rivolte le misure?
- Quali sono le misure da attuare per raggiungere questi obiettivi e questi destinatari (corsi di conduzione, consegna di opuscoli ecc.)?

Obiettivi del progetto

- I dirigenti si preoccupano attivamente della salute dei collaboratori e utilizzano i dispositivi di sollevamento e di trasporto diventando un esempio da seguire in materia di salute della schiena
- I collaboratori si preoccupano attivamente dello stato di salute della loro schiena e utilizzano i dispositivi di sollevamento e di trasporto
- Sono state create le strutture per intensificare la partecipazione

Destinatari: tutti i collaboratori, dirigenti

Deduzione di un insieme di misure (le misure devono essere attuate in tre progetti parziali):

- **Progetto parziale 1 per tutti i superiori dell'area di imballaggio:** formazione in materia di schiena, salute psichica e partecipazione; nel tempo libero: allenamenti gratuiti di prova presso il centro fitness nelle vicinanze.
- **Progetto parziale 2 per tutti i collaboratori:** corsi di formazione su sollevamento e trasporto/ salute della schiena; nel tempo libero allenamenti gratuiti di prova nel centro fitness delle vicinanze. Inoltre, sopralluogo sul posto di lavoro e adattamento in situ a cura di una fisioterapista. Distribuire opuscoli informativi.

- **Progetto parziale 3 per superiori e collaboratori:** svolgimento di due circoli di lavoro PMC all'anno (processo di miglioramento continuo) per effettuare un'analisi mirata delle esperienze nei processi di lavoro e per determinare possibili migliorie.

Dall'analisi del problema (vedi fig. 17) è emerso che fra i fattori di carico dei collaboratori vi sono una postura invariata, errori nel sollevamento e nel trasporto, il mancato sostegno da parte dei dirigenti e la pressione per i tempi stretti. A questo punto si possono stabilire gli opportuni obiettivi del progetto, i destinatari e le misure (cfr. anche criterio Friendly Work Space 3b). Tenete presente che ci si deve rivolgere a tutti i destinatari rilevanti e che le misure hanno particolare efficacia se attuate congiuntamente. Il progetto «Una schiena robusta» si configura come segue:

3.2.2 Qual è il modo giusto per farlo?

Domande chiave

- Quali obiettivi vengono perseguiti con le misure del progetto?
- Quali sono gli indicatori che aiutano a rilevare la corretta esecuzione di una misura (ad es. la quota di partecipanti auspicata in un corso speciale, il numero di opuscoli consegnati, le conoscenze auspiccate riguardo ai contenuti di una formazione ecc.)?

Per garantire la corretta esecuzione delle misure è importante sapere come identificare il successo delle misure. A tal proposito, stabilite per gli obiettivi del processo degli indicatori che descrivano come deve essere raggiunto un obiettivo (tabella 4; cfr. criterio Friendly Work Space 5c).

✓ Controllo

- Sono stati considerati tutti i destinatari?
- Le misure hanno un rapporto costo-utilità accettabile?
- Le misure si sviluppano nella stessa direzione fra i diversi destinatari e compongono un pacchetto valido e orientato a un obiettivo GSA sovraordinato?
- Ci sono dei fattori di disturbo da tenere presenti? (ad es. evitare l'inizio del progetto durante le ferie estive, non svolgere la campagna di prevenzione delle cadute nei mesi invernali in presenza di ghiaccio – ulteriori esempi nella fase 4)
- Gli obiettivi sono stati elaborati secondo i criteri SMART? (SMART significa «**S**pecifico, **M**isurabile, **A**mbizioso, **R**ealistico, definito nel **T**empo» e aiuta a raggiungere gli obiettivi)

XI Riportare titolo del progetto (colonna A), obiettivi del progetto (colonna B) e misure (colonna D) nel modello Excel. Aggiungere i destinatari delle misure (colonna F). Elaborare gli obiettivi del processo per le diverse misure e riportarli nella colonna H.

TABELLA 4

Indicatori per gli obiettivi delle misure del progetto «Una schiena robusta» (obiettivi del processo)

Misura	Destinatari	Indicatori dell'obiettivo del processo	Periodo del progetto
Formazione sulla leadership 1 x 1,5 giorni di formazione (incl. istruzione per circolo di lavoro PMC)	Superiori	<ul style="list-style-type: none"> • Quota di partecipazione: 100% di 5 superiori • A tutti i superiori è stata impartita la formazione sulla salute della schiena e sullo stress • Tutti i superiori conoscono il PMC quale strumento di partecipazione 	Febbraio–aprile
Formazione sulla schiena 0,5 giorni di formazione per 10–15 partecipanti	Collaboratori	<ul style="list-style-type: none"> • Quota di partecipazione: 90% di 65 collaboratori • A tutti i collaboratori è stata impartita la formazione sulla salute della schiena • I collaboratori sono consapevoli dell'importanza della salute della schiena e conoscono i dispositivi di sollevamento e di trasporto nell'azienda 	Febbraio–aprile
Consulenza personalizzata riguardante il posto di lavoro 1 x fisioterapista per 1 ora	Collaboratori	<ul style="list-style-type: none"> • Quota di partecipazione: 95% di 65 collaboratori • Ai collaboratori è stata impartita la formazione sull'utilizzo della loro postazione di lavoro • I collaboratori conoscono le posizioni corrette per la schiena e i dispositivi presenti sul posto di lavoro 	Maggio–ottobre
Allenamento per la schiena presso centro fitness 2 x allenamenti gratuiti di prova da 1 ora presso il centro fitness	Collaboratori e superiori	<ul style="list-style-type: none"> • Quota di partecipazione: 80% di 70 collaboratori/ superiori 	Febbraio–settembre
Opuscolo informativo	Collaboratori e superiori	<ul style="list-style-type: none"> • Numero auspicato di collaboratori che lo ricevono: 100% di 69 collaboratori • Tutti i collaboratori e i superiori sono stati sensibilizzati in materia di salute della schiena 	Novembre o dicembre dell'anno precedente
Circolo di lavoro PMC due volte all'anno	Selezione di collaboratori e superiori	<ul style="list-style-type: none"> • Quota di partecipazione: 90% dei collaboratori e superiori selezionati • I collaboratori conoscono il circolo di lavoro PMC quale possibilità di partecipazione 	Maggio, novembre

3.3 Fase 3: definire obiettivi d'impatto e creare una catena dell'impatto

FIGURA 19

Che effetti deve produrre?



Domande chiave di carattere generale

- Come riconoscere l'avvenuto raggiungimento degli obiettivi del progetto e gli effetti del progetto?
- Quali cambiamenti deve produrre il progetto?
- Dove e come si rileva in primo luogo l'impatto? Che effetti si possono attendere a medio e lungo termine?
- Che indicatori e unità di misura occorre rilevare e quando?

3.3.1 Aspettative di impatto sui fattori di carico e sulle risorse

Domande chiave

- Come devono cambiare le risorse (ad es. sostegno da parte dei dirigenti, margine decisionale ecc.) e i fattori di carico (ad es. interruzioni del lavoro, fattori di carico ergonomici, lavoro in turni ecc.) presso i destinatari?
- Che tipo di impatto si deve ottenere (ad es. modifiche del comportamento, dello stato di salute, della cultura, dei rapporti ecc.)?

L'obiettivo del pacchetto di misure del progetto è innanzitutto stabilire una relazione positiva fra le risorse e i fattori di carico.

Per strutturare più chiaramente i cambiamenti da ottenere nel vostro progetto, utilizzate ancora una volta il modello d'impatto. Quali risorse vengono «promosse» in termini positivi e quali fattori di carico vengono ridotti o mitigati con il vostro pacchetto di misure? Gli aspetti da modificare, ovvero i risultati da raggiungere con le misure, vengono quindi aggiunti alla tabella come obiettivi di risultato (cfr. criterio Friendly Work Space 5c).

Cambiamenti nelle risorse e nei fattori di carico in seguito a «Una schiena robusta»

Una collaboratrice del reparto di Imballaggio ha frequentato la formazione «sollevare e trasportare correttamente» e ora sa adattare il proprio *comportamento* in modo da proteggere la schiena durante il lavoro oltre a utilizzare i dispositivi di trasporto disponibili (*condizioni*). In aggiunta, ha acquisito nuove *conoscenze* sulla salute della schiena e ha potenziato le proprie risorse personali ampliando le competenze in materia di salute.

