



Maggio 2017



Fogli di lavoro 40

Gestione della salute in azienda in imprese svizzere

Risultati del monitoraggio 2016

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 3.60 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

Dott.ssa Désirée Füllemann, dott.ssa Alice Inauen, dott. Gregor Jenny, lic. phil. Patrick Moser e Prof. dott. med. dott. PH Georg Bauer
Dip. Public and Organizational Health, Istituto di epidemiologia, biostatistica e prevenzione, Università di Zurigo

Svolgimento del sondaggio

LINK Institut für Markt- und Sozialforschung, Spannortstrasse 7/9, 6000 Lucerna
Aylin Wagner, Marco Reich, Heike Neumann

Direzione del progetto Promozione Salute Svizzera

Dr. Kathrin Krause, responsabile progetti Gestione degli impatti,
Lisa Guggenbühl, responsabile Gestione degli impatti

Serie e numero

Promozione Salute Svizzera Fogli di lavoro 40

Citazioni

Füllemann, D.; Inauen, A.; Jenny, G.; Moser, P.; Bauer, G. (2017): *Gestione della salute in azienda in imprese svizzere, Risultati del monitoraggio 2016*. Promozione Salute Svizzera Fogli di lavoro 40, Berna e Losanna

Identificazione immagine di copertina

[iStock.com/gradyreese](https://www.iStock.com/gradyreese)

Informazioni

Promozione Salute Svizzera, Wankdorffallee 5, CH-3014 Berna, tel. +41 31 350 04 04,
office.bern@promotionsante.ch, www.promozionesalute.ch

Testo originale

Tedesco

Numero d'ordinazione

03.0181.IT 05.2017

La presente pubblicazione è disponibile anche in lingua francese e tedesco (numero d'ordinazione rispettivamente 03.0181.FR 05.2017 und 03.0181.DE 05.2017).

Scarica PDF

www.promozionesalute.ch/pubblicazioni

© Promozione Salute Svizzera, maggio 2017

Editoriale

Promuovere la salute nelle aziende – il nostro impegno a lungo termine

Nell'ambito della sua strategia a lungo termine, Promozione Salute Svizzera si adopera per migliorare la salute psichica delle persone attive professionalmente in Svizzera. A tal proposito, le aziende svolgono un ruolo di primo piano. Gli eventuali investimenti delle aziende nella gestione della salute in azienda (GSA) contribuiscono favorevolmente sia alla salute dei collaboratori, sia al successo aziendale. Per questo motivo Promozione Salute Svizzera sensibilizza, motiva e sostiene aziende e partner nella pianificazione della GSA e nella relativa attuazione (vedasi anche Psychische Gesundheit im Setting Betrieb: Das Wirkmodell von Gesundheitsförderung Schweiz).

Sviluppare insieme una GSA sistematica

Promozione Salute Svizzera punta soprattutto su un ancoraggio sostenibile di misure per la promozione della salute in azienda. In stretta collaborazione con imprese e mondo scientifico Promozione Salute Svizzera sviluppa strumenti per l'elaborazione di una GSA sistematica. Citiamo ad esempio l'S-Tool che fornisce alle aziende una panoramica dettagliata sul grado di stress nella loro organizzazione e

consente pertanto di adottare le misure più adeguate. Inoltre, Promozione Salute Svizzera assegna il label Friendly Work Space che viene conferito alle aziende con condizioni di lavoro sane e una proficua GSA. I sei criteri di qualità del label Friendly Work Space indicano alle aziende la strada da seguire per attuare una GSA sistematica e le sostengono nella relativa attuazione. Promozione Salute Svizzera adegua i propri strumenti per soddisfare al meglio le esigenze delle aziende.

Indagine sulla diffusione della gestione della salute in azienda nelle ditte svizzere

Il presente foglio di lavoro descrive lo sviluppo, il rilevamento e la valutazione di un sondaggio rappresentativo sull'impegno profuso dalle aziende svizzere per la salute dei propri collaboratori. I risultati del sondaggio condotto nel 2016 a livello nazionale forniscono un quadro aggiornato e rappresentativo del modo in cui viene attuata la GSA nelle aziende svizzere, delle differenze esistenti tra regioni economiche e linguistiche e degli ambiti in cui sussiste ancora necessità d'intervento.

Prof. Dr. Thomas Mattig
Direttore Promozione Salute Svizzera

Indice

Elenco delle abbreviazioni	5
Glossario statistico	6
Management Summary	7
1 Oggetto e finalità	9
2 Approccio e metodo	10
2.1 Gruppo target e struttura del monitoraggio	10
2.2 Sviluppo del questionario	10
2.3 Processo di rilevamento e collettivo statistico	13
3 Descrizione del campione	14
3.1 Dimensione e caratteristiche del campione	14
3.2 Funzione svolta nell'azienda dalla persona che fornisce le informazioni	16
3.3 Osservazioni metodologiche	17
4 Risultati	18
4.1 Attuali investimenti delle imprese svizzere nella GSA: il grado di attuazione della GSA	19
4.1.1 Grado di attuazione della GSA: risultati della scala complessiva	21
4.1.2 Risultati delle quattro componenti del grado di attuazione della GSA	22
4.1.3 Ambiti tematici aggiuntivi alle misure GSA	25
4.1.4 Risultati relativi a investimenti futuri in misure GSA	25
4.1.5 Valutazione generale della fase raggiunta in materia di GSA	27
4.1.6 Percentuali di occupazione dedicate alla GSA	30
4.2 Attuale potenziale GSA presente nelle imprese svizzere	31
4.2.1 Condizioni per la GSA	32
4.2.2 Fattori determinanti (motivi) per la GSA	33
4.3 Relazione tra il grado di attuazione della GSA e il potenziale esistente in materia di GSA	34
4.4 Condizioni di lavoro e loro relazione con il grado di attuazione della GSA	35
4.5 Ricorso a servizi e strumenti esterni per la GSA	38
5 Confronto sommario con altri rilevamenti effettuati in Svizzera, Germania e Francia	40
6 Riepilogo e prospettive	42
Bibliografia	45
Allegato A: basi per il monitoraggio della GSA e lo sviluppo del questionario	46
Allegato B: questionario	48
Allegato C: analisi fattoriale degli investimenti nella GSA e del potenziale GSA	51
Allegato D: statistiche descrittive, risultati di test t, analisi delle varianze e analisi delle regressioni	53
Allegato E: cifre dettagliate degli studi comparativi	57

Elenco delle abbreviazioni

GA	Gestione delle assenze
PSA	Promozione della salute in azienda
GSA	Gestione della salute in azienda
CM	Case Management
CH D	Svizzera tedesca
SER	Settore dei servizi
PSCH	Promozione Salute Svizzera
GI	Grandi imprese con 250 e più collaboratori
CH I	Svizzera italiana (Ticino)
IND	Settore industriale
PI	Piccole imprese con 50-99 collaboratori
Coll.	Collaboratori
INC	Inchieste tra i collaboratori
MI	Medie imprese con 100-249 collaboratori
SO	Sviluppo dell'organizzazione
SP	Sviluppo del personale
CH F	Svizzera francese

Glossario statistico

Causalità	La causalità implica un effetto con nesso causale tra due variabili. Esempio: valori elevati nella variabile A comportano valori elevati nella variabile B. In linea di principio si può risalire alla causalità soltanto con metodi di ricerca sperimentali. Dato che i risultati di questo studio sono costituiti da dati d'inchiesta trasversali, non è possibile trarre conclusioni in merito a effetti causali.
Correlazione	I risultati del rapporto lasciano soltanto presumere l'esistenza di correlazioni tra due variabili. Le correlazioni sono relazioni tra due variabili. Possono essere di natura positiva oppure negativa. Correlazione positiva significa che valori elevati nella variabile A si accompagnano a valori elevati nella variabile B e viceversa. Una correlazione negativa significa invece che valori elevati nella variabile A si accompagnano a valori bassi nella variabile B.
Fattore di ponderazione	Il fattore di ponderazione indica il genere e il grado della ponderazione. Un fattore di ponderazione di 1 significa che una risposta conta come una risposta. Un fattore di ponderazione inferiore a 1 significa che la risposta ha un peso leggermente minore. Un fattore di ponderazione superiore a 1 significa che la risposta ha un peso leggermente maggiore.
Ponderazione	Il campione di imprese per le valutazioni è stato ponderato in base al settore economico (industria e servizi) e alla regione linguistica (Svizzera tedesca, francese e italiana). Ciò significa che il campione rispecchia la ripartizione delle imprese elvetiche ed è quindi rappresentativo dei settori economici industria e servizi come pure delle tre regioni linguistiche (tedesca, francese, italiana) della Svizzera.

Management Summary

Il **monitoraggio della GSA** è un rilevamento periodico di indicatori riguardanti il grado di attuazione della gestione della salute in azienda (GSA) in imprese svizzere. Il presente foglio di lavoro rende conto del primo rilevamento, effettuato nel 2016, e **fornisce per la prima volta cifre rappresentative sul grado di attuazione della GSA in imprese svizzere**. Il campione comprende 833 imprese che sono rappresentative di aziende con oltre 100 collaboratori nel settore secondario e terziario (industria e servizi) nelle tre regioni linguistiche della Svizzera (tedesca, francese e italiana).

Il **grado di attuazione della GSA** verte sulla valutazione di tale valore riferito alle seguenti quattro componenti: 1) Gestione delle assenze e Case Management, 2) Strategia GSA, 3) Promozione della salute in azienda e inchieste tra i collaboratori, e 4) Organizzazione del lavoro, sviluppo del personale e dell'organizzazione. Nel complesso, il 23% delle imprese svizzere attua pienamente la GSA, un ulteriore 48% la applica in gran parte, mentre quasi un terzo (29%) la implementa in parte oppure non ne tiene affatto conto. La GSA trova un'applicazione nettamente maggiore nelle grandi imprese e nelle aziende della Svizzera tedesca. **Le quattro componenti del grado di attuazione della GSA hanno una diffusione molto differenziata:** la gestione delle assenze e il Case Management presentano il maggior grado di attuazione (53% di attuazione completa), seguiti da misure di organizzazione del lavoro, sviluppo del personale e dell'organizzazione (36% di attuazione completa). Nel novero di queste ultime misure rientrano postazioni di lavoro e ambiente di lavoro conformi a criteri ergonomici, la promozione di riposo e pause, una buona cultura aziendale e una cultura di conduzione improntata all'apprezzamento, un'impostazione dei compiti favorevole alla salute, la promozione della conciliabilità tra vita privata e professionale e misure di sviluppo del personale. Meno diffusa è un'attuazione completa di una strategia GSA (15%) che, oltre a misure finalizzate al radicamento strategico della GSA, al coinvolgimento dei collaboratori nella GSA e alla verifica

dell'efficacia della GSA, prevede provvedimenti in ambito di sicurezza sul lavoro e tutela della salute. Meno frequenti sono pure le inchieste tra i collaboratori e le misure di promozione della salute in azienda (16% di attuazione completa). Queste ultime misure riguardano gli ambiti tematici promozione del movimento/offerte di sport, promozione di un'alimentazione sana/offerta alimentare sana e sensibilizzazione allo stress e alla salute psichica. Nel complesso si constata un'elevata **necessità delle imprese di ampliare le misure di GSA**. Le misure nelle quali le aziende affermano di gran lunga più frequentemente di voler investire somme maggiori in futuro sono quelle per la sensibilizzazione allo stress e alla salute psichica (36% delle imprese), seguite da provvedimenti per la promozione del movimento/offerte di sport (21%) e la conciliazione tra vita privata e professionale (18,5%).

Fra le condizioni che permettono di attuare la GSA rientrano la presenza di conoscenze e competenze in materia all'interno dell'azienda e un'adeguata importanza attribuita alla GSA da parte dell'azienda. Nel 75% delle imprese svizzere le **premesse per la GSA** non sono ancora pienamente soddisfatte. Sussiste necessità di miglioramento in particolare riguardo alle conoscenze sull'efficacia e sull'utilità della GSA (condizione pienamente adempiuta soltanto nel 14% delle aziende) e in relazione alle conoscenze specialistiche/al sostegno specialistico per l'implementazione delle relative misure (criterio pienamente soddisfatto dal 21% delle imprese). Inoltre, soltanto il 10% delle aziende svizzere dichiara di disporre di sufficiente tempo per la GSA e il 17% di avere abbastanza risorse finanziarie e personali da dedicare a tale fine.

Le **condizioni principali per un elevato grado di attuazione della GSA** sono risultate essere: le conoscenze specialistiche/il sostegno specialistico per l'implementazione delle misure, il ricollegamento strategico del tema alla strategia HR e aziendale, la consapevolezza e il sostegno da parte della direzione aziendale per il tema in questione nonché le risorse finanziarie e personali per la GSA.

Per quanto riguarda i **fattori determinanti**, ovvero i **motivi che spingono le aziende a occuparsi di GSA**, quelli ritenuti più rilevanti sono la soddisfazione e il benessere del personale (molto importante per il 59%), la riduzione del tasso di assenze (57%) come pure l'aumento della produttività e della qualità delle prestazioni (51%).

Quanto più un'impresa considera elevati i carichi di lavoro dei propri collaboratori tanto più investe nella GSA. Nelle aziende che presentano il massimo grado di attuazione della GSA, stando agli interpellati i collaboratori sono esposti alle pressioni più elevate in termini temporali e psichici, ma dispongono anche delle risorse maggiori per far fronte a tali pressioni.

Nel complesso, il 65% delle aziende svizzere si avvale di almeno uno **strumento o un servizio esterno per la GSA**. Le consulenze (51%) e i corsi di formazione (45%) esterni in materia di GSA registrano la fruizione di gran lunga più frequente. Le imprese ricorrono invece relativamente poco a tool e app online (9%).

1 Oggetto e finalità

Nel quadro del proprio mandato giuridico finalizzato alla promozione della salute e alla prevenzione delle malattie, Promozione Salute Svizzera si impegna a rafforzare la salute psichica e a ridurre lo stress nel setting lavoro (Promozione Salute Svizzera, 2014). Nell'ambito delle iniziative e attività dedicate al settore chiave della salute psichica nel setting azienda, Promozione Salute Svizzera si è prefissa l'obiettivo di effettuare un monitoraggio sulla diffusione della **gestione della salute in azienda (GSA)** in Svizzera. Per GSA Promozione Salute Svizzera intende l'ottimizzazione sistematica di fattori rilevanti per la salute in azienda. Tramite l'impostazione di strutture e processi aziendali, la GSA crea presupposti favorevoli alla salute dei collaboratori e contribuisce pertanto al successo aziendale. La GSA richiede la partecipazione di tutti i gruppi di persone all'interno dell'azienda, è integrata nella gestione aziendale e traspare dalla cultura aziendale vissuta (in base a Badura, Ritter, & Scherf, 1999). Il monitoraggio della GSA è un rilevamento periodi-

co di indicatori selezionati e funge da fonte d'informazione per l'osservazione di evoluzioni sociali in Svizzera in materia di GSA. Esso fornisce per la prima volta indicazioni rappresentative sul grado di attuazione della GSA in imprese svizzere e serve pertanto da base per sensibilizzare sulla GSA, svilupparla e diffonderla in modo mirato ed efficiente. Il monitoraggio si fonda sul modello d'impatto GSA Public Health che fa riferimento al piano d'azione di Promozione Salute Svizzera volto a rafforzare la salute psichica di persone attive professionalmente nel setting azienda. La base del monitoraggio è costituita da una selezione rappresentativa di aziende svizzere operanti nel settore secondario e terziario (industria e servizi) nelle tre regioni linguistiche della Svizzera (tedesca, francese e italiana). Il rilevamento fornisce quindi per la prima volta cifre rappresentative sulla diffusione della GSA nelle imprese svizzere che servono da fonte informativa per aziende e diversi operatori in ambito di GSA, esponenti politici e media.

2 Approccio e metodo

2.1 Gruppo target e struttura del monitoraggio

Il gruppo target principale del monitoraggio della GSA sono **aziende con almeno 100 collaboratori** che corrispondono ai **criteri di rappresentatività** del settore economico (industria e servizi) e della regione linguistica (Svizzera tedesca, Svizzera francese, Svizzera italiana).