Nel corso di formazione rivolto ai dirigenti una superiore ha acquisito nuove conoscenze che le hanno permesso non solo di ampliare le proprie competenze specialistiche, ma anche di potenziare le risorse sociali dei suoi collaboratori, ai quali ora può fornire un migliore sostegno (*comportamento*). I circoli PMC organizzati dai superiori migliorano le possibilità di partecipazione dei collaboratori (*condizioni*).

La tabella può configurarsi come segue:

TABELLA 5

Misure*	Cambiamento atteso delle risorse e dei fattori di carico: obiettivi di risultato
Formazione dei dirigenti sollevamento/trasporto e circoli PMC (superiori)	Incremento delle risorse personali: ampliamento delle competenze specialistiche e in materia di salute dei superiori (salute della schiena, conduzione, partecipazione)
Allenamento per la schiena presso centro fitness (superiori)	Incremento delle risorse sociali: più sostegno ai collaboratori
Formazione sulla salute della schiena sollevamento e trasporto (collaboratori)	Contenimento dei carichi fisici unilaterali: sollevamento e trasporto meno dannosi per la schiena (collaboratori)
Consulenza personalizzata riguardante il posto di lavoro (collaboratori)	Incremento delle risorse sociali: i collaboratori avvertono sostegno da parte dei superiori
Allenamento per la schiena presso centro fitness (collaboratori)	Incremento delle risorse riguardanti l'organizzazione del lavoro: possibilità di partecipazione dei collaboratori
	Incremento delle risorse personali: miglioramento delle competenze dei collaboratori in materia di salute (anatomia, cause e terapia della salute della schiena)

* Qui sono inserite le misure della fase 2

 **XI** La colonna K della tabella dettagliata contiene gli obiettivi di risultato per l'impatto del progetto sulle risorse e sui fattori di carico dei collaboratori.

3.3.2 Aspettative di impatto sulla salute e sulla motivazione

Domanda chiave

- Che effetti producono i cambiamenti positivi delle risorse e dei fattori di carico sulla salute (ad es. miglioramento della salute psichica) e sulla motivazione (ad es. incremento della soddisfazione sul lavoro, della fidelizzazione all'azienda) del gruppo target?

A medio termine, il progetto mira a modificare la salute e la motivazione dei collaboratori. Anche in questo caso potete avvalervi del modello d'impatto.

I cambiamenti attesi vengono aggiunti direttamente alla tabella attuale. La presentazione dell'elenco sotto forma di tabella vi fornisce una valida panoramica sui cambiamenti che devono avvenire per poter presupporre un impatto sulla salute e sulla motivazione dei collaboratori e anche per poter sapere in quale momento potete cominciare a esprimervi riguardo a questi cambiamenti.

Nel modello d'impatto GSA dettagliato contenuto nell'appendice III troverete esempi di fattori di carico e risorse legati all'organizzazione del lavoro, di natura sociale, infrastrutturale e personale nonché di aspetti riguardanti la salute e la motivazione dei collaboratori.

TABELLA 6

Effetti sulla salute e sulla motivazione di «Una schiena robusta»

Misure	Cambiamento atteso delle risorse e dei fattori di carico: obiettivi di risultato	Cambiamenti attesi nella salute e nella motivazione: obiettivi di risultato
Formazione dei dirigenti sollevamento/trasporto e circoli PMC (superiori)	Incremento delle risorse personali: ampliamento delle competenze specialistiche e in materia di salute dei superiori (salute della schiena, conduzione, partecipazione)	Miglioramento della salute fisica di collaboratori e superiori: miglioramento dello stato generale di salute, miglioramento della salute della schiena
Allenamento per la schiena presso centro fitness (superiori)	Incremento delle risorse sociali: più sostegno ai collaboratori	Atteggiamento positivo nei confronti del lavoro di collaboratori e superiori: miglioramento della soddisfazione sul lavoro, miglioramento dell'impegno
Formazione sulla salute della schiena sollevamento e trasporto (collaboratori)	Contenimento dei carichi fisici unilaterali: sollevamento e trasporto meno dannosi per la schiena (collaboratori)	
Consulenza personalizzata riguardante il posto di lavoro (collaboratori)	Incremento delle risorse sociali: i collaboratori avvertono sostegno da parte dei superiori Incremento delle risorse riguardanti l'organizzazione del lavoro: possibilità di partecipazione dei collaboratori	
Allenamento per la schiena presso centro fitness (collaboratori)	Incremento delle risorse personali: miglioramento delle competenze dei collaboratori in materia di salute (anatomia, cause e terapia della salute della schiena)	

 **XI** La colonna S della tabella dettagliata contiene gli obiettivi di risultato per l'impatto previsto del progetto sulla salute e sulla motivazione dei collaboratori.

3.3.3 Catena dell'impatto ed effetti sul successo aziendale

Domande chiave

- Qual è l'impatto del progetto sul successo aziendale a lungo termine?
- Qual è l'utilità prevista di questo progetto GSA per l'azienda (ad es. per i Key Performance Indicator, come una riduzione delle fluttuazioni e delle assenze o un incremento dell'attrattiva del datore di lavoro)?

La catena dell'impatto stabilisce un nesso fra i cambiamenti auspicati di risorse, fattori di carico, salute e motivazione dei collaboratori e il contributo al successo aziendale (impact).

Nel fase 1, in sede di definizione dell'indirizzo strategico del progetto, è già stato stabilito in cosa potrebbe consistere un possibile contributo del progetto «Una schiena robusta» agli obiettivi GSA sovraordinati e pertanto al successo aziendale. Qui viene descritto più dettagliatamente l'impatto sul successo aziendale. Come esposto al capitolo 2, il modello d'impatto GSA rappresenta la base per la creazione di una catena di questo tipo.

Per fornire una rappresentazione plausibile dell'impatto sul successo aziendale potete utilizzare anche dati scientifici. Nel capitolo 2.2 sono descritti numerosi dati di questo tipo, ad esempio il modo in cui la soddisfazione sul posto di lavoro si riflette sulla produttività o la ripercussione dello stress psichico sulle assenze.

La catena dell'impatto (fig. 20) fornisce una panoramica grafica e concisa del vostro progetto GSA e una rappresentazione plausibile del vostro procedimento. È inoltre possibile completarla con informazioni scientifiche sui nessi causali (vedi capitolo 2.2). Vi invitiamo a utilizzare la catena dell'impatto anche per la comunicazione dei progetti GSA in presentazioni alla direzione o al management.

✓ Controllo

Sin dal momento della pianificazione, pensate ad altri possibili fattori ed elementi di influsso che possono incidere sugli indicatori scelti (ad es. virus influenzali, un'imminente riorganizzazione). Vi aiuteranno a valutare realisticamente l'impatto previsto. Maggiori informazioni in merito nella fase 4.

FIGURA 20

Catena dell'impatto progetto «Una schiena robusta»

Misure GSA	Risorse e fattori di carico	Salute e motivazione	Successo aziendale
(abbreviato)	(abbreviato)		
Formazione dei dirigenti sollevamento/trasporto e circoli PMC	Incremento delle risorse personali: ampliamento delle competenze specialistiche e in materia di salute dei superiori (salute della schiena, conduzione, partecipazione) Incremento delle risorse sociali: più sostegno ai collaboratori	Miglioramento della salute fisica di collaboratori e superiori: • Miglioramento dello stato generale di salute • Miglioramento della salute della schiena	Riduzione delle assenze di lunga durata: diminuzione dei costi da esse derivanti Miglioramento della produttività: in termini quantitativi e qualitativi
Formazione sulla salute della schiena sollevamento e trasporto (collaboratori)	Contenimento dei carichi fisici unilaterali: sollevamento e trasporto meno dannosi per la schiena (collaboratori) Incremento delle risorse riguardanti l'organizzazione del lavoro: possibilità di partecipazione dei collaboratori	Atteggiamento positivo nei confronti del lavoro di collaboratori e superiori: • Miglioramento della soddisfazione sul lavoro • Miglioramento dell'impegno	Miglioramento della soddisfazione dei clienti: riduzione dei reclami

XI La colonna AA della tabella dettagliata contiene gli obiettivi di risultato per il contributo al successo aziendale (KPI).

3.3.4 Definire indicatori, parametri e fonti di dati per la verifica d'impatto

FIGURA 21

Che effetti deve produrre?



a) Per l'inizio e in caso di risorse scarse: definire e illustrare in maniera plausibile gli indicatori.

b) Per i professionisti e per coloro che aspirano a esserlo: definire inoltre valori di riferimento.