Per ottenere un campione di aziende rappresentativo della Svizzera di lingua italiana è stato necessario estendere il gruppo target a imprese più piccole, ovvero che impiegano dai 50 ai 100 dipendenti. Le aziende con meno di 100 collaboratori sono state prese in considerazione soltanto come campione supplementare che non ha pretese di rappresentatività.

Il valore target relativo al numero di aziende da interpellare è stato fissato a 800 in virtù di considerazioni metodologiche. Ne è così risultato un errore di campionamento di $\pm 3,2\%$. Il LINK Institut, responsabile dello svolgimento del sondaggio, prima di procedere con il rilevamento ha perciò previsto il seguente piano di campionamento:

- Regioni linguistiche:
 - CH D: ca. N=550 aziende
 - CH F: ca. N=210 aziende
 - CH I: ca. N=40 aziende
- Settore economico:
 - Industria: ca. N=400 aziende
 - Servizi: ca. N=400 aziende
- Dimensioni delle aziende:
 - PI (50–100 collaboratori): ca. N=300 aziende
 - MI (100–249 collaboratori): ca. N=385 aziende
 - GI (più di 249 collaboratori): ca. N=115 aziende

La selezione delle aziende doveva avvenire in maniera non proporzionale rispetto alle dimensioni delle medesime. Senza questo deliberato orientamento, quasi la metà delle interviste sarebbe stata svolta con aziende di 50–100 dipendenti. Dato che il gruppo target principale del monitoraggio era tuttavia costituito da aziende a partire da 100 collaboratori, si è perseguita la sovrarappresentazione di imprese con più di 100 dipendenti.

Il monitoraggio della GSA fa riferimento al modello d'impatto GSA Public Health di Promozione Salute Svizzera (Promozione Salute Svizzera, 2014). Una versione semplificata di questo modello è riportata nella figura 1. Il modello ha fornito sia l'ordine di priorità degli indicatori per il sondaggio sia la strutturazione della presentazione dei risultati.

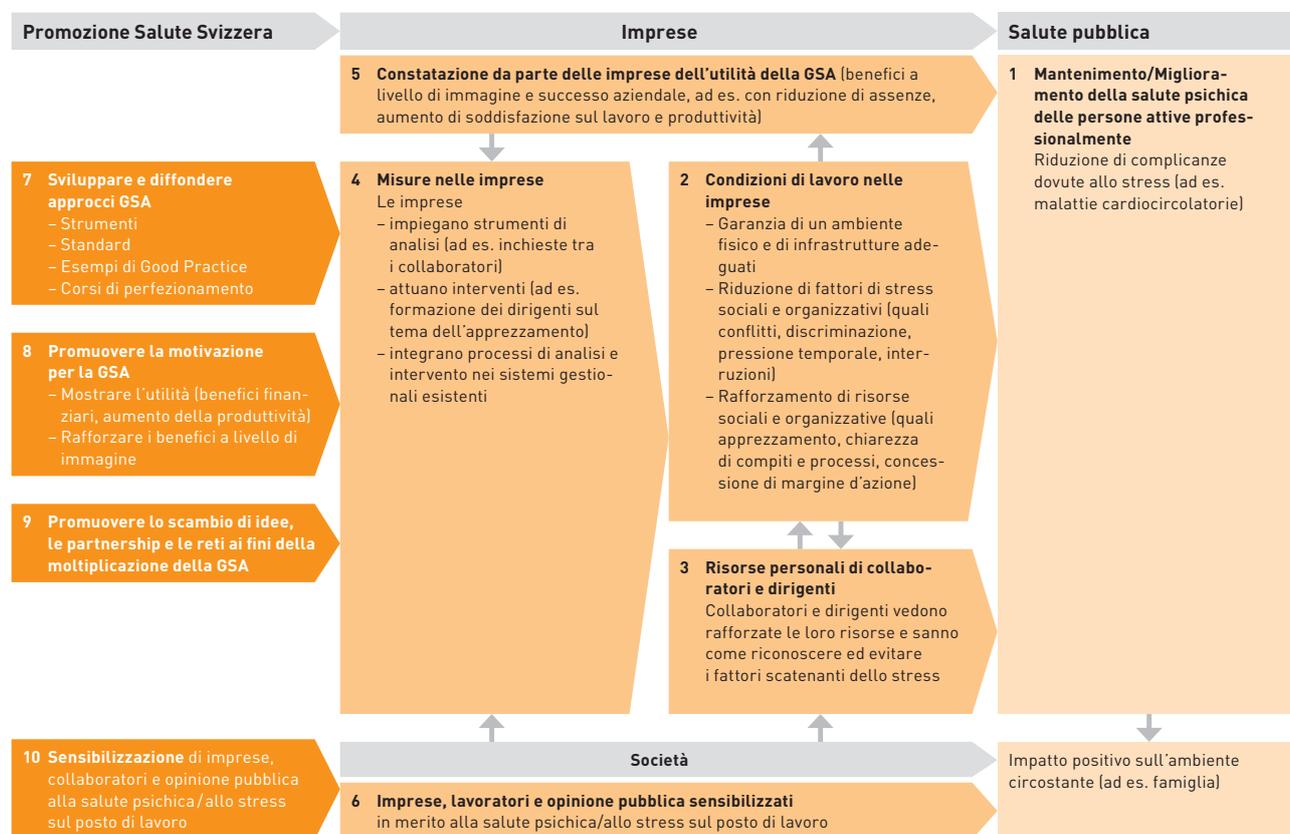
2.2 Sviluppo del questionario

Il modello d'impatto GSA Public Health di Promozione Salute Svizzera (v. figura 1) ha fornito la struttura per lo sviluppo del questionario. Sono stati definiti e armonizzati tra di loro tre blocchi tematici: investimento nella GSA/controllo della GSA (grado di attuazione della GSA), risultati della GSA (condizioni di lavoro) e potenziale in materia di GSA (v. figura 29 nell'Allegato A). Prima del monitoraggio questi tre blocchi tematici sono stati suddivisi in sottotemi e precisati. A ogni tema sono stati assegnati concetti delle scienze del comportamento e dell'organizzazione oltre che potenziali indicatori riuniti in un elenco¹.

Le singole domande sono state sviluppate nel limite del possibile sulla base di strumenti già esistenti per consentire il confronto con altri studi (v. capitolo 5). La procedura di sviluppo del questionario è avvenuta

¹ Si tratta di concetti come il modello transteorico del cambiamento che è già stato impiegato come modello a più livelli per il rilevamento della situazione della GSA (Bauer & Jenny, 2007, 2016), i criteri RE-AIM (<http://re-aim.org>) per la valutazione del Public Health Impact di misure di promozione della salute (Glasgow, Lichtenstein, & Marcus, 2003; Jenny et al., 2015), approcci orientati alla gestione della qualità come Friendly Work Space o modelli di psicologia individuale come l'Health Action Process Approach Model (Schwarzer, 2008) nei quali sono stati affrontati aspetti come l'atteggiamento nei confronti della GSA e la motivazione per la GSA.

FIGURA 1

**Modello d'impatto GSA Public Health di Promozione Salute Svizzera
(versione semplificata; Promozione Salute Svizzera, 2014)**


Impatto relativo al piano d'azione di Promozione Salute Svizzera volto a rafforzare la salute psichica di persone attive professionalmente nel setting azienda – versione semplificata

ta a più livelli. In una prima fase sono stati raccolti tutti i dati noti sulla situazione relativa alla PSA/GSA e alla tutela della salute in Svizzera e in Germania e le rispettive domande sono state assegnate ai singoli ambiti tematici. Nel corso di una seconda fase, per armonizzare gli strumenti di rilevamento è stata data la priorità a strumenti affermati di Promozione Salute Svizzera (PMI-vital, Check GSA, Friendly Work Space) che sono quindi stati allineati con strumenti di rilevamento del dipartimento Public & Organizational Health (Istituto di epidemiologia, biostatistica e prevenzione EBPI, Università di Zurigo)². In una terza fase ci si è concentrati sugli studi europei con particolare attenzione alla Germania, prendendo in considerazione soprattutto studi su rileva-

menti di aziende. Di questi ultimi fanno parte il sondaggio ESENER (EU-OSHA, 2016), condotto anche in Svizzera, l'IAB-Betriebspanel (Hollederer & Wießner, 2014) come pure lo studio iga sugli argomenti a favore della GSA e sugli ostacoli della stessa (Bechmann, Jäckle, Lück, & Herdegen, 2010). Considerato il modo di procedere per fasi, è stato deciso di utilizzare in primo luogo le domande del Check GSA di Promozione Salute Svizzera quale base per il rilevamento del grado di attuazione della GSA, ma di fare riferimento principalmente allo studio ESENER II e al Report iga per il rilevamento del potenziale GSA. Nella presente indagine si è optato per una ripartizione delle domande su al massimo quattro livelli (Bauer & Jenny, 2007, 2016; v. ad es.

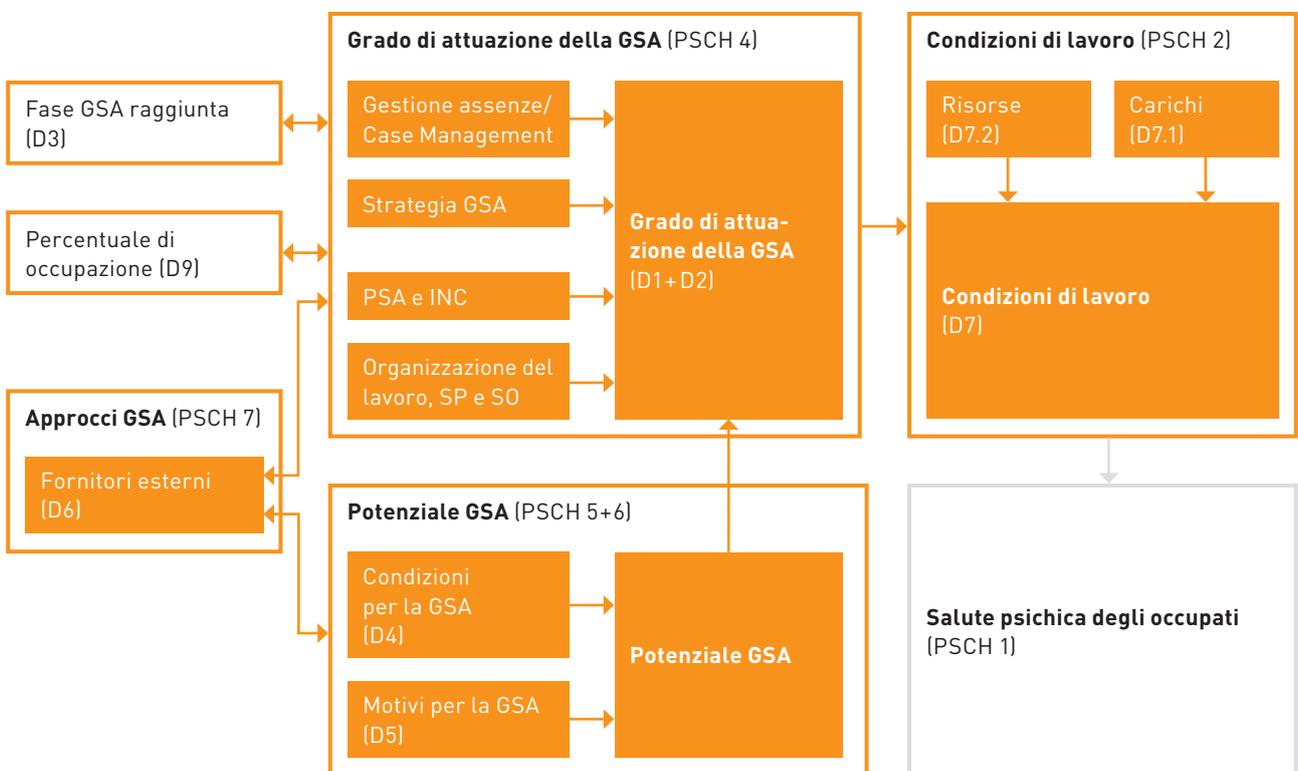
² Il dipartimento Public & Organizational Health dell'EBPI dell'Università di Zurigo svolge dal 2001 indagini sulla situazione della GSA (Bauer & Jenny, 2016) e ha partecipato allo sviluppo del programma PMI-vital.

anche Grutsch & Kressig, 2015). La lunghezza del questionario è stata limitata a due pagine per evitare che la sua compilazione richiedesse più di dieci minuti. È stata attribuita particolare attenzione a una formulazione breve e facilmente comprensibile delle domande. La versione finale del questionario è riportata nell'Allegato B. La figura 2 mostra lo

schema di suddivisione delle domande che è servito da base anche per il rapporto sui risultati (v. capitolo 4). Lo schema fa riferimento al modello d'impatto GSA Public Health di Promozione Salute Svizzera (figura 1) e rinvia ai numeri delle domande (da D1 a D9) nel questionario (v. Allegato B).

FIGURA 2

Mappa mentale del questionario sul monitoraggio della GSA, secondo il modello d'impatto GSA Public Health di Promozione Salute Svizzera (2014)



- D1–D9: riferimento alle domande nel questionario
- PSCH (n.): riferimento al modello d'impatto relativo al piano d'azione di Promozione Salute Svizzera volto a rafforzare la salute psichica di persone attive professionalmente nel setting azienda (versione semplificata)

2.3 Processo di rilevamento e collettivo statistico

Il LINK Institut si è occupato della costituzione del campione rappresentativo di aziende svizzere con almeno 100 collaboratori e dello svolgimento del sondaggio. Per la creazione della banca dati di indirizzi sono stati utilizzati indirizzari di arvato (AZ Direct) relativi a responsabili HR di imprese svizzere.

Il collettivo statistico per il campione è costituito da aziende dalla Svizzera tedesca, francese e italiana attive nel settore secondario e terziario che impiegano almeno 50 dipendenti.

La ripartizione del collettivo statistico di imprese svizzere in base alla regione linguistica, al settore economico e alle dimensioni figura nella tabella 6 contenuta nell'Appendice A.

Il sondaggio è stato condotto tra il 2 maggio e il 13 giugno 2016. Il tempo di compilazione medio del questionario è stato di 11 minuti. In una prima fase si è proceduto a inviare ai responsabili HR di 2000 aziende la lettera d'invito³ unitamente al questionario in formato cartaceo e a una busta-risposta preaffrancata, specificando che il questionario avrebbe dovuto essere compilato dalla persona più adatta a fornire informazioni sull'impegno dell'azienda a favore della salute dei collaboratori. Per la compilazione del questionario sono state offerte due modalità, cartacea e online, allo scopo di ottenere la massima partecipazione possibile. Dopo tre settimane è stato inviato un promemoria per posta. Dato che in seguito a questa comunicazione è stato raggiunto il numero di aziende target, ovvero N = 800, si è rinunciato a un secondo richiamo (telefonico).

3 Il questionario è stato accompagnato da una lettera d'incentivazione volta a informare sulle finalità del sondaggio e a garantire l'adesione allo stesso. La lettera era intestata a Promozione Salute Svizzera e firmata dal direttore, dott. Thomas Mattig. Lo scritto conteneva anche informazioni sui retroscena dello studio, sulla durata e sul periodo dell'indagine come pure l'indicazione della garanzia dell'anonimato e dell'incentivo per la partecipazione (estrazione di servizi di Promozione Salute Svizzera riguardanti la GSA).

3 Descrizione del campione

3.1 Dimensione e caratteristiche del campione

Il campione si compone di 833 aziende che hanno compilato il questionario – il 62% su carta (N=517) e il 38% online (N=316). A garanzia della rappresentatività del campione, i dati sono stati ponderati ai fini delle valutazioni. La tabella 1 mostra la struttura e la ponderazione del campione in base a settori economici e regioni linguistiche. Vi figurano il numero non ponderato di questionari compilati e il numero (rappresentativo) ponderato di aziende in totale e suddivise per dimensioni, settore economico e regione linguistica. Il fattore di ponderazione indica il genere e il grado della ponderazione. Un

fattore di ponderazione di 1 significa che una risposta conta esattamente come una risposta. Un fattore di ponderazione inferiore a 1 significa che la risposta ha un peso leggermente minore per le valutazioni. Un fattore di ponderazione superiore a 1 significa che la risposta ha un peso leggermente maggiore.