Domande chiave

- Quali indicatori e parametri si prestano meglio per rilevare il raggiungimento degli obiettivi del progetto?
- A chi vanno rivolte le domande? Quando? Con quali metodi? Chi effettua i rilevamenti?
- Quali fonti di dati/metodi di misurazione e di rilevamento sono già disponibili? Quali altre fonti e quali altri metodi si possono aggiungere?
- Quali informazioni vanno nuovamente rilevate e dopo quanto tempo?
- Quali altre informazioni si possono utilizzare per rappresentare la plausibilità dell'impatto?
- Per i più avanzati: quali valori di riferimento devono essere raggiunti nel progetto per poter documentare più dettagliatamente il raggiungimento dell'obiettivo?
- I costi e l'utilità sono proporzionali?

Nella catena dell'impatto avete stabilito i cambiamenti da ottenere con le misure del vostro progetto «Una schiena robusta» e gli obiettivi a cui mirate. Per poter anche misurare e verificare i cambiamenti auspicati, inserite gli opportuni parametri, indicatori e le adeguate fonti di dati.

Trovare i parametri e gli indicatori adeguati

Per ogni area d'impatto del progetto occorre trovare gli indicatori e i parametri in grado di illustrare al meglio i cambiamenti auspicati. Utilizzate la tabella 6 della fase 2 e inserite i parametri e gli indicatori nella relativa colonna.

Ecco alcuni esempi di parametri e indicatori:

- **Indicatori:** tasso di assenteismo, numero di infortuni professionali, tasso di fluttuazione/reparto, valutazione soggettiva e obiettiva della produttività, sondaggi sulla soddisfazione della clientela ecc.
- **Altri indicatori rilevanti per la salute** per la verifica dell'impatto di misure su fattori di carico e risorse nonché sulla salute e sulla motivazione: margine d'azione percepito, sensazione di stress, fruizione di offerte di alimentazione sana, soddisfazione generale sul lavoro, valutazione generale dello stato di salute e molti altri.

Suggerimento

Nel modello dettagliato d'impatto GSA di Promozione Salute Svizzera contenuto nell'appendice troverete un'ampia selezione di indicatori e parametri rilevanti per la salute. Ulteriori esempi di parametri e dimensioni rilevanti per la salute sono riportati nella guida Friendly Work Space disponibile gratuitamente (vedi criterio 5a).

Trovare le opportune fonti di dati e i metodi di rilevamento adeguati

Dopo aver stabilito i parametri e gli indicatori occorre trovare le informazioni e gli strumenti più adatti per la loro verifica. L'opzione ideale è utilizzare le fonti di dati già disponibili per la valutazione degli indicatori, come ad esempio i sondaggi fra i collaboratori, i dati ottenuti dalla gestione delle assenze e i circoli della salute che si svolgono regolarmente.

Ma può anche essere conveniente rilevare nuovi dati aggiungendo ad esempio delle domande al sondaggio fra i collaboratori, osservando e registrando i cambiamenti all'interno dell'azienda od organizzando incontri di feedback con gli interessati. Se ciò richiede un volume di lavoro eccessivo o non è fattibile, è necessario trovare un altro indicatore.

Suggerimento

Trovate inoltre numerosi strumenti di rilevamento e questionari nel criterio 5a di Friendly Work Space e nell'appendice della **guida del label Friendly Work Space**. Molti parametri menzionati nel modello d'impatto si possono rilevare utilizzando l'**S-Tool** di Promozione Salute Svizzera.

Valutare realisticamente il momento dell'impatto

Dovete inoltre decidere realisticamente il possibile momento in cui si verificherà una modifica dei parametri e degli indicatori. La catena dell'impatto della fase 2 vi aiuterà a valutare se un impatto si può considerare a breve, a medio o a lungo termine.

Illustrare la plausibilità dell'impatto con raffronti prima-dopo

Se si volesse escludere che sono altri fattori esterni a (co)determinare l'impatto delle vostre misure, sarebbe necessaria una misurazione di tipo prima-dopo di coloro che hanno preso parte alle misure e un gruppo di controllo di coloro che non ne hanno preso parte. Si effettuerebbe un confronto fra questi due gruppi. Queste ricerche di legami causali fra l'impatto e le misure del vostro progetto non sono però fattibili nella realtà aziendale per ragioni finanziarie e metodologiche.

Utilizziamo quindi dei semplici confronti prima-dopo per illustrare la plausibilità dell'impatto di progetti GSA. Ciò significa che dimostrerete in che modo il vostro progetto ha contribuito ai cambiamenti e lo proverete documentando che gli indicatori e i parametri hanno subito le modifiche auspiccate, ad esempio una percezione più ampia del campo d'azione o la riduzione dei problemi alla schiena. La base è costituita dai valori della situazione effettiva ottenuti dalla fase di analisi che rileverete nuovamente trascorso un determinato lasso di tempo (vedi tabella 7). Per verificare la plausibilità dell'impatto può essere utile anche la segnalazione di esperienze ottenute da studi, ad esempio dati scientifici che hanno dimostrato che l'incremento della soddisfazione sul lavoro comporta anche un aumento della produttività (vedi capitolo 2.2).

TABELLA 7

 **Parametri/indicatori e fonti di dati per le risorse e i fattori di carico del progetto «Una schiena robusta» (selezione)**

Cambiamento atteso delle risorse e dei fattori di carico: obiettivi di risultato	Parametri/indicatori	Fonti dei dati	Quando
Contenimento dei carichi fisici unilaterali: sollevamento e trasporto meno dannosi per la schiena (collaboratori)	Quota di collaboratori con un corretto comportamento di «sollevamento e trasporto»	Verbale osservazioni capo-squadra/dirigenti (aspetti qualitativi)	8/2017
Incremento delle risorse sociali: i collaboratori notano sostegno da parte dei superiori	Domanda «Atteggiamento costruttivo dei superiori»	Sondaggio fra i collaboratori	6/2017
Incremento delle risorse riguardanti l'organizzazione del lavoro: possibilità di partecipazione dei collaboratori	Quota di partecipazione al circolo PMC	Verbale numero di collaboratori partecipanti	10/2017
...			

XI I parametri/gli indicatori e le fonti di dati si possono riportare nella tabella dettagliata in base alla catena dell'impatto, separando «Risorse e fattori di carico» (colonne L e M), «Salute e motivazione» (colonne T e U) e «Successo aziendale» (colonne AB e AC).

Stabilire valori di riferimento per dimostrare ancora più dettagliatamente il raggiungimento dell'obiettivo

Per i più abili si consiglia di descrivere con maggiore precisione i cambiamenti che si intendono ottenere con il progetto. A tal fine, nella verifica d'impatto si esegue un raffronto fra i **valori effettivi** ottenuti dalla fase di analisi e i **valori di riferimento**. Ciò significa che sin dalla fase di pianificazione stabilite i valori precisi che i parametri e gli indicatori devono raggiungere in un periodo definito, ad esempio determinate che il valore medio della domanda sul sostegno

da parte dei superiori contenuta nel sondaggio fra i collaboratori deve migliorare passando da 3,5 a 4,1. Questo procedimento vi permette di eseguire un confronto prima-dopo al termine del progetto e di documentare nel dettaglio il raggiungimento dell'obiettivo (cfr. anche criterio 6a nel label Friendly Work Space).

Suggerimento

La definizione dei valori di riferimento migliora continuamente con l'esperienza che l'azienda acquisisce nello sviluppo e nella modifica dei propri parametri e indicatori e delle proprie fonti di dati. È comparabile con la stima delle cifre di vendita di un nuovo prodotto: devono essere innanzitutto valutate e nel corso del tempo diventano sempre più precise.