In virtù della ponderazione per regione linguistica e settore economico, il campione è rappresentativo di aziende svizzere della Svizzera tedesca, francese e italiana con almeno 100 collaboratori e attive nel settore industriale e dei servizi.

TABELLA 1

Dimensione del campione: non ponderato e ponderato in base ai criteri «settore economico» (industria, servizi) e «regione linguistica» (Svizzera tedesca, francese e italiana)

	Non ponderato		Ponderato		Fattore di ponderazione
	Quantità	in %	Quantità	in %	
Base (100%)	833		833		1,000
Dimensioni aziendali					
PI	113	13,6%	118	14,2%	1,048
MI	402	48,3%	404	48,5%	1,006
GI	318	38,2%	310	37,2%	0,976
Settore economico					
IND	306	36,7%	278	33,4%	0,908
SER	527	63,3%	555	66,6%	1,053
Regione linguistica					
CH D	628	75,4%	606	72,7%	0,965
CH F	160	19,2%	181	21,8%	1,133
CH I	45	5,4%	46	5,5%	1,018

Note: PI: piccole imprese con 50–99 collaboratori (coll.); MI: medie imprese con 100–249 coll.; GI: grandi imprese con 250 e più coll.; IND: settore industriale; SER: settore dei servizi; CH D: Svizzera tedesca; CH F: Svizzera francese; CH I: Svizzera italiana.

Il campione è stato ponderato per i fattori settore economico e regione linguistica; rispecchia pertanto la ripartizione delle aziende svizzere in base a questi due fattori. A titolo informativo qui è indicato anche il numero di aziende secondo le dimensioni. Il campione non è tuttavia rappresentativo di tale criterio. Tutti i fattori di ponderazione delle dimensioni presentano, una volta arrotondati, il valore 1.0 (in altre parole, non vi è alcuna ponderazione: un voto di un'azienda conto come 1 nelle valutazioni). Le differenze nei decimali a due cifre sono un effetto secondario della ponderazione dei due criteri di rappresentatività settore economico e regione linguistica, ma sono trascurabili.

Nella tabella 1 figura anche la suddivisione del campione in base alle dimensioni delle aziende poiché nel capitolo 4 si opera sempre una distinzione in tal senso riguardo ai risultati.

La tabella 2 presenta la ripartizione del campione ponderato in base a sottogruppi relativamente a regione linguistica, settore economico e dimensioni aziendali. Qui si evince chiaramente che il campione della Svizzera italiana si compone percentualmente di molte più piccole imprese e molte meno grandi imprese rispetto ai campioni delle altre due regioni linguistiche. Inoltre il campione della Svizzera di lingua italiana presenta una sproporzione di aziende attive nel settore industriale rispetto a imprese del terziario in confronto alle altre regioni. Questo squilibrio a livello di dimensioni aziendali e settori

economici esistente tra le regioni linguistiche deve essere considerato nell'interpretazione dei rispettivi risultati. Il confronto con il collettivo statistico (v. tabella 6 Allegato A) evidenzia chiaramente che i criteri di rappresentatività regione linguistica e settore economico sono soddisfatti, ma la ripartizione delle aziende in base alle dimensioni non corrisponde alla distribuzione effettiva delle imprese elvetiche. In effetti in Svizzera si contano per lo più piccole imprese con 50-100 collaboratori, mentre le imprese di medie dimensioni con 100-249 dipendenti rappresentano soltanto il 31% e le grandi imprese il 15%. Tuttavia, dato che il gruppo target principale del monitoraggio della GSA era costituito da imprese con più di 100 collaboratori, tale disuguaglianza nel campione è intenzionale.

TABELLA 2

Ripartizione del campione con riferimento a regione linguistica, settore economico e dimensioni aziendali, ponderata per i fattori regione e settore

Regione	Quantità	%	Settore	Quantità	%	Dimensioni	Quantità	%
CH D	604	72,5%	Industria	186	30,8%	PI (50-99 collaboratori)	0	0,0%
						MI (100-249 collaboratori)	74	39,7%
						GI (250+ collaboratori)	112	60,3%
			Servizi	418	69,2%	PI (50-99 collaboratori)	76	18,2%
						MI (100-249 collaboratori)	226	54,1%
						GI (250+ collaboratori)	116	27,7%
CH F	182	21,9%	Industria	57	31,3%	PI (50-99 collaboratori)	0	0,0%
						MI (100-249 collaboratori)	23	41,2%
						GI (250+ collaboratori)	33	58,8%
			Servizi	125	68,7%	PI (50-99 collaboratori)	21	17,1%
						MI (100-249 collaboratori)	61	48,6%
						GI (250+ collaboratori)	43	34,3%
CH I	47	5,6%	Industria	35	75,4%	PI (50-99 collaboratori)	13	36,2%
						MI (100-249 collaboratori)	18	49,8%
						GI (250+ collaboratori)	5	13,9%
			Servizi	11	24,6%	PI (50-99 collaboratori)	8	70,0%
						MI (100-249 collaboratori)	2	20,0%
						GI (250+ collaboratori)	1	10,0%

3.2 Funzione svolta nell'azienda dalla persona che fornisce le informazioni

Il questionario è stato indirizzato ai responsabili HR i quali sono stati invitati a trasmetterlo alla persona più idonea a fornire informazioni sull'impegno profuso dall'azienda a favore della salute dei collaboratori. Il questionario è stato compilato per lo più da responsabili del personale (N=504) e in misura

minore da membri della direzione (N=254), seguiti da responsabili della sicurezza sul lavoro e della tutela della salute (N=135), collaboratori HR (N=124) e responsabili della GSA (N=118). Per l'indicazione della funzione erano ammesse menzioni multiple (v. tabella 3). Ad esempio, dei 504 responsabili del personale 54 sono anche responsabili della GSA e 43 responsabili della sicurezza sul lavoro e della tutela della salute.

TABELLA 3

Numero di menzioni e menzioni multiple delle funzioni

	N	Responsabile del personale N	Collaboratore del personale N	Responsabile della GSA N	Responsabile della sicurezza sul lavoro/ tutela della salute N	Altra funzione N	Nessuna indica- zione N
Direzione							
Sì	254	140	16	18	36	11	0
No	579						
Responsabile del personale							
Sì	504	504	24	54	43	14	0
No	329						
Collaboratore del personale							
Sì	124	24	124	21	29	11	0
No	709						
Responsabile della GSA							
Sì	118	54	21	118	33	10	0
No	715						
Responsabile della sicurezza sul lavoro / tutela della salute							
Sì	135	43	29	33	135	16	0
No	698						
Altra funzione							
Sì	58	14	11	10	16	58	0
No	775						
Nessuna indicazione							
Sì	4	0	0	0	0	0	4
No	829						
Totale menzioni nei settori funzionali							
Sì	1197						

3.3 Osservazioni metodologiche

Nell'interpretazione dei risultati occorre tenere presente che i rilevamenti a campione presentano sempre un certo margine di errore la cui ampiezza può essere determinata sulla scorta di relazioni statistiche. L'indicatore più noto a tale scopo è il cosiddetto intervallo di confidenza. La grandezza dell'intervallo di confidenza viene calcolata con la seguente formula:

$$CI = \pm 2 \times \sqrt{\left(\frac{p(100-p)}{n}\right)}$$

CI = intervallo di confidenza

p = numero di interpellati che hanno fornito una determinata risposta (in punti percentuali)

n = dimensione del campione (non ponderata)

L'intervallo di confidenza (o intervallo di fiducia) indica quanto è l'errore massimo del campione non ponderato (con una probabilità del 95%) con questa dimensione del campione e questa ripartizione delle risposte. Con la dimensione del campione dello studio in oggetto (N=833), ciò significa concretamente: se il 50% di tutti gli interpellati ha fornito la risposta X a una domanda, con una probabilità del 95% il «vero» valore si situa tra il 46,5% e il 53,5% (margine di errore: 3,5 punti percentuali). Se il 20% di tutti gli interpellati ha fornito la risposta X a una domanda, con una probabilità del 95% il «vero» valore si situa tra il 17,2% e il 22,8% (margine di errore: 2,8 punti percentuali).

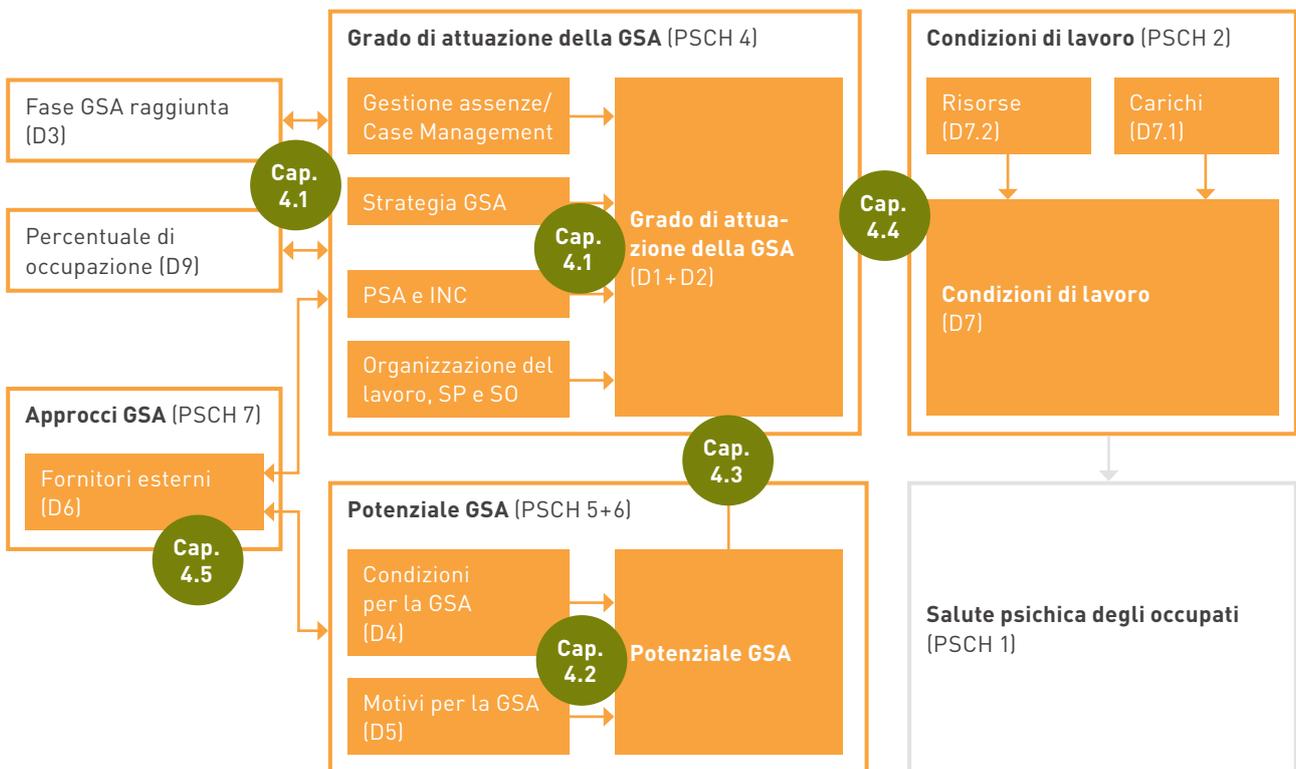
4 Risultati

I risultati dell'indagine rappresentativa tra le aziende sono formulati sulla scorta della mappa mentale relativa al sondaggio sul monitoraggio della GSA, che si fonda a sua volta sul modello d'impatto GSA Public Health di Promozione Salute Svizzera (cfr. figura 3). Nella prima parte vengono forniti i risultati del grado di attuazione della GSA, comprese le relative quattro componenti (cap. 4.1). Le analisi della frequenza vengono sempre presentate per l'insieme delle aziende svizzere e in base a dimensioni (cifre non rappresentative), settore economico e regione linguistica (per entrambi, cifre rappresentative). Anche i risultati riguardanti la valutazione generale della situazione della GSA e le percentuali di occupazione, ovvero le

percentuali di posti, dedicate alla GSA figurano nel capitolo 4.1. Il capitolo 4.2 contiene i risultati relativi al potenziale di GSA (condizioni per la GSA e fattori determinanti/motivi per la GSA). Nel capitolo 4.3 si esamina il nesso esistente tra il grado di attuazione della GSA e il potenziale di GSA (condizioni e fattori determinanti). In seguito sono illustrati i risultati relativi alle condizioni di lavoro (carichi di lavoro/presioni e risorse lavorative) e viene analizzato il loro rapporto con il grado di attuazione della GSA (cap. 4.4). Il capitolo 4.5 presenta i dati concernenti il ricorso a servizi e strumenti esterni per la GSA. Anche queste cifre vengono a loro volta messe in relazione con il grado di attuazione della GSA delle aziende.

FIGURA 3

Panoramica del rendiconto sui risultati in base alla mappa mentale: rinvio ai numeri dei capitoli



- D1–D9: riferimento alle domande nel questionario
- PSCH (n.): riferimento al modello d'impatto relativo al piano d'azione di Promozione Salute Svizzera volto a rafforzare la salute psichica di persone attive professionalmente nel setting azienda (versione semplificata)

4.1 Attuali investimenti delle imprese svizzere nella GSA: il grado di attuazione della GSA

In questo capitolo vengono forniti i risultati riguardanti il grado di attuazione della GSA e le sue quattro componenti (v. figura 4).

Il grado di attuazione della GSA si compone dei dati rilevati in relazione alle diverse misure in ambito di GSA (domanda composta D1) e dei dati sull'impiego di metodi di analisi e di gestione (domanda composta D2). Gli interpellati hanno valutato il grado di attuazione in base a una scala da 1 = per niente/nessuna(o) a 4 = pienamente/sistematicamente (v. anche il questionario nell'Allegato B). La domanda D1 verteva sulle seguenti tematiche:

- sicurezza sul lavoro e tutela della salute
- postazioni di lavoro ergonomiche / contesto lavorativo
- promozione del movimento/offerte di sport

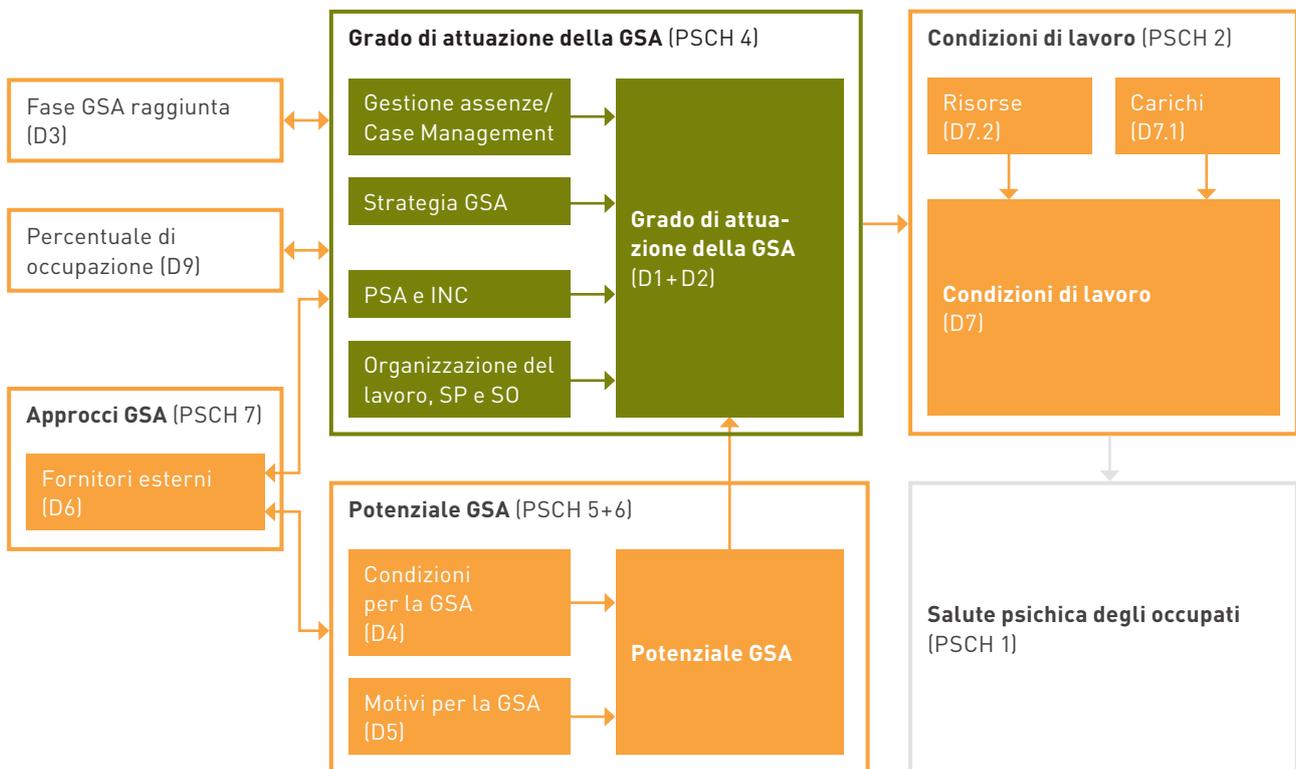
- promozione di un'alimentazione sana/offerta alimentare sana
- promozione del riposo/delle pause
- buona cultura aziendale/cultura di conduzione improntata all'apprezzamento
- impostazione dei compiti favorevole alla salute
- conciliazione tra vita privata e professionale
- sensibilizzazione allo stress/alla salute psichica
- sviluppo e promozione del personale

La domanda D2 riguardava l'impiego di metodi di analisi e di gestione nei seguenti ambiti tematici:

- inchieste tra i collaboratori
- gestione delle assenze
- Case Management
- radicamento strategico della GSA
- coinvolgimento dei collaboratori nella GSA
- verifica dell'efficacia della GSA

FIGURA 4

Posizionamento dei risultati riguardanti il grado di attuazione della GSA nella mappa mentale



- D1–D9: riferimento alle domande nel questionario
- PSCH (n.): riferimento al modello d'impatto relativo al piano d'azione di Promozione Salute Svizzera volto a rafforzare la salute psichica di persone attive professionalmente nel setting azienda (versione semplificata)

Per ottenere una grandezza globale per il grado di attuazione della GSA nelle imprese svizzere è stato scelto un approccio basato su dati concreti. Al fine di raggruppare i dati rilevati in merito alle misure GSA e ai metodi di analisi e di gestione (domande D1 e D2) in componenti opportunamente correlate si è proceduto a un'analisi dei fattori delle rispettive variabili. In base a questa analisi, i cui dettagli sono riportati nell'Allegato C, i dati del sondaggio sono stati riuniti in quattro componenti (v. tabella 4): 1) Gestione delle assenze e Case Management, 2) Strategia GSA, 3) Promozione della salute in azienda (PSA) e inchieste tra i collaboratori (INC), e 4) Organizzazione del lavoro, sviluppo del personale (SP) e dell'organizzazione (SO). La grandezza globale per il grado di attuazione della GSA viene calcolata come valore medio delle quattro componenti del grado di attuazione.

La tabella 4 mostra l'assegnazione delle singole misure come pure dei metodi di analisi e gestione alle quattro componenti del grado di attuazione della GSA. Dalla stessa emerge che le due componenti «Gestione delle assenze e Case Management» e «Strategia GSA» riguardano maggiormente i metodi di analisi e di gestione oggetto della domanda composita D2, mentre le componenti «Promozione della salute in azienda e inchieste tra i collaboratori» e «Organizzazione del lavoro, sviluppo del personale e dell'organizzazione» vertono sulle misure GSA trattate nella domanda composita D1. Due eccezioni sono rappresentate dalle misure riguardanti la sicurezza sul lavoro e la tutela della salute (domanda D1.01) nonché dal metodo di analisi e di gestione «inchieste tra i collaboratori» (domanda D2.01). Stando all'analisi dei fattori, entrambe queste tematiche andrebbero assegnate al rispettivo altro clu-

TABELLA 4

Il grado di attuazione della GSA e le sue quattro componenti

Grado di attuazione della GSA = insieme delle misure GSA di un'azienda

Calcolato in base al valore medio delle quattro componenti del grado di attuazione della GSA (v. sotto)

Quattro componenti	Contenuti (singole domande del questionario)
Gestione delle assenze e Case Management	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione delle assenze (D2.02) • Case Management (D2.03)
Strategia GSA	<ul style="list-style-type: none"> • Sicurezza sul lavoro e tutela della salute (D1.01) • Radicamento strategico della GSA (D2.04) • Coinvolgimento dei collaboratori nella GSA (D2.05) • Verifica dell'efficacia della GSA (D2.06)
Promozione della salute in azienda (PSA) e inchieste tra i collaboratori (INC)	<ul style="list-style-type: none"> • Promozione del movimento/offerte di sport (D1.03) • Promozione di un'alimentazione sana/offerta alimentare sana (D1.04) • Sensibilizzazione allo stress/alla salute psichica (D1.09) • Inchieste tra i collaboratori (D2.01)
Organizzazione del lavoro, sviluppo del personale e dell'organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Postazioni di lavoro ergonomiche/contexto lavorativo (D1.02) • Promozione del riposo/delle pause (D1.05) • Buona cultura aziendale/cultura di conduzione improntata all'apprezzamento (D1.06) • Impostazione dei compiti favorevole alla salute (D1.07) • Conciliazione tra vita privata e professionale (D1.08) • Sviluppo e promozione del personale (D1.10)

Nota: i numeri D indicati fra parentesi dopo il contenuto si riferiscono alle domande nel questionario (v. Allegato B).

ster. Si può inoltre constatare che le misure concernenti la sicurezza sul lavoro e la tutela della salute si accompagnano a un radicamento strategico della GSA, al coinvolgimento dei collaboratori e alla verifica dell'efficacia della GSA, formando assieme la componente «Strategia GSA». Un'indagine tra i collaboratori sui fattori di carico e sulle risorse al lavoro, sul benessere fisico e psichico è invece connessa a misure in materia di promozione della salute in azienda (promozione del movimento, alimentazione sana, prevenzione dello stress). Ciò significa che le misure GSA sono spesso abbinate alla conduzione di sondaggi fra i collaboratori.

Per la presentazione dei risultati riguardanti il grado di attuazione della GSA, nelle seguenti figure vengono impiegate le medesime quattro opzioni di risposta proposte nel questionario: pienamente/sistematicamente, in gran parte/spesso, in parte/occasionalmente e per niente/nessuno. In aggiunta, le scale dei valori medi calcolati sono suddivise in quattro aree di valore uguali, tutte corrispondenti a 0,75 punti. L'opzione di risposta minima «per niente/nessuno» comprende valori medi tra 1,0 e 1,75, la seconda opzione «in parte/occasionalmente» i valori medi tra 1,75 e 2,5, la terza «in gran parte/spesso» i valori medi tra 2,5 e 3,25 e l'opzione di risposta massima «pienamente/sistematicamente» i valori medi tra 3,25 e 4,0. Ai fini di una migliore leggibilità, di seguito viene indicata soltanto la prima voce di ogni opzione di risposta («pienamente», «in gran parte» ecc.).

4.1.1 Grado di attuazione della GSA: risultati della scala complessiva

La figura 5 mostra la distribuzione delle frequenze della scala complessiva del grado di attuazione della GSA. Nel complesso, il 23% delle imprese svizzere attua pienamente la GSA, un ulteriore 48% la applica in gran parte, il 26% in parte e il 3% non ne tiene per niente conto. Riassumendo, oltre due terzi (71%) delle aziende svizzere attua in gran parte o pienamente la GSA e quasi un terzo (29%) la implementa in parte oppure non la considera per nulla.

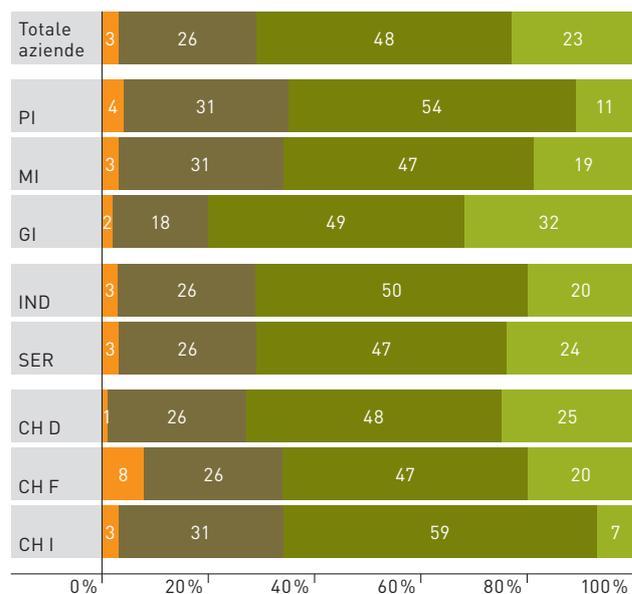
Se si distinguono le aziende in base alle dimensioni, emerge il seguente quadro (v. figura 5): quanto più aumentano le dimensioni aziendali, tanto più la GSA viene attuata pienamente. Infatti, l'implementazione integrale della GSA avviene nel 32% delle grandi imprese, ma solo nell'11% delle piccole imprese e nel 19% delle imprese di medie dimensioni. Se si

FIGURA 5

Distribuzione delle frequenze del grado di attuazione della GSA (scala complessiva) per il totale delle aziende svizzere e secondo la suddivisione in base a dimensioni aziendali, settore economico e regione linguistica

Grado di attuazione della GSA

● per niente ● in parte ● in gran parte ● pienamente



Nota: **PI**: piccole imprese con 50–99 coll.; **MI**: medie imprese con 100–249 coll.; **GI**: grandi imprese con 250 e più coll.; **IND**: imprese del settore industriale; **SER**: imprese del settore dei servizi; **CH D**: imprese della CH di lingua tedesca; **CH F**: CH di lingua francese; **CH I**: CH di lingua italiana.

Il campione è **representativo di settori economici e regioni linguistiche**. Per contro, le **dimensioni aziendali** non sono rappresentative per la distribuzione in Svizzera. Le piccole imprese (**PI**) sono di proposito **fortemente sottorappresentate nel campione**. Di conseguenza occorre **interpretare con cautela i risultati per le PI**.

opera una distinzione tra il settore economico delle aziende, si osservano differenze più esigue nel grado di attuazione della GSA: le imprese dei servizi (24%) implementano pienamente la GSA più spesso delle imprese industriali (20%). Per quanto riguarda la suddivisione in regioni linguistiche, si denotano invece differenze più importanti: la GSA è attuata integralmente con più frequenza nelle aziende della Svizzera tedesca (25%), seguite da quelle della Svizzera di lingua francese (20%). Per contro, la piena implementazione della GSA è nettamente meno frequente fra le aziende della Svizzera italiana (7%). Nell'interpretazione delle cifre riguardanti la Svizzera italiana occorre tuttavia tenere presente che il

campione di quella regione è composto più da piccole imprese che da imprese medie e grandi (cfr. tabella 2) e che i dati si avvicinano quindi di più a quelli delle piccole imprese. Rispetto alle altre regioni, la Svizzera francese registra un numero maggiore di aziende che non attuano per niente la GSA (8%).

Le imprese sono state suddivise per dimensioni, settore economico e regione linguistica, dopodiché si è proceduto a valutare la valenza statistica delle discrepanze presenti nei singoli gruppi attraverso il confronto con valori medi (v. tabella 9 nell'Allegato D). Da tale analisi è emerso che, dal profilo della valenza statistica, il grado di attuazione della GSA nelle aziende svizzere varia in base alle dimensioni e alla regione linguistica. La differenza tra settori economici non è invece significativa.

4.1.2 Risultati delle quattro componenti del grado di attuazione della GSA

Nei seguenti paragrafi vengono illustrate nei dettagli le distribuzioni di frequenze delle quattro componenti del grado di attuazione della GSA (gestione delle assenze e Case Management; strategia GSA; promozione della salute in azienda e inchieste tra i collaboratori; organizzazione del lavoro, sviluppo del personale e dell'organizzazione) (v. tabella 4).

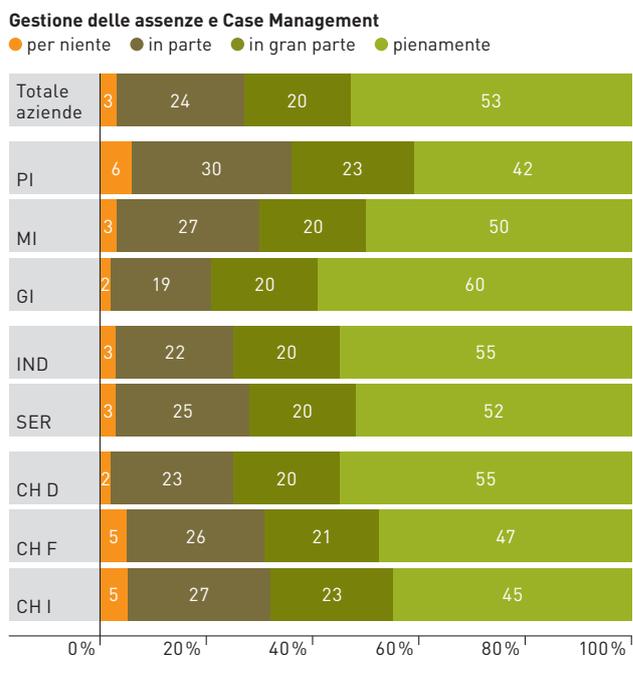
Risultati della componente «Gestione delle assenze e Case Management»

La componente «Gestione delle assenze e Case Management» rispecchia il grado di attuazione dei metodi di analisi e di gestione «gestione delle assenze» e «Case Management».

Nel complesso, la piena attuazione della gestione delle assenze e del Case Management è molto frequente nelle aziende svizzere (53%) (v. figura 6). Le grandi imprese presentano di gran lunga la maggior frequenza di un ricorso sistematico alla gestione delle assenze e al Case Management (60%), seguite dalle medie imprese con il 50% e dalle piccole imprese con il 42%. Fra i settori economici sono state riscontrate differenze minori: le aziende industriali attuano pienamente la gestione delle assenze e il Case Management un po' più spesso (55%) delle aziende di servizi. Inoltre, tale pratica è più presente nelle aziende della Svizzera tedesca (55%) che in quelle della Svizzera di lingua francese e italiana (rispettivamente 47% e 45%). Fra le aziende che non attuano una gestione delle assenze e un Case Management spiccano quelle di piccole dimensioni

FIGURA 6

Distribuzione delle frequenze della componente «Gestione delle assenze e Case Management» per il totale delle aziende svizzere e secondo la suddivisione in base a dimensioni aziendali, settore economico e regione linguistica



(6%) e quelle della Svizzera francese e italiana (5% in entrambe le regioni).

Nel complesso emerge quindi un quadro simile a quello della scala complessiva del grado di attuazione della GSA: le grandi imprese e le aziende nella Svizzera tedesca sono più avanzate nell'implementazione della gestione delle assenze e del Case Management. Le aziende industriali attuano pienamente la gestione delle assenze e il Case Management un po' più spesso delle aziende di servizi.

Risultati della componente «Strategia GSA»

La componente «Strategia GSA» rispecchia il grado di attuazione delle misure in materia di sicurezza sul lavoro e tutela della salute come pure dei tre metodi di analisi e di gestione «radicamento strategico della GSA», «coinvolgimento dei collaboratori nella GSA» e «verifica dell'efficacia della GSA».