TABELLA 8

Parametri/indicatori, fonti di dati, valori effettivi e di riferimento «Risorse e fattori di carico» per il progetto «Una schiena robusta» (selezione)

Risorse e fattori di carico/obiettivi di risultato	Parametri/indicatori	Fonte dei dati	Valore effettivo		Valore di riferimento	
			Valore/situazione	Quando	Valore/situazione	Quando
Contenimento dei carichi fisici unilaterali: sollevamento e trasporto meno dannosi per la schiena (collaboratori)	Quota di collaboratori con un corretto comportamento di «sollevamento e trasporto»	Protocollo osservazioni caposquadra/dirigenti (in termini qualitativi)	Sarà inserito come elemento nuovo, dati non ancora disponibili	–	L'80% dei collaboratori adotta un comportamento corretto nel sollevamento e nel trasporto	8/2017
Incremento delle risorse sociali: i collaboratori notano sostegno da parte dei superiori	Domanda «Atteggiamento costruttivo dei superiori»	Sondaggio fra collaboratori	Ø 3,5	6/2016	Ø 4,1	6/2017
Incremento delle risorse riguardanti l'organizzazione del lavoro: possibilità di partecipazione dei collaboratori	Quota di partecipazione al circolo PMC	Verbale numero di collaboratori partecipanti	Sarà inserito come elemento nuovo, dati non ancora disponibili	–	Partecipazione del 50% dei collaboratori	10/2017

TABELLA 9

 **Parametri/indicatori, fonti di dati, valori effettivi e di riferimento «Salute e motivazione» per il progetto «Una schiena robusta» (selezione)**

Salute e motivazione/ obiettivi di risultato	Parametri/ indicatori	Fonte dei dati	Valore effettivo		Valore di riferimento	
			Valore/ situazione	Quando	Valore/ situazione	Quando
Miglioramento della salute fisica dei collaboratori: miglioramento della salute della schiena	Valore medio domanda/ percentuale dolori alla schiena dei collaboratori	Sondaggio sulla salute fra i collaboratori	Ø 3,5	6/2016	Ø 3,2	6/2017
	Percentuale delle assenze dovute a problemi alla schiena	Rapporto pronto soccorso aziendale	68%	6/2016	63%	6/2017
Atteggiamento positivo nei confronti del lavoro: miglioramento della soddisfazione sul lavoro	Domanda «Soddisfazione generale sul lavoro» dei collaboratori	Sondaggio fra collaboratori	Ø 3	6/2016	Ø 3,3	6/2017

TABELLA 10

 **Parametri/indicatori, fonti di dati, valori effettivi e di riferimento «Successo aziendale» per il progetto «Una schiena robusta» (selezione)**

Successo aziendale/ obiettivi di risultato	Parametri/ indicatori	Fonte dei dati	Valore effettivo		Valore di riferimento	
			Valore/ situazione	Quando	Valore/ situazione	Quando
Riduzione delle assenze di lunga durata: diminuzione dei costi da esse derivanti	Numero annuale di casi di assenze di lunga durata (>30 al giorno) per lavoratori medi in %	Strumento di gestione delle assenze	5%	9/2016	4%	9/2018
	Costi assicuratori di indennità giornaliera di malattia	Rapporto valutazioni indennità giornaliera di malattia			Meno 10%	9/2017
Miglioramento della produttività: in termini quantitativi e qualitativi	Valore medio autovalutazione della produttività	Sondaggio fra collaboratori	Ø 3,2	9/2016	Ø 3,4	6/2017
	Numero pacchetti per giorno lavorativo (produttività in termini quantitativi)	Quota di cicli di pacchetti	1000 pacchetti al giorno	9/2016	Più 5%	9/2018
Miglioramento della soddisfazione dei clienti: riduzione dei reclami	Numero di reclami dei clienti	Statistica reclami clienti	6 al mese	9/2016	Meno 15%	10/2018

 **I parametri/gli indicatori e le fonti dei dati nonché i valori effettivi e di riferimento definiti si possono riportare nella tabella dettagliata in base alla catena dell'impatto, separando «Risorse e fattori di carico» (colonne L-Q), «Salute e motivazione» (colonne T-Y) e «Successo aziendale» (colonne AB-AG).**

 **Controllo**

I costi e l'utilità sono proporzionali? La verifica d'impatto di un progetto è impegnativa. Devono quindi essere selezionati e verificati solo gli indicatori in grado di documentare al meglio il raggiungimento degli obiettivi auspicati. Per contenere al massimo l'onere richiesto, si dovrebbero rilevare solo gli indicatori e i parametri necessari.

3.4 Fase 4: saper valutare realisticamente i risultati e riconoscere i fattori di disturbo

FIGURA 22

Valutare realisticamente – Abbiamo fatto le cose giuste?



Avete realizzato il progetto e procedete ora alla valutazione dei risultati. Di norma si attende la fine dell'esercizio per fare il punto della situazione e analizzare se gli obiettivi sono stati raggiunti e quali cambiamenti sono stati conseguiti con il progetto.

Domande chiave

- Gli obiettivi del progetto e l'impatto atteso sono stati conseguiti nella totalità o in parte?
- Come valutano i responsabili del progetto la fattibilità dello stesso?
- Come valutano i responsabili del progetto l'efficacia dello stesso?
- Quali elementi andrebbero mantenuti? Quali elementi dovrebbero essere adeguati?
- È stato raggiunto l'obiettivo operativo GSA del progetto?
- Si è contribuito al raggiungimento dell'obiettivo strategico GSA?
- In caso di risposta affermativa, per quali ragioni?
- In caso di risposta negativa, per quali ragioni non sono stati raggiunti gli obiettivi? Quali altri impatti devono essere considerati?

3.4.1 Valutare realisticamente i risultati e trarre conclusioni

Alla fine dell'anno o al più tardi alla conclusione del progetto, osservate i dati nel complesso. Osservarli significa confrontare gli obiettivi e i valori di riferimento stabiliti all'inizio del progetto con i valori e le informazioni attuali. Si sono verificati i cambiamenti auspicati delle risorse e dei fattori di carico? In tale contesto, sono avvenuti anche i cambiamenti auspicati nella salute e nella motivazione nel momento stabilito? Ne sono infine risultati dei cambiamenti nei parametri di successo aziendale?

Utilizzando le catene dell'impatto potete illustrare in modo strutturato il grado di raggiungimento degli obiettivi e i risultati o la situazione attuale di raggiungimento degli obiettivi e presentarli alla direzione suprema nel quadro della valutazione da parte del management (cfr. guida Friendly Work Space, criteri 1c e 6b). Nella valutazione si dovrebbero inoltre elaborare dei consigli e definire nuovi obiettivi operativi GSA oppure adeguare quelli stabiliti finora.

Anche la **valutazione soggettiva** della fattibilità e dell'efficacia da parte dei responsabili del progetto sono importanti criteri di valutazione: il progetto eseguito è valso la pena? I costi affrontati e i ricavi ottenuti sono stati proporzionali? I responsabili del progetto hanno l'impressione che i collaboratori ne abbiano raccolto i frutti? In caso affermativo, cosa? In caso negativo, perché no?

Nella valutazione dei risultati è particolarmente importante tenere presente che vi possono essere delle interdipendenze fra gli ipotetici impatti. Solo se i contenuti di una formazione dei dirigenti sono stati effettivamente impartiti e se i dirigenti li hanno assimilati, una volta concluso il progetto si potrà osservare anche che i loro collaboratori sentono di essersi dotati di nuove risorse sociali.

Anche fattori esterni di disturbo possono incidere sull'impatto. I paragrafi seguenti riguardano possibili fattori di disturbo e limiti della misurazione dell'impatto e offrono degli esempi di fattori di disturbo interni ed esterni da considerare nel corso della verifica.

In generale vale quanto segue: più gli indicatori sono vicini nei tempi e nei contenuti alle misure, più elevata sarà la probabilità di poter anche misurare e verificare i cambiamenti.

 **XI** Il raggiungimento degli obiettivi si può riportare nella tabella dettagliata utilizzando il sistema a semaforo (colonna I).

3.4.2 Fattori di disturbo e limiti della misurazione dell'impatto

La questione dell'impatto sulla salute e dell'utilità aziendale delle misure GSA è un interrogativo complesso e l'efficacia è spesso difficile da dimostrare. I paragrafi seguenti espongono i principali fattori di disturbo e i limiti della misurazione dell'impatto.

Fattori condizionanti e di disturbo e limiti metodologici

Sebbene anche per i progetti e le misure GSA migliori e concepiti singolarmente in maniera fondata non si possa dimostrare con un'approfondita verifica e indicatori selezionati che abbiano avuto un effetto tangibile sui parametri auspicati, è necessario fornire delle spiegazioni.