Nel complesso, l'attuazione strategica della GSA è meno frequente della gestione delle assenze e del Case Management: soltanto il 15% delle aziende svizzere dispone di una strategia GSA pienamente attuata, mentre oltre un quinto (22%) di esse non

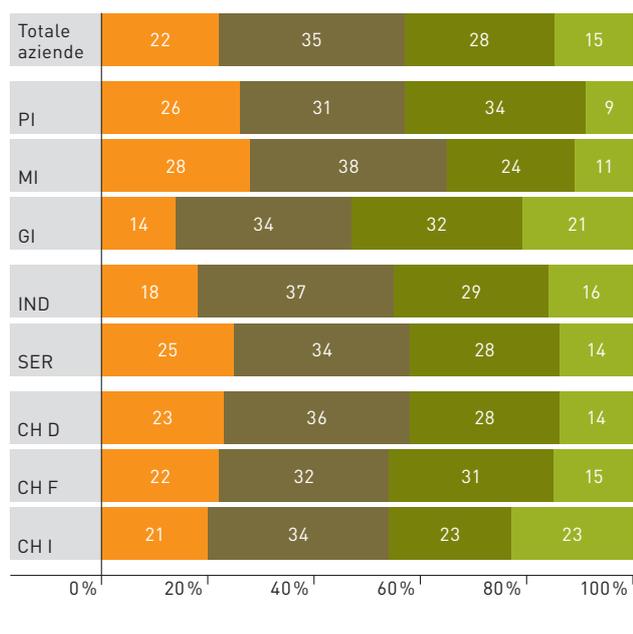
implementa alcuna strategia GSA (v. figura 7). Un'attuazione integrale della strategia GSA è più frequente nelle grandi imprese (21%), seguite dalle medie imprese (11%) e dalle piccole imprese (9%). In questo ambito, le aziende industriali presentano una percentuale leggermente maggiore rispetto alle imprese di servizi (rispettivamente 16% e 14%). Divergenze più marcate sono riscontrabili per contro a livello di regioni linguistiche: le aziende di lingua italiana che attuano pienamente la strategia GSA sono più frequenti (23%) di quelle di lingua francese e tedesca (rispettivamente 15% e 14%). In relazione alle regioni linguistiche, per la componente «Strategia GSA» emerge pertanto un quadro inverso rispetto a quello della scala complessiva del grado di attuazione della GSA. La maggiore presenza di una strategia GSA nelle imprese italofone può essere riconducibile alla composizione del campione nella Svizzera italiana, caratterizzato da un soprannumero di aziende industriali (v. capitolo 3.1).

FIGURA 7

Distribuzione delle frequenze della componente «Strategia GSA» per il totale delle aziende svizzere e secondo la suddivisione in base a dimensioni aziendali, settore economico e regione linguistica

Strategia GSA

● per niente ● in parte ● in gran parte ● pienamente



Risultati della componente «Promozione della salute in azienda e inchieste tra i collaboratori»

La componente «Promozione della salute in azienda (PSA) e inchieste tra i collaboratori (INC)» rispecchia il grado di attuazione delle misure in materia di promozione del movimento/offerte di sport, promozione di un'alimentazione sana/offerta alimentare sana, sensibilizzazione allo stress/alla salute psichica come pure del metodo di analisi e di gestione «inchieste tra i collaboratori».

Una piena attuazione della componente «Promozione della salute in azienda e inchieste tra i collaboratori» è ancora relativamente poco diffusa nelle aziende svizzere (16%) (v. figura 8). Il 20% delle imprese svizzere afferma di non attuare misure GSA e inchieste tra i collaboratori.

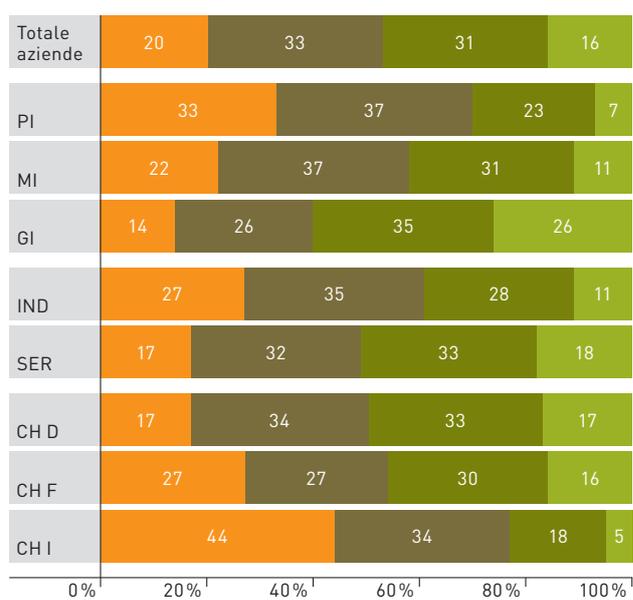
Le grandi imprese applicano integralmente entrambe queste misure con la frequenza di gran lunga maggiore (26%). Questa pratica è più diffusa tra le imprese di servizi che tra le aziende industriali

FIGURA 8

Distribuzione delle frequenze della componente «Promozione della salute in azienda (PSA) e inchieste tra i collaboratori (INC)» per il totale delle aziende svizzere e secondo la suddivisione in base a dimensioni aziendali, settore economico e regione linguistica

PSA e INC

● per niente ● in parte ● in gran parte ● pienamente



(18% contro 11%) ed è più frequente fra le imprese di lingua tedesca e francese che in quelle della Svizzera italiana (rispettivamente 17% e 16% contro 5%). Anche queste differenze tra regioni linguistiche potrebbero essere dovute alla composizione del campione per quanto attiene alle dimensioni delle aziende.

Risultati della componente «Organizzazione del lavoro, sviluppo del personale e dell'organizzazione»

La componente «Organizzazione del lavoro, sviluppo del personale e dell'organizzazione» riflette il grado di attuazione delle misure finalizzate a postazioni di lavoro/un contesto lavorativo conformi a criteri ergonomici, alla promozione del riposo e delle pause, a una buona cultura aziendale e a una cultura di conduzione improntata all'apprezzamento, a un'impostazione dei compiti favorevole alla salute, alla conciliazione tra vita privata e professionale nonché allo sviluppo e alla promozione del personale.

In generale, i provvedimenti in materia di organizzazione del lavoro, sviluppo del personale e dell'organizzazione presentano già un'importante diffusione nelle aziende svizzere. Nel complesso, il 36% di quest'ultime implementa tali misure integralmente, mentre soltanto il 2% non le contempla affatto (v. figura 9). Questi provvedimenti sono attuati pienamente per lo più da grandi imprese (40%), ma quasi nella stessa misura anche dalle piccole imprese (37%) e da quelle di medie dimensioni (33%). L'applicazione sistematica delle misure di organizzazione del lavoro, sviluppo del personale e dell'organizzazione è maggiormente presente nelle aziende di servizi che in quelle industriali (40% contro 30%) e nelle imprese della Svizzera tedesca è un poco più frequente che in quelle di lingua italiana e francese (39% contro 31% e 29%).

Panoramica riassuntiva del grado di attuazione della GSA e delle sue componenti

La figura 10 mostra in sintesi la distribuzione delle frequenze dell'insieme delle aziende svizzere per il grado di attuazione della GSA e le sue quattro componenti. Confrontando le distribuzioni delle frequenze delle quattro componenti del grado di attuazione della GSA si constata che la gestione delle assenze e il Case Management (GA e CM) sono maggiormente oggetto di un'attuazione sistematica (53%), seguiti da misure di organizzazione del lavoro, svi-

FIGURA 9

Distribuzione delle frequenze della componente «Organizzazione del lavoro, sviluppo del personale e dell'organizzazione» per il totale delle aziende svizzere e secondo la suddivisione in base a dimensioni aziendali, settore economico e regione linguistica

Organizzazione del lavoro, SP e SO

● per niente ● in parte ● in gran parte ● pienamente

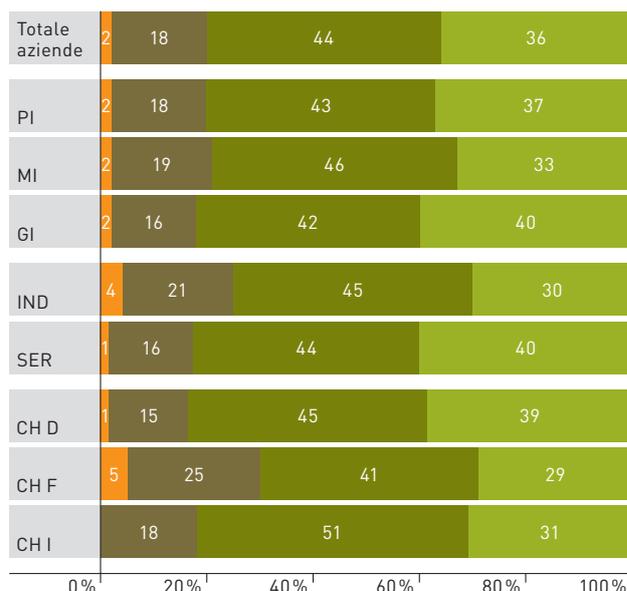
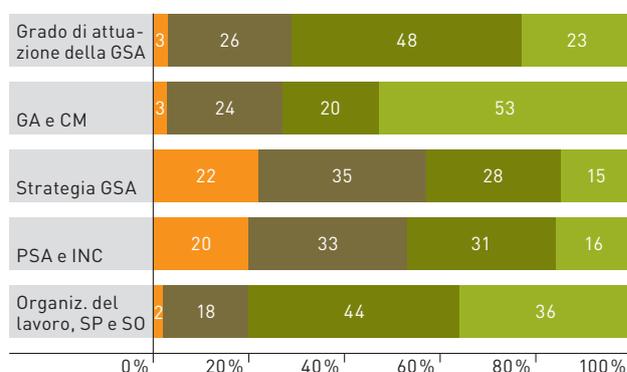


FIGURA 10

Distribuzione delle frequenze dell'insieme delle aziende svizzere per il grado di attuazione della GSA e le sue quattro componenti

Grado di attuazione della GSA e componenti

● per niente ● in parte ● in gran parte ● pienamente



Note: GA e CM = gestione delle assenze e Case Management; PSA e INC = Promozione della salute in azienda e inchieste tra i collaboratori; SP e SO = sviluppo del personale e dell'organizzazione

luppo del personale e dell'organizzazione (SP e SO; 36%) e, a distanza, dalla strategia GSA e da misure di promozione della salute in azienda e inchieste tra i collaboratori (PSA e INC; rispettivamente 15% e

16%). In questo contesto vi è inoltre un numero importante di aziende che non considerano per nulla queste tematiche (rispettivamente 22% e 20%).

Conclusione intermedia in merito ai risultati delle quattro componenti del grado di attuazione della GSA

La gestione delle assenze e il Case Management presentano il maggior grado di piena attuazione (53%) nelle aziende svizzere, seguiti da misure di organizzazione del lavoro, sviluppo del personale e dell'organizzazione (36%). Per nulla implementate risultano essere in maggioranza le misure riguardanti una strategia GSA (22%) e quelle in materia di promozione della salute in azienda e inchieste tra i collaboratori (20%).

Le grandi imprese sono le più avanzate nell'implementazione sistematica di misure GSA, e questo in tutte e quattro le componenti del grado di attuazione della GSA.

Per quanto riguarda i settori economici, emerge il seguente quadro: nelle aziende di servizi, le misure riguardanti la promozione della salute in azienda e le inchieste tra i collaboratori (18% contro 11%) come pure i provvedimenti in materia di organizzazione del lavoro, sviluppo del personale e dell'organizzazione (40% contro 30%) sono

maggiormente oggetto di un'implementazione integrale che nelle imprese industriali. Per contro, queste ultime presentano un'attuazione sistematica un po' più frequente della gestione delle aziende e del Case Management (55% contro 52%) e di provvedimenti concernenti una strategia GSA (16% contro 14%), sebbene questi ultimi comprendano misure di sicurezza sul lavoro e tutela della salute.

Nell'interpretazione delle differenze fra le regioni linguistiche occorre considerare lo squilibrio a livello di grandi e piccole imprese nonché aziende industriali e di servizi tra la Svizzera italiana (più piccole imprese e più aziende industriali) e le regioni francofona e germanofona della Svizzera (più grandi imprese e più aziende di servizi). Le divergenze fra le regioni linguistiche possono anche essere riconducibili a discrepanze nelle dimensioni aziendali e nei settori economici rappresentati.

4.1.3 Ambiti tematici aggiuntivi alle misure GSA

I rappresentanti delle aziende interpellate avevano la possibilità di aggiungere alla domanda composita D1 dedicata alle misure GSA eventuali ambiti tematici mancanti. In totale sono state apportate soltanto 20 aggiunte, di cui solo 7 costituivano effettivamente un altro genere di misure rispetto a quelle menzionate nelle domande composite D1 e D2. Le 7 menzioni coincidono in parte tra di loro e possono essere raggruppate nei seguenti ambiti tematici: ufficio di consulenza per questioni riguardanti la salute e altri temi (5 menzioni), consulenza sulle dipendenze (1 menzione), campagne di vaccinazione su scala aziendale (1 menzione).

4.1.4 Risultati relativi a investimenti futuri in misure GSA

Alla fine della domanda composita D1 è stato chiesto agli intervistati in quali temi (misure GSA) trattati dalle domande appena elaborate l'azienda avrebbe dovuto investire di più e in quali investiva troppo. In questo contesto sono stati menzionati fino a tre ambiti tematici. I risultati hanno evidenziato nel complesso un fabbisogno nettamente maggiore di ampliare piuttosto che di ridurre le misure GSA.

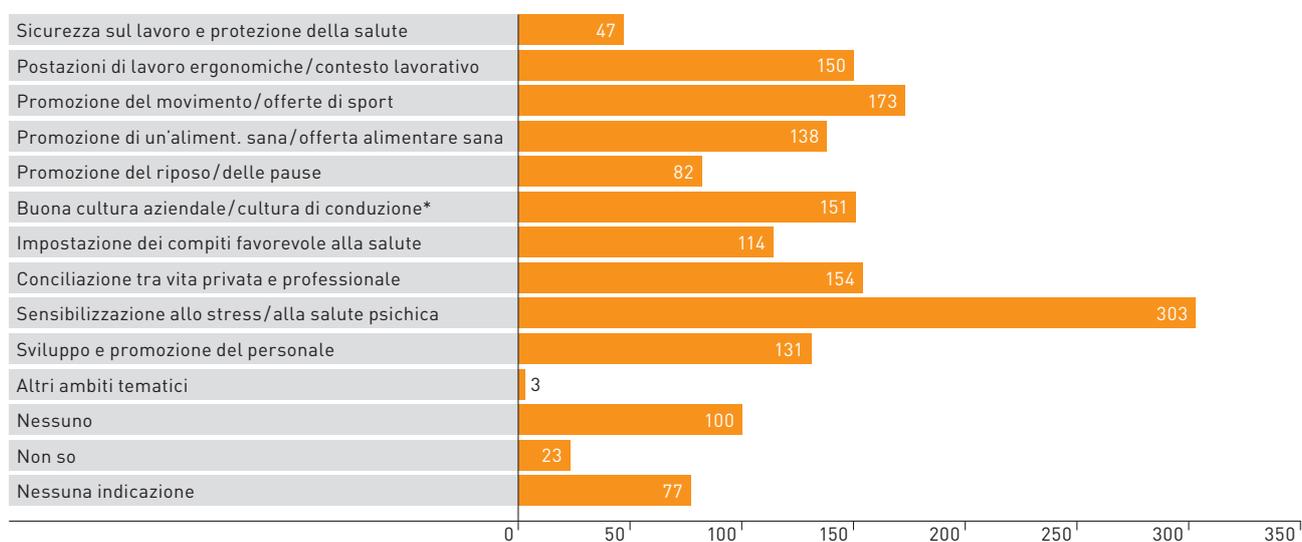
La figura 11 mostra i risultati scaturiti in risposta alla domanda che chiedeva in quali ambiti tematici occorre investire di più. Quelle di gran lunga più citate sono state le misure per la sensibilizzazione allo stress e alla salute psichica (numero di menzioni: N=303), seguite dalle misure riguardanti la promozione del movimento/offerte di sport (N=173)

e la conciliazione tra vita privata e professionale (N=154). Il numero più esiguo di menzioni è stato registrato in relazione all'ambito tematico sicurezza sul lavoro e tutela della salute (N=47).

La figura 12 mostra i risultati scaturiti in risposta alla domanda che chiedeva in quali ambiti tematici veniva investito troppo. Il numero di gran lunga

FIGURA 11

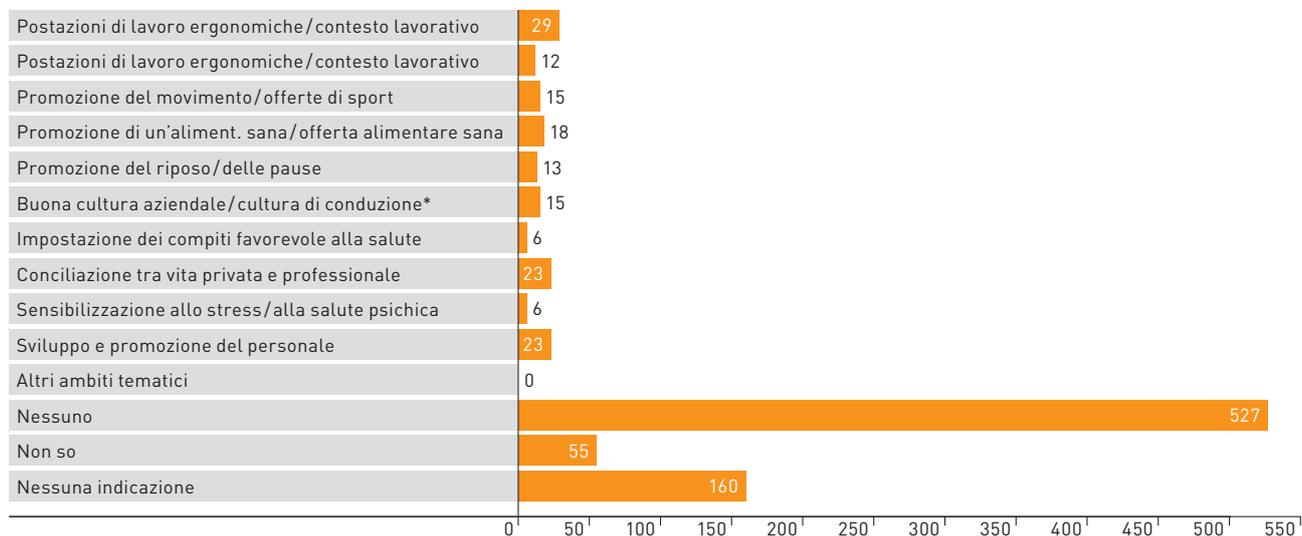
A suo parere, in quali temi la sua azienda dovrebbe investire di più? (max. 3 menzioni per azienda)



* improntata all'apprezzamento

FIGURA 12

A suo parere, in quali temi la sua azienda investe troppo? (max. 3 menzioni per azienda)



* improntata all'apprezzamento

maggiore di interpellati ha indicato che non viene investito troppo in nessuno degli ambiti tematici (N=527). Altri 215 rappresentanti di aziende non hanno fornito alcuna indicazione o non hanno saputo rispondere a questa domanda. Al secondo posto, ma con un numero molto esiguo di ricorrenze, è stato indicato che l'azienda investe troppo in temi riguardanti la sicurezza sul lavoro e la tutela della salute (N=29), seguiti da temi concernenti la conciliazione tra vita privata e professionale come pure lo sviluppo e la promozione del personale (per ciascuno N=23).

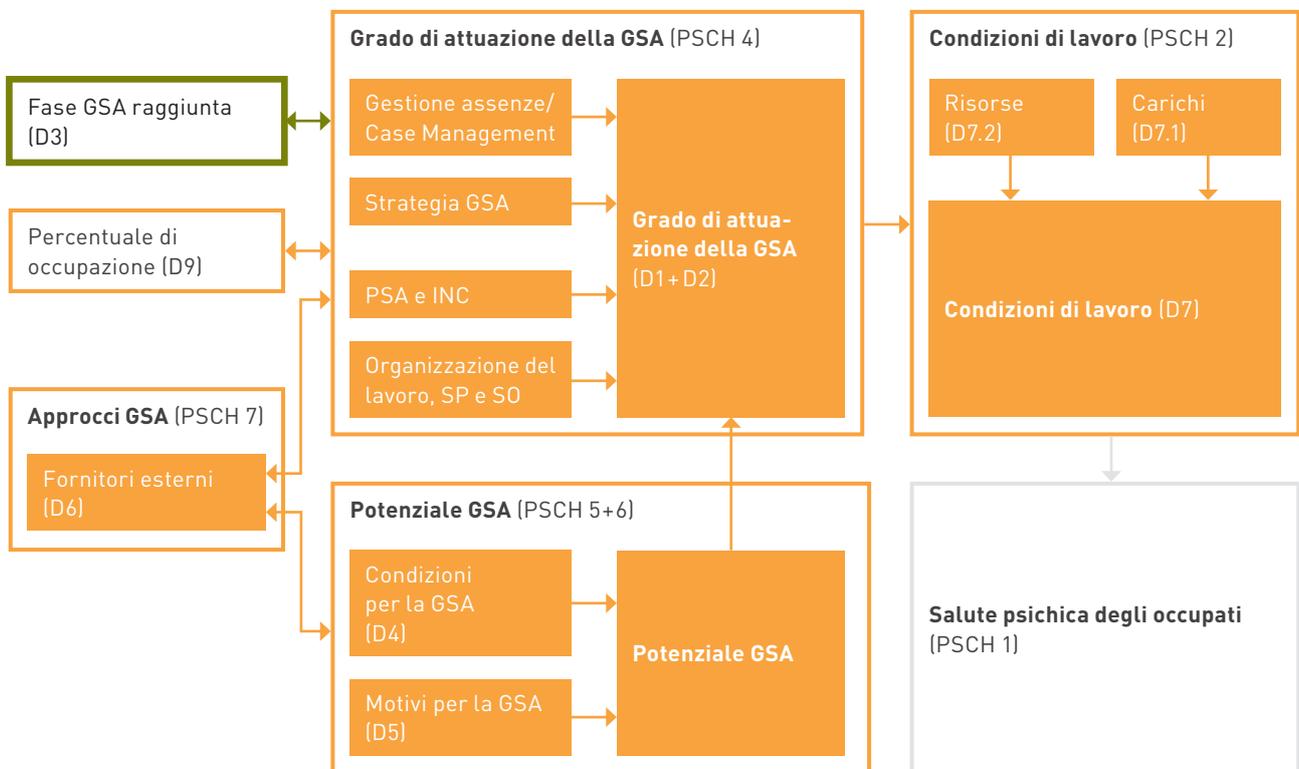
Questi risultati indicano chiaramente che, stando agli interpellati, gli investimenti operati sinora sono sufficienti per occuparsi adeguatamente della sicurezza sul lavoro e della tutela della salute.

4.1.5 Valutazione generale della fase raggiunta in materia di GSA

In questo capitolo vengono illustrati i risultati riguardanti la valutazione generale della fase raggiunta in materia di GSA (v. figura 13). Alla domanda D3 gli interpellati sono stati invitati a valutare in quale fase si trova la loro azienda in materia di GSA. In che modo questa valutazione generale della fase GSA raggiunta si differenzia dal grado di attuazione della GSA? In relazione al grado di attuazione della GSA è stato chiesto di indicare individualmente, per 16 tra misure GSA e metodi di analisi e di gestione, con quanta sistematicità l'azienda applica ciascuno/a di essi. In seguito, definendo in una fase intermedia una composizione delle componenti appropriata dal profilo empirico e del contenuto, si è

FIGURA 13

Posizionamento dei risultati riguardanti la valutazione generale della fase GSA raggiunta nella mappa mentale



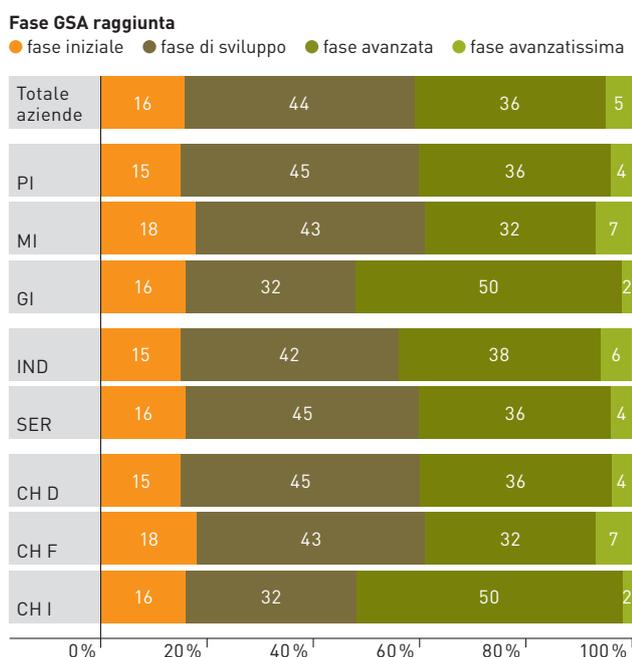
- D1–D9: riferimento alle domande nel questionario
- PSCH (n.): riferimento al modello d'impatto relativo al piano d'azione di Promozione Salute Svizzera volto a rafforzare la salute psichica di persone attive professionalmente nel setting azienda (versione semplificata)

proceduto al calcolo di una scala di valori medi per il grado di attuazione della GSA. Per contro, la valutazione generale della fase GSA raggiunta è un giudizio della situazione della GSA dell'azienda che si basa su una sola domanda. Di conseguenza non è possibile desumere quali ambiti tematici sono stati considerati dagli interpellati e quale importanza è stata attribuita a ognuno di loro nel giudizio complessivo.

La figura 14 mostra la distribuzione delle frequenze delle opzioni di risposta della valutazione generale della fase GSA raggiunta per l'insieme delle aziende svizzere e secondo la suddivisione in base a dimensioni aziendali, settore economico e regione linguistica. Mentre in virtù del grado di attuazione della GSA rilevato in maniera differenziata il 23% delle aziende svizzere implementa sistematicamente la GSA, nella valutazione generale della fase GSA raggiunta soltanto il 5% delle imprese indica di essere in una fase avanzatissima. Il 60% delle imprese afferma invece di trovarsi ancora in una fase iniziale o di sviluppo in ambito di GSA. Se si confrontano queste cifre con il grado di attuazione della GSA (v. figu-

FIGURA 14

Distribuzione delle frequenze delle quattro categorie della valutazione generale della fase GSA raggiunta per il totale delle aziende svizzere e secondo la suddivisione in base a dimensioni aziendali, settore economico e regione linguistica



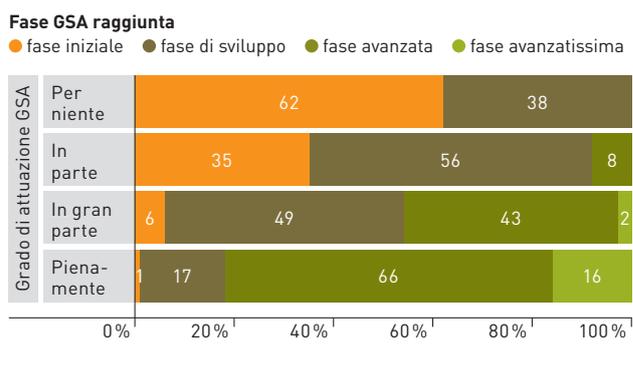
ra 5), la valutazione generale della fase GSA raggiunta è più prudente.

Relazione con il grado di attuazione della GSA e le sue componenti

La figura 15 mostra la relazione esistente tra il grado di attuazione della GSA e la valutazione generale della fase raggiunta in materia di GSA. Il grafico indica che percentuale delle aziende con un grado di attuazione della GSA corrispondente a «per niente», «in parte», «in gran parte» e «pienamente» si è collocata in quale delle quattro fasi GSA proposte. Ad esempio il 16% delle aziende che implementano pienamente la GSA (grado di attuazione della GSA: pienamente) hanno indicato di trovarsi in una fase avanzatissima in materia di GSA. In generale emerge una relazione positiva tra il grado di attuazione della GSA rilevato in modo differenziato e la fase GSA stimata in maniera complessiva: quanto più un'azienda ritiene di essere avanzata in materia di GSA, tanto maggiore è anche il suo grado di attuazione della GSA calcolato.

FIGURA 15

Relazione tra il grado di attuazione della GSA e la valutazione generale della fase raggiunta in materia di GSA



La tabella 5 mostra le relazioni tra la valutazione generale della fase raggiunta in materia di GSA e la scala complessiva del grado di attuazione della GSA e le sue quattro componenti. Da essa emerge che la componente Strategia GSA ha la relazione più stretta con la fase raggiunta in materia di GSA ($r=.70$).

Si può pertanto desumere che i rappresentanti delle aziende interpellati hanno dato probabilmente particolare peso all'attuazione della GSA a livello strategico valutando nel complesso la fase raggiunta in materia di GSA.

TABELLA 5

Relazioni tra la valutazione generale della fase raggiunta in materia di GSA e il grado di attuazione della GSA e le sue componenti (correlazione per ranghi di Spearman)

	Grado di attuazione della GSA (scala complessiva)	Componente Gestione delle assenze e Case Management	Componente Strategia GSA	Componente PSA e INC	Componente Organizzazione del lavoro, SP e SO
Fase GSA raggiunta	0,67	0,47	0,70	0,47	0,42
Grado di attuazione della GSA (scala complessiva)		0,74	0,82	0,80	0,73
Componente Gestione delle assenze e Case Management			0,50	0,41	0,38
Componente Strategia GSA				0,51	0,48
Componente PSA e INC					0,57

Note: tutte le correlazioni per ranghi sono significative al livello 0,001 (bidirezionale). La correlazione per ranghi è una misura impiegata per il grado di relazione tra due variabili in cui 0 = nessuna relazione e 1 = relazione perfetta.

4.1.6 Percentuali di occupazione dedicate alla GSA

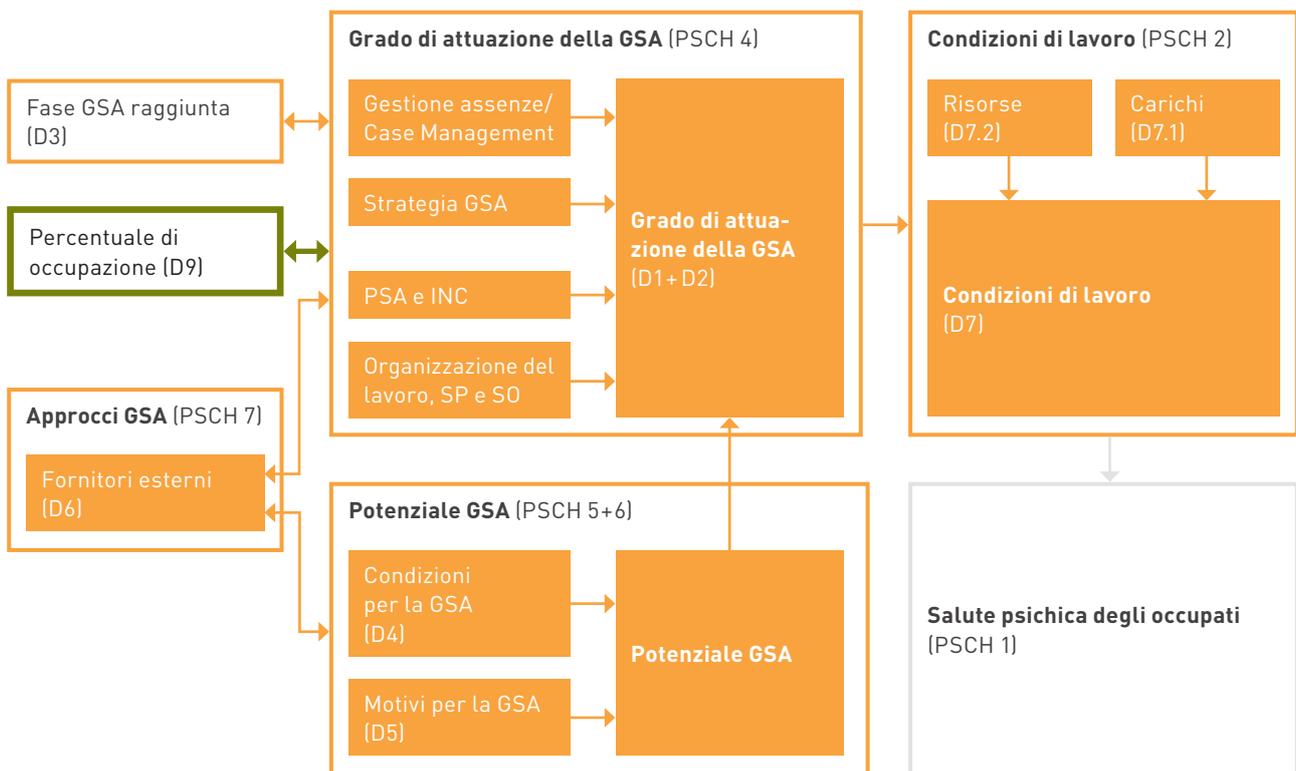
In questo capitolo vengono illustrati i risultati riguardanti le percentuali di occupazione dedicate alla GSA (v. figura 16).