Parametri aziendali come ad esempio le assenze non sono condizionati solo dalle misure GSA e dai loro effetti, bensì sono anche soggetti a meccanismi di interferenza. Spesso i loro effetti sono così intensi da sovrapporsi ai meccanismi d'azione della GSA. Se, ad esempio, osservassimo solo le formazioni dei dirigenti e i loro effetti, vi sarebbe una riduzione del 3% del tasso di assenze. Un virus influenzale ha però determinato un aumento del 5% del tasso di assenze rispetto all'anno precedente. Nel complesso il tasso è quindi salito nonostante le misure GSA abbiano di per sé prodotto ottimi effetti. L'obiettivo non è quindi documentare solo l'effetto delle proprie misure, ma considerare anche eventuali fattori di disturbo al momento della valutazione. È inoltre di grande utilità conoscere i meccanismi di interferenza quando si devono fornire spiegazioni sulla necessità di proseguire l'investimento nelle misure pur non potendo ancora dimostrarne l'impatto «fino» ai parametri aziendali. In questo caso anche la bibliografia scientifica può aiutare a dimostrare la plausibilità degli effetti per il management (vedi ad es. iga Report.28).

Esempi di influssi e fattori di disturbo esterni sui parametri della salute e dell'azienda:

- Congiuntura/situazione economica
- Decisioni politiche
- Differenze culturali nelle aziende internazionali
- Salute della popolazione: virus influenzali
- Giurisprudenza delle assicurazioni private e sociali rilevanti (AI, LAI, LPP, IGM)
- Medici curanti (prassi di rilascio di certificati di incapacità al lavoro)
- Benchmark: qualità dei dati rilevati (ad es. rilevamento non coerente delle assenze)

Esempi di influssi/fattori di disturbo interni sui parametri della salute e dell'azienda:

- Situazione economica interna del datore di lavoro
- Cambiamenti delle condizioni quadro aziendali: ristrutturazioni, avvicendamenti nella direzione, condizioni di assunzione ecc.
- Qualità e periodicità del rilevamento dei dati
- Comunicazione/cultura di conduzione

Alcuni di questi fattori di disturbo si possono controllare mediante una scrupolosa pianificazione dei progetti GSA. Anche osservare la catena dell'impatto del progetto può essere utile per individuare i fattori di disturbo dei singoli effetti ed evitarli a priori (vedi fase 2). Altri fattori di disturbo non sono invece né prevedibili né controllabili. Vanno considerati nella valutazione e nell'interpretazione dei risultati di progetti GSA. A questo proposito, con la propria valutazione, anche il management può fornire importanti informazioni per l'interpretazione dei risultati (cfr. criterio 1c Friendly Work Space).

Nella tabella 11 potete trovare una serie di esempi di fattori di disturbo e di misure appartenenti alle diverse categorie.

TABELLA 11

Fattori di disturbo e misure

Fattore di disturbo	Esempio misura GSA (reale e ipotetica)	Categoria
Condizioni meteo 1: nei mesi invernali con molte superfici ghiacciate e neve sono più numerosi gli incidenti per scivolate e cadute	Campagna anticadute	Controllabile
Condizioni meteo 2: con il brutto tempo fruizione limitata di «offerte outdoor»	Bike to work, mese del movimento	Non/difficilmente controllabile
Problemi tecnici: guasti dei tool utilizzati e di conseguenza mancato uso dei dati	Sensori di movimento	Non/difficilmente controllabile
Virus influenzale: se insorge una forte influenza	Somministrazione di echinacea, consiglio per la salute «un inverno nel segno della salute»	Non/difficilmente controllabile
Una situazione economica difficile crea pressione sulla produttività/sui risparmi	Compromette misure come la salute psichica, l'ergonomia	Non/difficilmente controllabile
Scarse risorse personali GSA (ad es. a causa di un blocco del personale)	Per la mancanza di risorse le misure non vengono attuate	Non/difficilmente controllabile
Un sostegno insufficiente da parte dei superiori/ l'assenza di commitment impediscono che i destinatari siano sufficientemente motivati o informati	Si applica a diverse misure	Controllabile
Condizioni quadro (contrattuali): di sera, la mensa non offre un pasto caldo nonostante sia consigliato ai collaboratori, oppure consulenza di ergonomia/fisioterapia aziendale: assenza di standing desk, cattive condizioni degli strumenti ergonomici di lavoro	Alimentazione in caso di lavoro a turni	Controllabile
Lacune nella comunicazione: un'informazione su una misura GSA non giunge ai destinatari	Si applica a diverse misure	Controllabile
Lo scarso interesse /la resistenza dei collaboratori determinano una bassa partecipazione ai corsi di formazione ecc.	Con numerose misure (ad es. pausa di movimento, formazioni in materia di ergonomia)	Non/difficilmente controllabile
Urgenza 1: più infortuni dovuti a disattenzione/comportamento carente in relazione alla sicurezza	Norme di sicurezza	Non/difficilmente controllabile
Urgenza 2: peggioramento del comportamento ergonomico, più tensioni	Fisioterapia aziendale, consulenza in materia di ergonomia	Non/difficilmente controllabile
Rilevamento incompleto di infortuni/malattie	È possibile analizzare dettagliatamente le cifre degli infortuni solo se le dinamiche degli infortuni e i motivi delle malattie sono stati rilevati correttamente e con dati concreti	Non/difficilmente controllabile
Un «mezzo» inadeguato determina un uso scarso dell'offerta	Campagna di promozione del movimento supportata da app: i collaboratori dell'azienda non possiedono uno smartphone	Controllabile
I collaboratori sono soggetti a numerosi fattori di carico extraprofessionali	Fisioterapia aziendale/miglioramento delle condizioni di lavoro	Non/difficilmente controllabile

Suggerimento

L'Ufficio federale di statistica fornisce informazioni sul volume annuale di assenze dei lavoratori svizzeri (SVOL) in base a selezionati motivi di assenza, sesso, nazionalità e grado di occupazione. Con questi dati si può ad esempio verificare se le assenze hanno subito un forte incremento anche in altre aziende in determinati mesi o se questo effetto si è verificato solo nella propria azienda.

Fonte: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/02/blank/data/06.html#parsys_00071

 **Xl** I fattori di disturbo si possono indicare nella tabella dettagliata (colonna AJ).

Limiti economici e personali

È legittimo temere che, essendo sempre più legati agli indicatori quantitativi e finanziari (ROI) dell'impatto, gli obblighi di prova possano diventare così gravosi da richiedere troppe risorse personali e finanziarie, che andrebbero altrimenti a beneficio dei collaboratori. Le spese legate alla misurazione dell'impatto devono quindi essere proporzionali alle attività operative. È ragionevole fissare per i progetti GSA un budget annuale che va approssimativamente dallo 0,5 al 2,5% delle spese totali come costo accessorio per la verifica dell'impatto (ZEW0).

In questo modo si possono eseguire anche periodicamente specifici propositi di verifica d'impatto GSA oppure valutazioni generali, ad esempio ogni tre anni. Condizione necessaria è che vengano rilevati continuamente indicatori e informazioni rilevanti per la salute. Le aziende con diversi prodotti e progetti GSA dovrebbero stabilire delle priorità fra le attività di cui intendono misurare l'impatto. La decisione può dipendere dai seguenti criteri:

- grado di importanza aziendale;
- volume totale del progetto;
- aspettative riguardo agli impatti;
- potenziale d'innovazione del progetto GSA.

È importante che ogni azienda stabilisca delle priorità, che sappia soddisfare le principali esigenze aziendali con una serie di metodi in linea con la propria situazione e che sia consapevole dei possibili fattori d'influenza nel rilevamento dell'impatto pensato per la singola azienda.

✓ Controllo

- Nella valutazione dei risultati o della situazione intermedia del progetto è stato tenuto conto della possibile influenza di fattori di disturbo interni ed esterni in ogni fase del progetto.
- Nella valutazione dei risultati all'interno di una valutazione del management è stato richiesto l'intervento del management.
- È stato analizzato se si può considerare giustificato l'onere richiesto per la verifica dell'impatto ed è stato inoltre deciso se valutarlo anche in futuro.

3.5 Fase 5: allestire e presentare correttamente i risultati

FIGURA 23

Comunicare: a chi e come? E adesso? = ricominciare dalla fase 1



Il rapporto dei risultati della vostra verifica d'impatto e la comunicazione interna ed esterna sono aspetti centrali del vostro progetto GSA.

La finalità di un rapporto è:

- informare gli organi decisionali circa i risultati e trarne consigli (legittimazione e direzione);
- utilizzare i dati ottenuti nella realtà pratica dell'azienda e ottimizzare (studiare) la propria GSA, se possibile informando anche i collaboratori e i superiori e coinvolgendoli nel processo.