Gli interpellati sono stati invitati a indicare la percentuale di posti che la loro azienda consacra alla GSA (ossia a specialisti in ambito di sicurezza sul lavoro, tutela della salute e promozione della salute). Le grandi imprese dedicano in media il 131%

dell'organico alla GSA, le medie imprese il 35% e le piccole imprese il 21%. Operando un'ulteriore distinzione in base al grado di attuazione all'interno delle varie categorie di aziende (per dimensioni) si constata una relazione positiva tra il grado di attuazione della GSA e la percentuale di impieghi dedicata alla GSA: quanto è maggiore il grado di attuazione della GSA, tanto più è elevata la percentuale di impieghi occupata da specialisti in materia di GSA⁴.

FIGURA 16

Posizionamento dei risultati riguardanti le percentuali di occupazione dedicate alla GSA nella mappa mentale



- D1–D9: riferimento alle domande nel questionario
- PSCH (n.): riferimento al modello d'impatto relativo al piano d'azione di Promozione Salute Svizzera volto a rafforzare la salute psichica di persone attive professionalmente nel setting azienda (versione semplificata)

⁴ La relazione è stata esaminata anche mediante una correlazione parziale. La correlazione parziale conferma la correlazione positiva ($r = .09, p < .05$) tra il grado di attuazione della GSA e la percentuale di occupazione dedicata alla GSA, tenendo conto delle dimensioni dell'azienda.

4.2 Attuale potenziale GSA presente nelle imprese svizzere

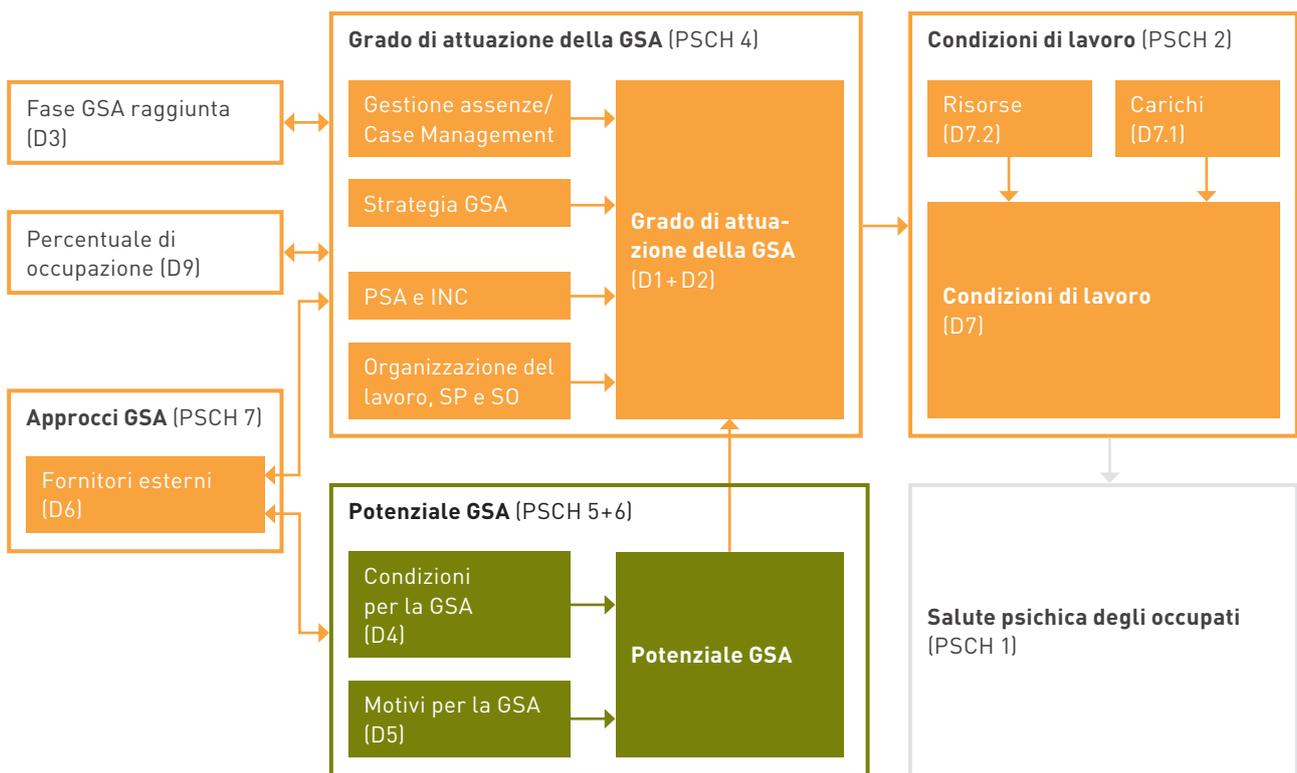
In questo capitolo vengono illustrati i risultati riguardanti il potenziale esistente in materia di GSA (condizioni per la GSA e fattori determinanti per la GSA) (v. figura 17).

Il potenziale in materia di GSA attualmente presente nelle imprese svizzere è stato rilevato mediante la domanda sulle condizioni che permettono la GSA (D4) e la domanda sui fattori determinanti/motivi

per la GSA (D5). Tutte le domande inerenti al potenziale GSA (D4 e D5) sono state sottoposte a un'analisi dei fattori affinché potessero essere raggruppate in categorie con contenuti affini. In seguito all'analisi hanno potuto essere suddivise nelle due categorie previste (v. Allegato C, tabella 8). Di seguito vengono presentati dapprima i risultati concernenti le condizioni per la GSA (capitolo 4.2.1), in seguito quelli relativi ai fattori determinanti per la GSA (capitolo 4.2.2).

FIGURA 17

Posizionamento dei risultati riguardanti il potenziale esistente in materia di GSA (condizioni per la GSA e fattori determinanti per la GSA) nella mappa mentale



- D1–D9: riferimento alle domande nel questionario
- PSCH (n.): riferimento al modello d'impatto relativo al piano d'azione di Promozione Salute Svizzera volto a rafforzare la salute psichica di persone attive professionalmente nel setting azienda (versione semplificata)

4.2.1 Condizioni per la GSA

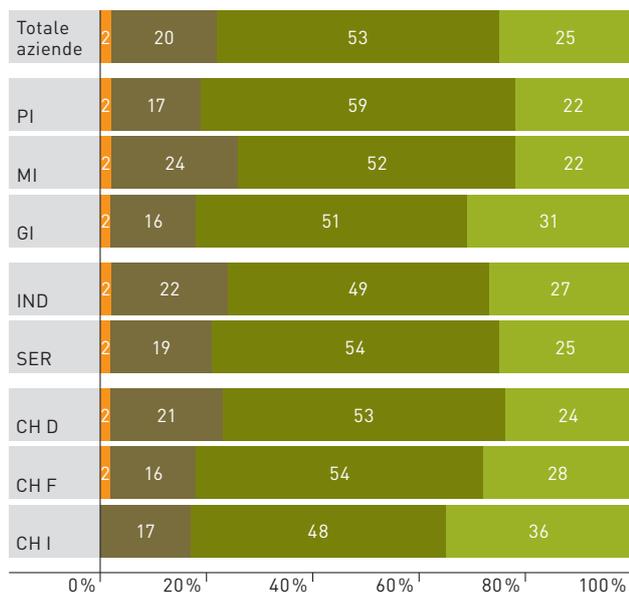
Con la domanda composita D4 è stato chiesto agli interpellati di valutare se nella loro azienda esistono determinate condizioni che permettono di trattare questioni legate alla salute e alla GSA. Fra le condizioni che permettono di attuare la GSA rientrano la presenza di conoscenze e competenze in materia all'interno dell'azienda e un'adeguata importanza attribuita alla GSA da parte dell'azienda. Nel complesso, le condizioni per la GSA sono pienamente esistenti nel 25% delle aziende svizzere e piuttosto nel 53% di esse (figura 18). Osservando le differenze tra le varie dimensioni aziendali si constata che le condizioni per la GSA sono migliori nelle grandi imprese (31%: pienamente esistenti) che nelle medie e piccole imprese (22% per ciascuna categoria). Non si riscontrano tuttavia discrepanze tra i settori economici. Per quanto riguarda i divari tra regioni linguistiche, si nota che le aziende della Svizzera italiana indicano condizioni migliori per la GSA rispetto a quelle francofone e germanofone.

FIGURA 18

Distribuzione delle frequenze delle condizioni per la GSA per il totale delle aziende svizzere e secondo la suddivisione in base a dimensioni aziendali, settore economico e regione linguistica

Condizioni per la GSA

● per niente ● piuttosto no ● piuttosto sì ● sì pienamente

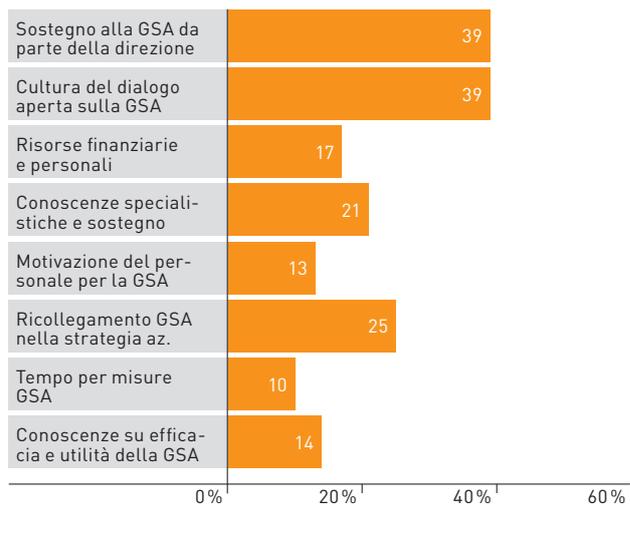


La verifica statistica delle differenze sulla scorta di confronti di valori medi (v. tabella 10 nell'Allegato D) ha evidenziato che, per quanto riguarda le condizioni per la GSA, le aziende svizzere si distinguono in maniera statisticamente significativa per dimensioni aziendali e regione linguistica, mentre non vi sono differenze significative tra imprese industriali e aziende di servizi.

La figura 19 mostra quali delle condizioni per la GSA rilevate sono pienamente presenti nelle aziende svizzere con maggiore frequenza. Dal grafico risulta che la consapevolezza e il sostegno da parte della direzione aziendale nonché la disponibilità e l'apertura nei confronti della GSA sono le due condizioni soddisfatte integralmente più ricorrenti: quasi un'azienda su quattro indica che queste condizioni sono pienamente esistenti. La condizione che in modo completamente soddisfatto registra la minore frequenza è il tempo: soltanto il 10% delle aziende svizzere dispone di sufficiente tempo per implementare le misure GSA.

FIGURA 19

Le condizioni per la GSA pienamente soddisfatte che sono più frequenti nelle aziende svizzere (frequenza dell'opzione di risposta «sì pienamente»)



4.2.2 Fattori determinanti (motivi) per la GSA

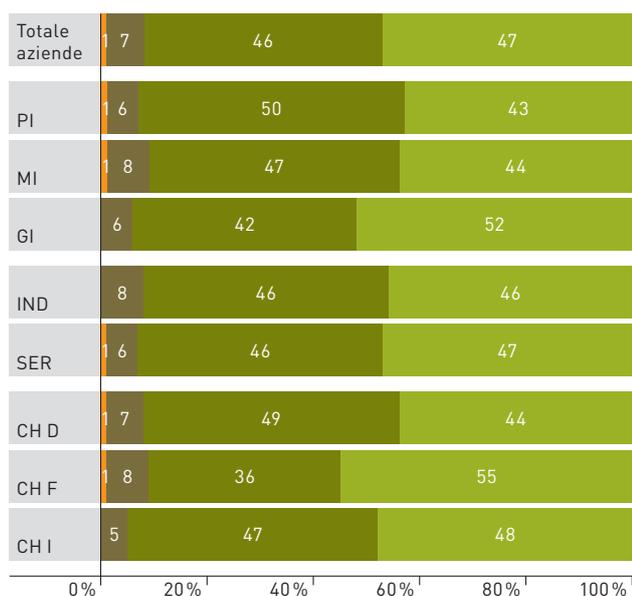
Oltre che sulle condizioni per la GSA, il questionario ha indagato anche sui fattori determinanti per la GSA (domanda composita D5). Per fattori determinanti si intendono i motivi che inducono a trattare questioni legate alla salute in azienda/GSA. Il 93% delle aziende svizzere considera i fattori menzionati nel questionario complessivamente molto importanti o piuttosto importanti (v. figura 20). I fattori a cui fa riferimento la domanda composita D5 sono tendenzialmente molto importanti con una frequenza un po' più maggiore fra le grandi aziende (52%) che fra quelle piccole e medie (rispettivamente 43% e 44%). In questo ambito non vi è alcuna differenza tra aziende industriali e aziende di servizi. Per le imprese della Svizzera francese i fattori determinanti (motivi) per la GSA sono più importanti (il 55% di esse li reputa molto importanti).

FIGURA 20

Distribuzione delle frequenze dei fattori determinanti/motivi per la GSA per il totale delle aziende svizzere e secondo la suddivisione in base a dimensioni aziendali, settore economico e regione linguistica

Motivi per la GSA

● non affatto importante ● piuttosto poco importante
● piuttosto importante ● molto importante

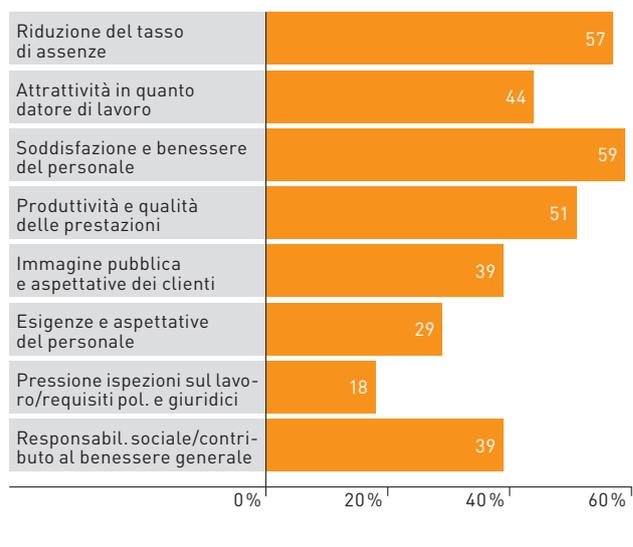


La verifica statistica delle differenze sulla scorta di confronti di medie (v. tabella 11 nell'Allegato D) ha evidenziato che, per quanto riguarda i motivi per la GSA, le aziende svizzere si distinguono in maniera statisticamente significativa solo per regione linguistica, mentre non vi sono differenze significative a livello di dimensioni aziendali e settori economici.

La figura 21 mostra che la soddisfazione e il benessere dei collaboratori sono menzionati più spesso quale motivo molto importante per la GSA (59%), seguiti dall'intenzione di ridurre il tasso di assenze (57%) e dalla volontà di aumentare la produttività/qualità delle prestazioni (51%). Gli aspetti che le aziende svizzere indicano con minore frequenza come fattori per la GSA molto importanti sono la pressione delle ispezioni sul lavoro/i requisiti politici e giuridici (18%), seguiti dalla risposta alle esigenze e aspettative del personale/dei rappresentanti del personale (29%).

FIGURA 21

I fattori determinanti (motivi) per la GSA più importanti per le aziende svizzere (frequenza dell'opzione di risposta «molto importante»)



4.3 Relazione tra il grado di attuazione della GSA e il potenziale esistente in materia di GSA

In questo capitolo vengono illustrati i risultati riguardanti la relazione tra il grado di attuazione della GSA e il potenziale esistente in materia di GSA (v. figura 22).

Il modello d’impatto GSA Public Health di Promozione Salute Svizzera (2014; cfr. figura 2) suppone che vi sia una relazione tra il potenziale in materia di GSA e il grado di attuazione della GSA nelle aziende svizzere. Tale relazione viene esaminata di seguito sulla scorta dei dati a disposizione.