A prescindere dai risultati ottenuti, siano essi attesi o inattesi, positivi o negativi: comunicate sempre i risultati complessivi nel modo più adeguato e specifico

per ogni destinatario. I risultati critici andrebbero discussi quanto più apertamente possibile e possono essere intesi quale opportunità di perfezionamento delle misure GSA. A tal proposito, è necessario riflettere bene sui destinatari, sulla comunicazione, sull'uso e sul momento in cui sono comunicati i risultati (cfr. tabella 12).

Per la presentazione dei risultati utilizzate anche la catena dell'impatto del relativo modello. Con la presentazione grafica della catena dell'impatto si può illustrare in maniera plausibile:

- dove si sono già verificati i cambiamenti;
- quali impatti si possono ancora attendere in determinati ambiti;
- dove si sono manifestati fattori di disturbo.

TABELLA 12

Finalità del reporting (Fässler et al.)

	Destinatari	Comunicazione	Utilizzo	Tempistica
Apprendimento	Responsabili del progetto, collaboratori del progetto	<ul style="list-style-type: none"> • Rapporto/presentazione • Workshop 	Ottimizzazione del progetto	Una volta conclusa la verifica d'impatto
	Responsabili di progetti simili, specialisti interni	<ul style="list-style-type: none"> • Presentazione • Scambio di esperienze 	Good/Best Practice	Una volta conclusa la verifica d'impatto
Legittimazione	Direzione/committente	<ul style="list-style-type: none"> • Management Summary • Presentazione 	Base decisionale finanziaria	Una volta conclusa la verifica d'impatto Prima di adottare decisioni (strategiche)
	Organico	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicazione (ad es. rivista per i collaboratori, Internet) 	Stima, feedback sui risultati	Una volta conclusa la verifica d'impatto

Destinatari

I destinatari dei risultati vengono definiti innanzitutto secondo lo scopo della verifica d'impatto. Se la verifica è orientata allo studio, hanno priorità i responsabili di progetto e i collaboratori. Altri destinatari possono essere servizi interni specializzati e collaboratori. Nel caso in cui la misurazione venga eseguita a fini di legittimazione, i dati rilevati devono essere comunicati innanzitutto al committente interno. Come dimostrazione di stima, se possibile i risultati dovrebbero essere comunicati in modo comprensibile a tutti coloro che sono stati intervistati nel corso della verifica d'impatto.

Comunicazione

Il mezzo di comunicazione utilizzato varia a seconda del destinatario. Si opera una distinzione fra mezzi di comunicazione scritti e orali. Un reporting dettagliato è interessante soprattutto per i responsabili specialistici e del progetto. Per i committenti si presta un Management Summary.

I workshop svolti con i dirigenti e i responsabili specialistici e del progetto rappresentano un importante mezzo di comunicazione orale. Si possono utilizzare per acquisire conoscenze dalla verifica d'impatto e per discutere insieme i consigli. Una presentazione ai committenti può essere efficace per sottolineare i risultati positivi e per mostrare come si possono gestire i risultati critici.

Vige come sempre il principio: «Fa del bene e parlane!». Per molte aziende è essenziale che i collaboratori percepiscano l'importanza che attribuiscono alla loro salute e al loro benessere.

Nella comunicazione si possono utilizzare le prove del successo dei progetti GSA per informare i collaboratori e i dirigenti mediante opuscolo, campagne e giornate dedicate alla salute.

Se la redazione di rapporti GSA è per voi un compito che svolgete regolarmente e sistematicamente (ad es. un reporting annuale GSA), può essere opportuno integrare nel rapporto i risultati della verifica d'impatto (cfr. guida Friendly Work Space criterio 6b).

Utilizzo

Il rapporto non dovrebbe limitarsi solo alla comunicazione dei risultati, bensì promuoverne l'utilizzo al fine di ottimizzare le misure e le prestazioni nel quadro della GSA. I committenti possono utilizzare i dati ottenuti come base decisionale per proseguire, ampliare o interrompere il finanziamento di misure.

Tempistica

I dati ottenuti dalla valutazione devono essere sfruttati al meglio nella prospettiva dell'utilità e dell'impatto aziendali. È quindi determinante il momento in cui viene comunicato il risultato. Durante la pianificazione della misurazione dell'impatto vi invitiamo quindi a chiedervi: in quale fase del processo decisionali aziendali del management (ad es. prima dei processi di pianificazione e di budget) risulta più efficace fornire un riscontro dei risultati (cfr. catena dell'impatto della fase 3)?

Struttura del rapporto

Il rapporto deve essere allestito e strutturato in sintonia con il destinatario. A prescindere dal livello di dettagli, si consiglia un'impostazione sistematica che possa trasmettere chiaramente la «storia della verifica d'impatto».

Esempio di struttura del rapporto

I Management Summary/Riepilogo

II Principi

1. Obiettivi e finalità
2. Oggetto e campo d'applicazione della verifica d'impatto
3. Domande di verifica
 - a. Domanda a)
 - b. Domanda b)
4. Team del progetto

III Procedura

1. Metodi, fonti di dati e di informazioni
2. Destinatari/coinvolgimento di altri dirigenti e specialisti

VI Risultati

1. Domanda a): constatazioni/valutazione e conclusioni
2. Domanda b): constatazioni/valutazione e conclusioni

V Valutazione generale e consigli

✓ Controllo

Nella stesura del rapporto è importante considerare le esigenze dei potenziali utenti come pure limitarsi a trasmettere informazioni essenziali. Un buon rapporto si contraddistingue per la chiarezza, l'obiettività e la comprensibilità delle risposte ai quesiti sollevati. Bisogna rendere trasparente la procedura. Le opinioni e le valutazioni devono essere chiaramente identificabili come tali e non possono essere presentate come fatti. Le conclusioni devono essere motivate e accompagnate da consigli mirati. Si dovrebbe dare inoltre ai committenti la possibilità di esprimere commenti su risultati, valutazioni, conclusioni e consigli.

Bibliografia rilevante (selezione)

Fässler, S.; Oetterli, M. (2014). *Wirkungsevaluation von Interventionen: Leitfaden für den Bereich gesundes Körpergewicht*. Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 31, Bern und Lausanne.

Promozione Salute Svizzera (2000-2014): quint-essenz. Valutazione.

Promozione Salute Svizzera/Gruppo di lavoro criteri GSA (2017). *Guida Criteri di qualità per la gestione della salute in azienda. Friendly Work Space*. Promozione Salute Svizzera, versione 01012017, Berna e Losanna.

ZEWO: *Wirkungsevaluation für NPO. Ein Leitfaden für Dienstleistungen und Projekte im Inland*.

Appendice

Appendice I: Esercizio mentale

Per mostrarvi come potete utilizzare nella vostra azienda il modello d'impatto per la GSA, vi invitiamo a un esercizio mentale...

Pensate a un progetto GSA o a una misura di ampio respiro che avete recentemente attuato nella vostra azienda. Vi ricordate? Qual era il problema da affrontare nel progetto?

Quale obiettivo volevi raggiungere?

A quali aree appartenevano le misure?

- Organizzazione del lavoro e delle mansioni
- Relazioni sociali e conduzione
- Ergonomia e predisposizione dei posti di lavoro
- Offerte infrastrutturali salute
- Gestione e management
- Competenze personali

Da cosa hanno notato i collaboratori che sono state adottate delle misure?

In altre parole, siete riusciti a

- potenziare le risorse
- ridurre o eliminare i fattori di carico
- entrambe le cose

In caso affermativo, quali risorse esattamente sono state potenziate o supportate e quali fattori di carico ridotti o eliminati?

Risorse e fattori di carico	
Risorse legate all'organizzazione del lavoro	Fattori di carico legati all'organizzazione del lavoro
Risorse sociali	Fattori di carico sociali
Risorse infrastrutturali	Fattori di carico infrastrutturali
Risorse personali	Fattori di carico personali

Vi sono stati effetti positivi sulla salute e sulla motivazione dei collaboratori? In caso affermativo, in quali aspetti avete potuto osservare dei cambiamenti?

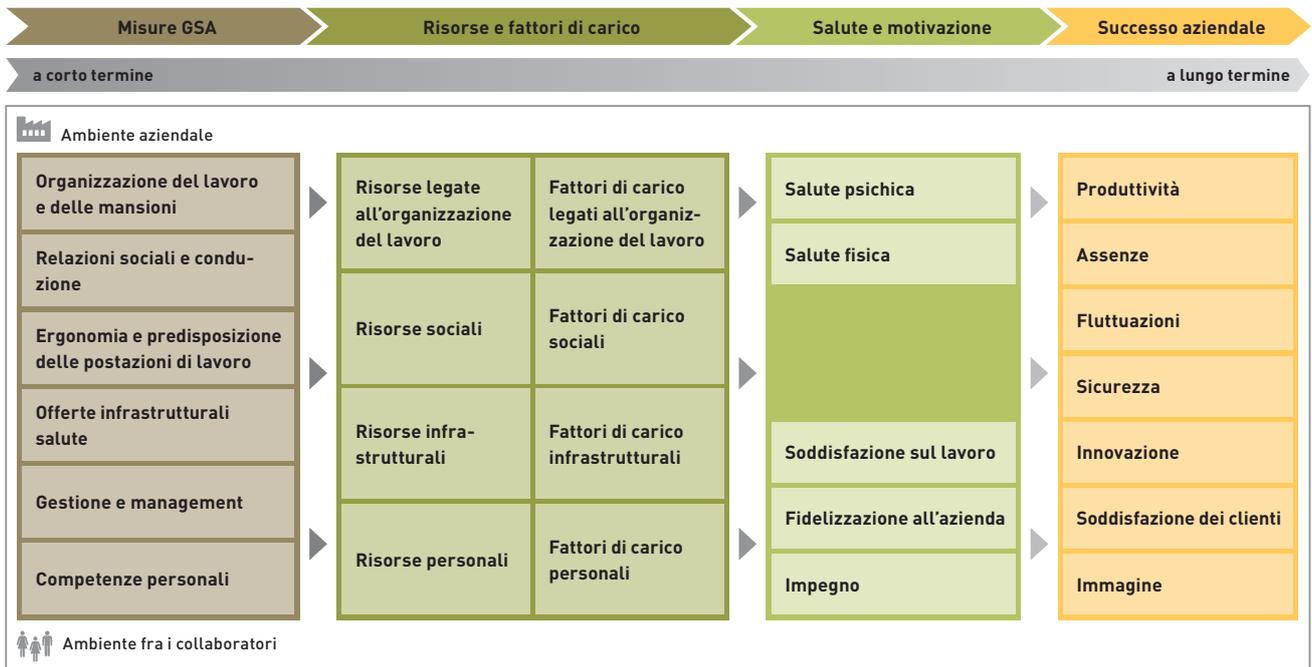
- Salute psichica
- Salute fisica
- Soddisfazione sul lavoro
- Fidelizzazione all'azienda
- Impegno

Il vostro progetto ha contribuito al successo aziendale? Qual è stato il contributo?

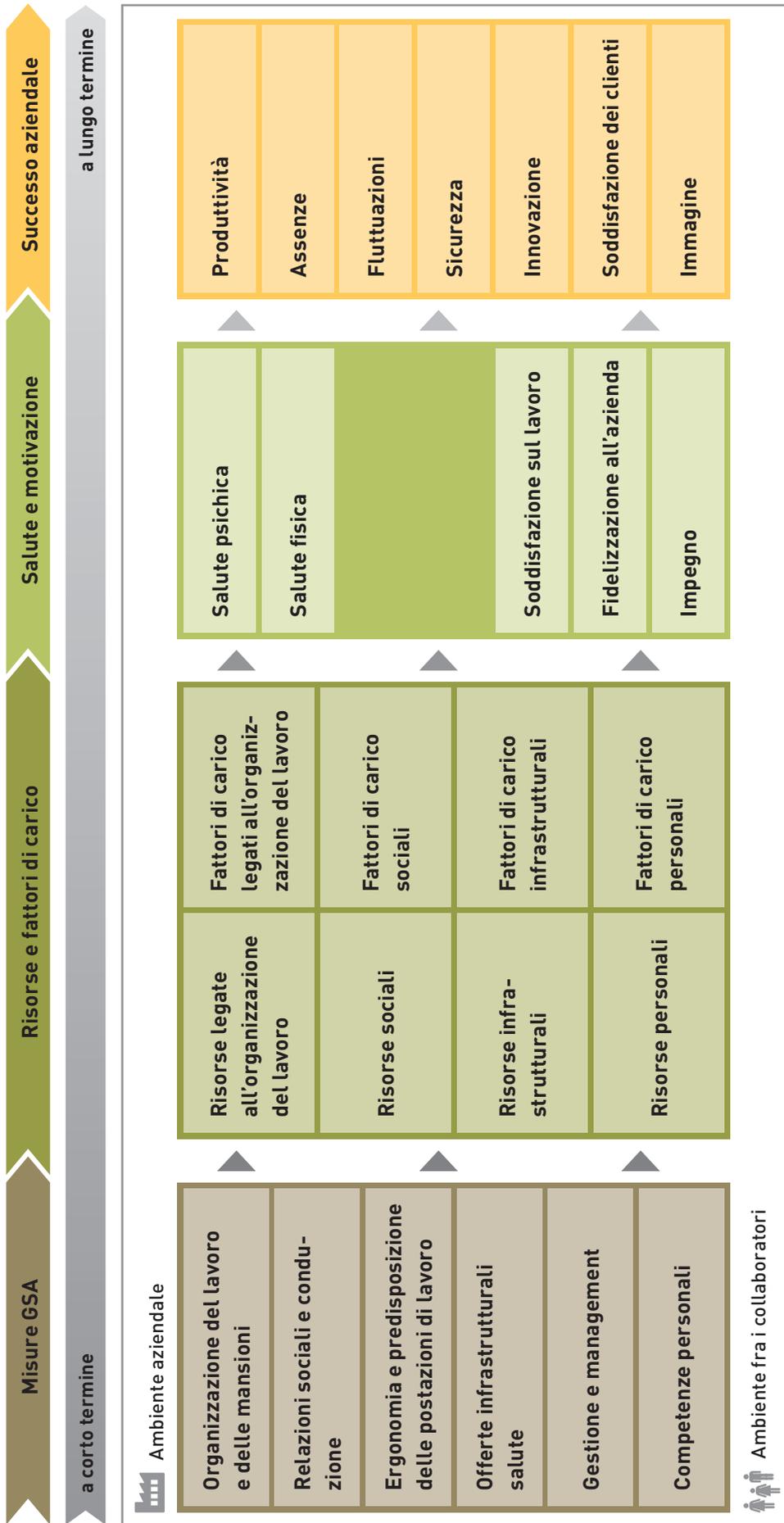
Per concludere, ancora un'interessante domanda: il progetto ha dato frutti all'azienda? Realizzereste di nuovo il progetto o la misura?

- Sì
- No
- Sì, ma con determinate modifiche

Se desiderate, ora potete inserire voi stessi la catena dell'impatto del vostro progetto direttamente nel modello collegando le relative caselle del modello con delle frecce.



Appendice II: Modello d'impatto GSA Promozione Salute Svizzera



Appendice III: Modello d'impatto GSA Promozione Salute Svizzera con indicatori ed esempi



Appendice IV: Esempi selezionati di correlazioni scientificamente analizzate tra salute, motivazione e successo aziendale

Salute psichica	Successo aziendale	Evidenza di fonte scientifica ¹	Riferimenti selezionati di approfondimento ²
Sposatezza	Produttività	++	Ford, Cerasoli, Higgins, Decesare, 2011
	Assenze	++	Darr & Johns, 2008
	Fluttuazioni	+	Swider & Zimmermann, 2010
	Innovazione	0	Lee & Ashforth, 1996
	Soddisfazione dei clienti	0	Taris, 2006; Taris & Schreurs, 2009
Depressione	Produttività	++	Lerner & Henke, 2008
	Assenze	++	Tomonaga et al., 2013; Kessler et al., 1999
	Sicurezza	+	de Oliveira et al., 2013
Stato d'animo positivo	Innovazione	+	Davis, 2009
Salute fisica	Successo aziendale	Evidenza di fonte scientifica ¹	Riferimenti selezionati di approfondimento ²
Patologie muscolo-scheletriche	Produttività/Limiti fisici	+(+)	Martimo, 2010; Lerner et al., 2003
	Presentismo	+	Johns, 2009
	Assenze	++	Punnett & Wegmann, 2004
	Fluttuazioni	++	Punnett & Wegmann, 2004
Stato di salute generale	Sicurezza	+	Clarke, 2010
Promozione della salute percepita sul posto di lavoro	Innovazione	0	World Economic Forum, 2010
Motivazione	Successo aziendale	Evidenza di fonte scientifica ¹	Riferimenti selezionati di approfondimento ²
Soddisfazione sul lavoro	Produttività	++	Judge et al., 2001; Whitman, van Rooy, & Viswesvaran, 2010
	Assenze	++	Duijts et al., 2007
	Fluttuazioni	++	Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Griffeth, R. W., Hom, P. W., Gaertner, S., 2000
	Sicurezza	++	Nahrgang et al., 2011
	Soddisfazione dei clienti/Qualità del servizio	++	Brown & Lam, 2008; Harter, Schmidt, & Hayes, 2002
Fidelizzazione all'azienda/Intenzione di presentare le dimissioni	Produttività	++	Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005
	Assenze	++	Duijts et al., 2007
	Fluttuazioni	++	Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005
	Sicurezza	++	Nahrgang, 2011
	Immagine	0	Müller, K. et al., 2012
Impegno	Produttività	++	Harter, J. K., et al., 2009
	Assenze	++	Harter, J. K., et al., 2009
	Fluttuazioni	++	Harter, J. K., et al., 2009; Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000
	Infortuni (safety incidents)	++	Harter, J. K., et al., 2009
	Immagine	0	Towers Watson, 2012

¹ ++ = esaurientemente attestato dalla scienza, ad es. attraverso molteplici (meta)studi; + = correlazioni attestate, ad es. in singoli (meta)studi / studi di carattere generale; 0 = rimandi a correlazioni già singolarmente analizzate e altamente plausibili, ulteriore attività di ricerca tuttora in essere.

² Gli studi citati sono stati condotti in collaborazione con il Dott. Sven Gross, il Prof. Dott. Andreas Krause e l'Ass. Prof. Dott. Laurenz Meier e di norma si basano su lavori riepilogativi scientificamente fondati di studi empirici, come ad esempio le revisioni sistematiche qualitative o le metanalisi, che riassumono i risultati di studi correlativi trasversali o longitudinali oppure di studi d'intervento. Nella fattispecie ci limitiamo a una selezione delle fonti raccolte.

Riferimenti sulle catene d'impatto delle pagine 15 e 16 nonché sulla tabella dell'appendice IV

- Bonde, J. P. E. (2008). Psychosocial factors at work and risk of depression: A systematic review of the epidemiological evidence. *Occupational and Environmental Medicine*, 65, 438–445.
- Bongers, P. M., Ijmker, S., van den Heuvel, S., & Blatter, B. M. (2006). Epidemiology of work related neck and upper limb problems: Psychosocial and personal risk factors (Part I) and effective interventions from a bio behavioural perspective (Part II). *Journal of Occupational Rehabilitation*, 16(3), 272–295. doi:10.1007/s10926-006-9044-1
- Bräunig, D., Haupt, J., Kohstall, T., Kramer, I., Pieper, C., & Schröer, S. (2015). iga.Report 28 – Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Prävention, 1–129.
- Brown, S. P., & Lam, S. K. (2008). A meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses. *Journal of Retailing*. <http://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.06.001>
- Clarke, S. (2010). An integrative model of safety climate: Linking psychological climate and work attitudes to individual safety outcomes using meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 553–578. <http://doi.org/10.1348/096317909X452122>
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241–259. <http://doi.org/10.1037/0033-2909.131.2.241>
- Darr, W., & Johns, G. (2008). Work strain, health, and absenteeism: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 293–318. <http://doi.org/10.1037/a0012639>
- Davis, M. A. (2009). Understanding the relationship between mood and creativity: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 25–38.
- de Oliveira Jr, G. S., Chang, R., Fitzgerald, P. C., Almeida, M. D., Castro-Alves, L. S., Ahmad, S., & McCarthy, R. J. (2013). The prevalence of burnout and depression and their association with adherence to safety and practice standards: a survey of United States anesthesiology trainees. *Anesthesia & Analgesia*, 117, 182–193.
- Duijts, S. F. A., Kant, I., Swaen, G. M. H., van den Brandt, P. A., & Zeegers, M. P. A. (2007). A meta-analysis of observational studies identifies predictors of sickness absence. *Journal of Clinical Epidemiology*, 60(11), 1105–1115. <http://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2007.04.008>
- Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A., & DeCesare, A. L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work & Stress*, 25(3), 185–204. <http://doi.org/10.1080/02678373.2011.609035>
- Greenberg, J. (2006). Losing sleep over organizational injustice: Attenuating insomniac reactions to underpayment inequity with supervisory training in interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 91, 58–69.
- Greenberg, P. E., Kessler, R. C., Nells, T. L., Finkelstein, S. N., & Berndt, E. R. (1996). Depression in the workplace: An economic perspective. In J. P. Feighner & W. F. Boyer (Eds.), *Selective serotonin re-uptake inhibitors: Advances in basic research and clinical practice* (pp. 327–363). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <http://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Grynderup, M. B., Mors, O., Hansen, Å. M., Andersen, J. H., Bonde, J. P. E., Kærgaard, A., et al. (2013). Work-unit measures of organizational justice and risk of depression—a 2-year cohort study. *Occupational and Environmental Medicine*, 70, 380–385.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <http://doi.org/10.1037//0021-9010.87.2.268>
- Harter, J. K., Schmidt, F.L., Kilham, E. H., Agrawal, S. (2009). *The Relationship between Engagement at Work and Organizational Outcomes*. Gallup.
- Johns, G. (2009). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 519–542. <http://doi.org/10.1002/job.630>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.

- Kessler, R. C., Barber, C., Birnbaum, H. G., Frank, R. G., Greenberg, P. E., Rose, R. M., Simon, G. E., & Wang, P. (1999). Depression in the workplace: Effects on short-term disability. *Health Affairs*, 18, 163–171.
- Kivimäki, M., Virtanen, M., Vartiainen, M., Elovainio, M., Vahtera, J., & Keltikangas-Järvinen, L. (2003). Workplace bullying and the risk of cardiovascular disease and depression. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, 779–783.
- Kramer, I., Sockoll, I., & Bödeker, W. (2009). IGA-Report 13: Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention. In *Fehlzeiten-Report 2008* (pp. 65–76). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. doi:10.1007/978-3-540-69213-3_7
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123–133.
- Leiter, M. P., Laschinger, H. K. S., Day, A., & Oore, D. G. (2011). The impact of civility interventions on employee social behavior, distress, and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1258–1274.
- Lerner, D., Amick, B. C., Lee, J. C., Rooney, T., Rogers, W. H., Chang, H., & Berndt, E. R. (2003). Relationship of employee-reported work limitations to work productivity. *Medical Care*, 41(5), 649–659. <http://doi.org/10.1097/01.MLR.0000062551.76504.A9>
- Lerner, D., & Henke, R. M. (2008). What does research tell us about depression, job performance, and work productivity? *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(4), 401–410.
- Martimo, K.-P. (2010, May 17). Musculoskeletal disorders, disability and work. Finnish Institute of Occupational Health.
- Müller, K.; Haltrup, K.; Spiess, S.O.; Lin-Hi, N. (2012). The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: a cross-cultural investigation. *Journal of Applied Psychology*, 2012 Nov;97(6):1186–200. doi:10.1037/a0030204. Epub 2012 Oct 15.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71–94. <http://doi.org/10.1037/a0021484>
- Punnett, L., & Wegman, D. H. (2004). Work-related musculoskeletal disorders: the epidemiologic evidence and the debate. *Journal of Electromyography and Kinesiology*, 14(1), 13–23. <http://doi.org/10.1016/j.jelekin.2003.09.015>
- Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (2005). How can training be used to foster organizational justice? In J. Greenberg, & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 499–522). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Swider, B. W., & Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 487–506. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.003>
- Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20(4), 316–334. <http://doi.org/10.1080/02678370601065893>
- Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23(2), 120–136. <http://doi.org/10.1080/02678370903072555>
- Tennant, C. (2001). Work-related stress and depressive disorders. *Journal of Psychosomatic Research*, 51, 697–704.
- Tomonaga, Y., Haettenschwiler, J., Hatzinger, M. et al. (2013). The economic burden of depression in Switzerland. *Pharmacoeconomics*, 31, 237–250.
- Towers Watson (2012). *Global Workforce Study: engagement at risk: driving strong performance in a volatile global environment*.
- Whitman, D. S., van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel Psychology*, 63(1), 41–81. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01162.x>
- World Economic Forum (2010). *The Wellness Imperative*.
- World Health Organization (WHO) (2001). *World health report 2001: Mental health, new understanding, new hope*. Geneva: Author.