La figura 23 mostra le relazioni tra il grado di attuazione della GSA e le condizioni per la GSA rispettivamente i fattori determinanti per la GSA. Per entrambi gli elementi del potenziale GSA è riconoscibile una relazione chiaramente positiva: quanto più sono

FIGURA 23

Relazione tra il grado di attuazione della GSA e il potenziale in materia di GSA (condizioni per la GSA e fattori determinanti per la GSA): valori medi per categorie del grado di attuazione della GSA

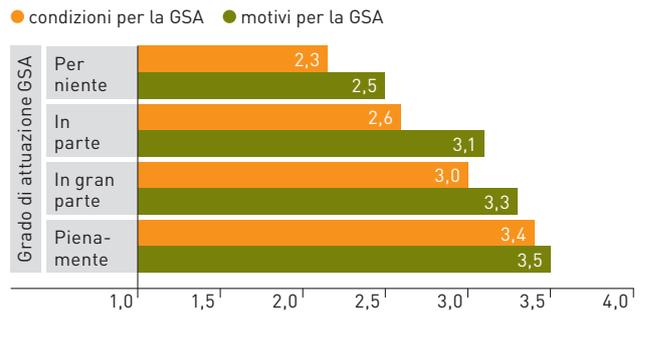
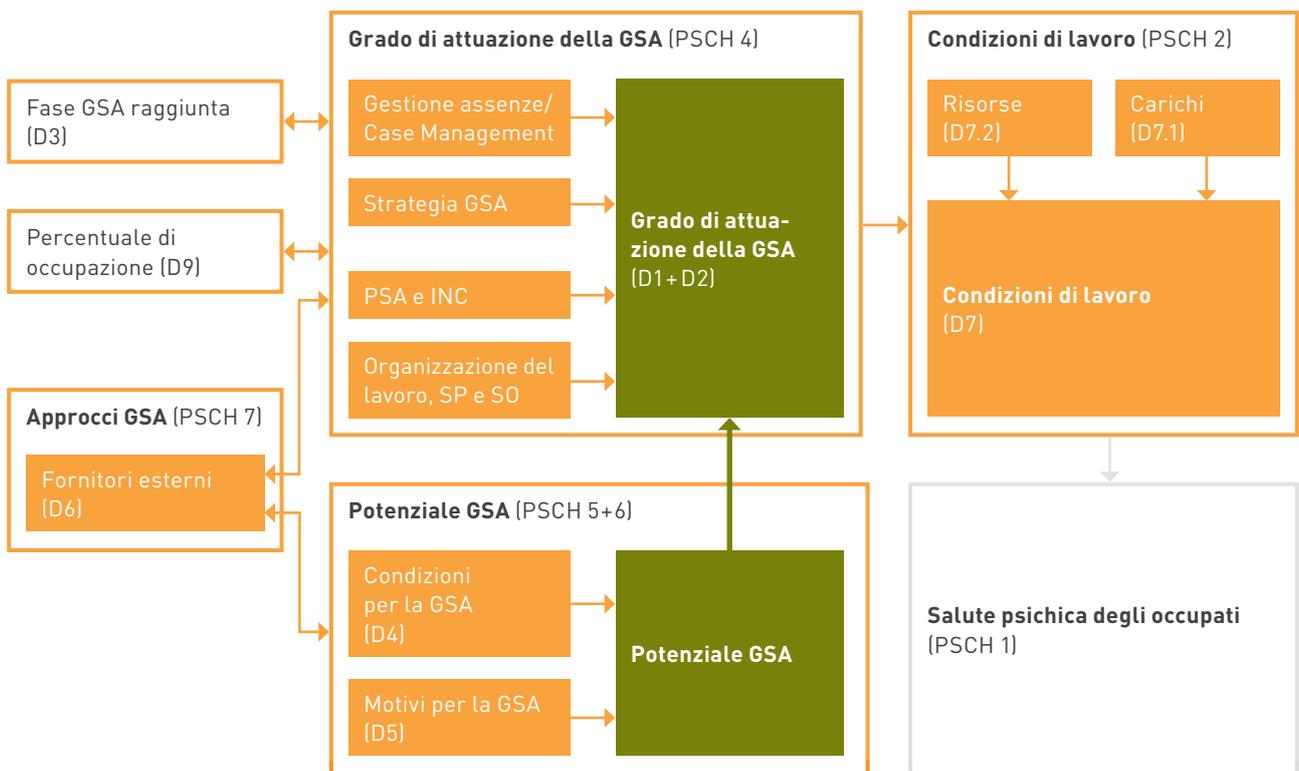


FIGURA 22

Posizionamento dei risultati riguardanti la relazione tra il grado di attuazione della GSA e il potenziale esistente in materia di GSA nella mappa mentale



- D1–D9: riferimento alle domande nel questionario
- PSCH (n.): riferimento al modello d’impatto relativo al piano d’azione di Promozione Salute Svizzera volto a rafforzare la salute psichica di persone attive professionalmente nel setting azienda (versione semplificata)

influenti i fattori e migliori le condizioni per la GSA presenti nell'azienda tanto maggiore è anche il grado di attuazione della GSA.

Un ulteriore aspetto interessante è individuare quali tra le condizioni e i fattori determinanti per la GSA sono più rilevanti ai fini del grado di attuazione della GSA. I risultati di un'analisi di regressione per il grado di attuazione della GSA indicano che per la previsione di quest'ultimo le condizioni per la GSA sono nel complesso più importanti dei fattori determinanti per la GSA (v. tabella 12 nell'Allegato D). I risultati portano alla seguente conclusione: dato che tutti i fattori determinanti per la GSA sono considerati importanti, le effettive condizioni per la GSA presenti nell'azienda contano ancora di più. In base all'analisi di regressione, le condizioni principali per un elevato grado di attuazione della GSA sono le conoscenze specialistiche/il sostegno speciali-

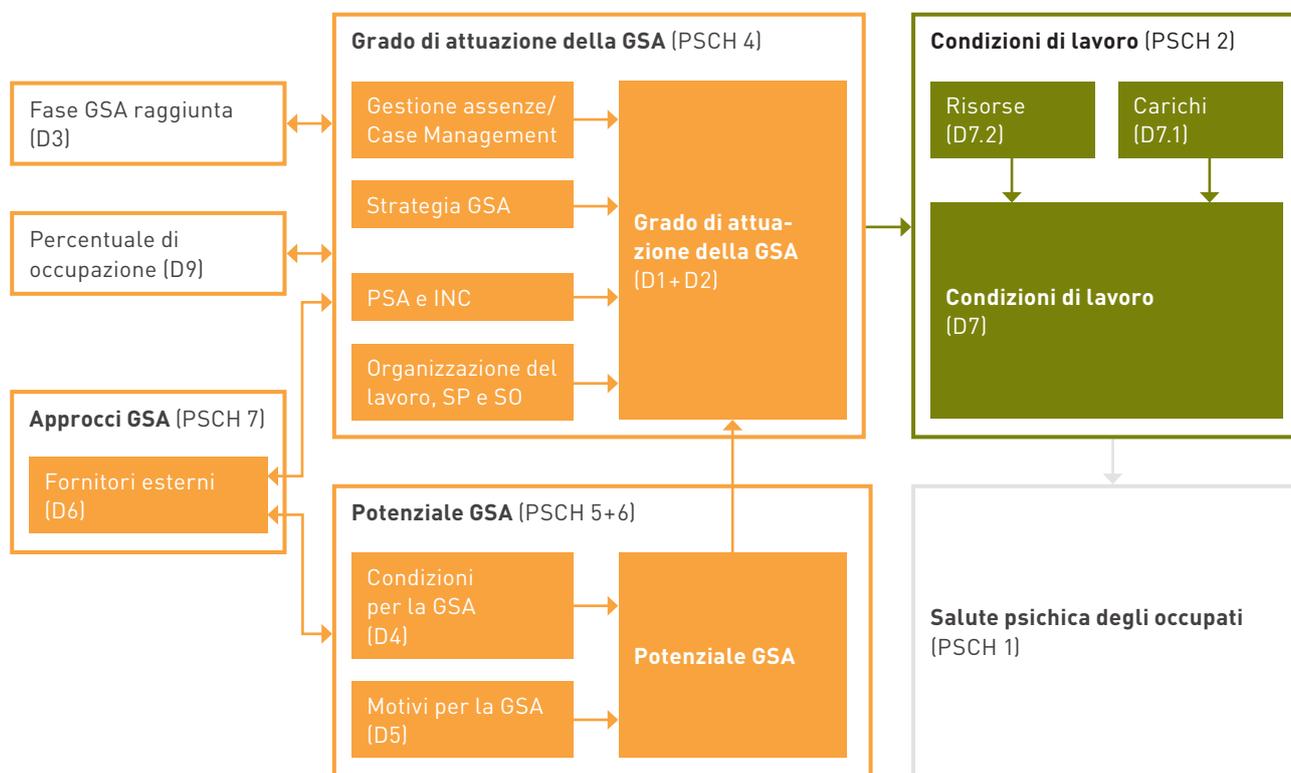
stico per l'implementazione delle misure, il ricollegamento strategico del tema alla strategia HR/aziendale, la consapevolezza e il sostegno da parte della direzione aziendale per il tema nonché le risorse finanziarie/personali per la GSA. Tra i fattori determinanti per la GSA, soltanto l'aumento dell'attrattività in quanto datore di lavoro risulta significativa per il grado di attuazione della GSA.

4.4 Condizioni di lavoro e loro relazione con il grado di attuazione della GSA

Questo capitolo presenta i risultati riguardanti la valutazione delle condizioni di lavoro e della loro relazione con il grado di attuazione della GSA (v. figura 24).

FIGURA 24

Posizionamento dei risultati riguardanti le condizioni di lavoro e la loro relazione con il grado di attuazione della GSA nella mappa mentale



- D1–D9: riferimento alle domande nel questionario
- PSCH (n.): riferimento al modello d'impatto relativo al piano d'azione di Promozione Salute Svizzera volto a rafforzare la salute psichica di persone attive professionalmente nel setting azienda (versione semplificata)

Condizioni di lavoro

La domanda composita D7 chiedeva agli interpellati di indicare come giudicano le condizioni di lavoro psicosociali dei collaboratori, ovvero le pressioni (carico di lavoro) e le risorse per affrontarle. La figura 25 mostra i risultati della valutazione dei carichi di lavoro e delle risorse lavorative per il totale delle aziende svizzere e secondo la suddivisione in base a dimensioni aziendali, settore economico e regione linguistica. I carichi di lavoro e le risorse lavorative sono presentati in un unico grafico affinché si possa riconoscere a colpo d'occhio il rapporto tra di essi. Esiste un buon rapporto, ovvero un rapporto favorevole alla salute dei collaboratori, quando le risorse lavorative prevalgono rispetto ai carichi di lavoro. Per l'insieme delle aziende svizzere questo rapporto è appena positivo, vale a dire le risorse sono ritenute leggermente superiori ai carichi (pressioni). Le grandi imprese e le aziende della Svizzera tedesca presentano un rapporto negativo, ossia i carichi di lavoro prevalgono sulle risorse lavorative. Le piccole imprese e le aziende della Svizzera italiana, per contro, hanno un ottimo rapporto tra carichi (pressioni) e risorse. Nell'interpre-

tazione di tali dati occorre considerare in particolare che si tratta di una valutazione globale effettuata dalla persona più adatta a fornire informazioni sull'impegno dell'impresa in materia di GSA. Questo giudizio non potrà mai tenere conto di tutte le impressioni personali dei collaboratori dell'azienda. Esso riflette piuttosto la consapevolezza e la percezione delle persone che hanno compilato il questionario.

Relazione tra le condizioni di lavoro e il grado di attuazione della GSA

Il modello d'impatto GSA Public Health di Promozione Salute Svizzera (2014) presuppone l'esistenza di una relazione tra gli investimenti nella GSA e le condizioni di lavoro dei collaboratori (cfr. figura 2). Sulla base del sondaggio in questione possono essere effettuate soltanto analisi trasversali delle relazioni. È importante considerare che i risultati non permettono di trarre conclusioni sulla causalità. La figura 26 mostra la relazione tra il grado di attuazione della GSA e le risorse lavorative rispettivamente i carichi di lavoro. Per quanto riguarda i carichi di lavoro emerge un quadro chiaro: quanto maggiori sono i

FIGURA 25

Valori medi dei carichi di lavoro e delle risorse lavorative per il totale delle aziende svizzere e secondo la suddivisione in base a dimensioni aziendali, settore economico e regione linguistica

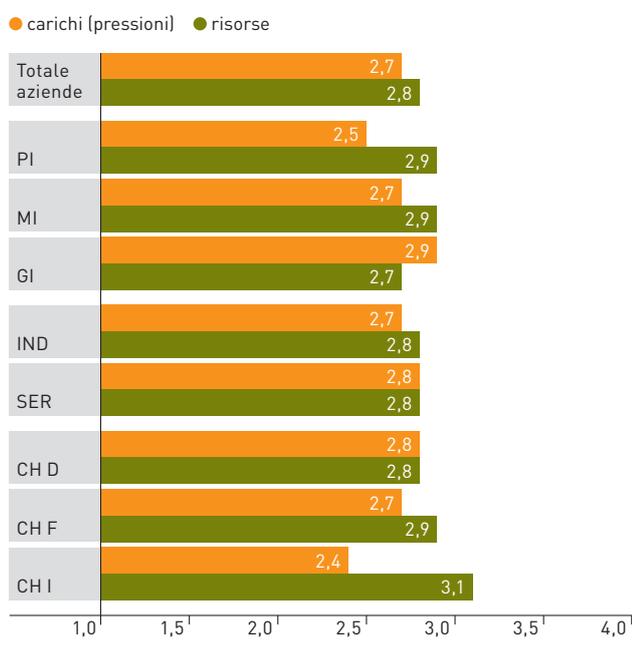
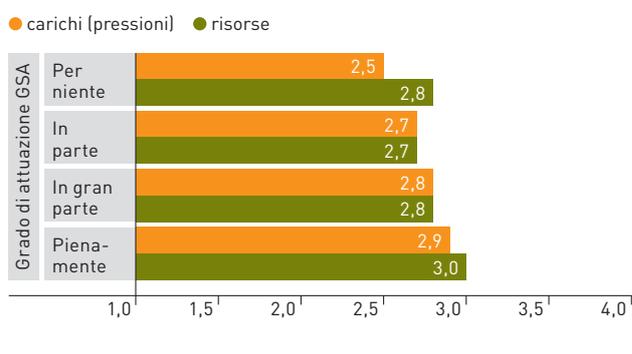


FIGURA 26

Relazione tra il grado di attuazione della GSA e le condizioni di lavoro (risorse lavorative e carico di lavoro): valori medi per categorie del grado di attuazione della GSA



carichi, tanto più è elevato il grado di attuazione della GSA nell'impresa. In ambito di risorse si constatano risorse maggiori soltanto nelle aziende con il maggiore grado di attuazione della GSA (piena attuazione). Esaminando il rapporto tra carichi e risorse si scopre che le imprese che non implementano per nulla la GSA presentano il miglior rapporto, seguite da quelle che la attuano sistematicamente. Nell'interpretazione di questi risultati si deve evitare di trarre conclusioni affrettate sulla causalità. I dati a disposizione non permettono infatti di chiarire perché le aziende con il grado di attuazione della GSA più basso presentano, dal punto di vista della persona che ha fornito le informazioni, i carichi di lavoro minori e il miglior rapporto tra risorse lavorative e carichi di lavoro. Un motivo potrebbe essere il fatto che le condizioni di lavoro sono effettiva-

mente talmente buone che misure GSA non sono ritenute necessarie. Ma ciò potrebbe essere dovuto a un processo di sensibilizzazione, nel senso che in imprese che si occupano di GSA le condizioni di lavoro sono valutate in modo più critico che in quelle in cui questa problematica è stata affrontata poco oppure non lo è stata affatto. Una terza interpretazione plausibile potrebbe essere che le aziende investono molto nella GSA quando condizioni di lavoro critiche lo richiedono. Questo vorrebbe dire che nelle imprese che attuano pienamente la GSA i collaboratori sono esposti alle pressioni temporali e psichiche più elevate, ma dispongono nel contempo anche delle maggiori risorse per affrontarle. I carichi lavorativi elevati potrebbero pertanto fungere da fattori determinanti per investimenti nella GSA.

4.5 Ricorso a servizi e strumenti esterni per la GSA

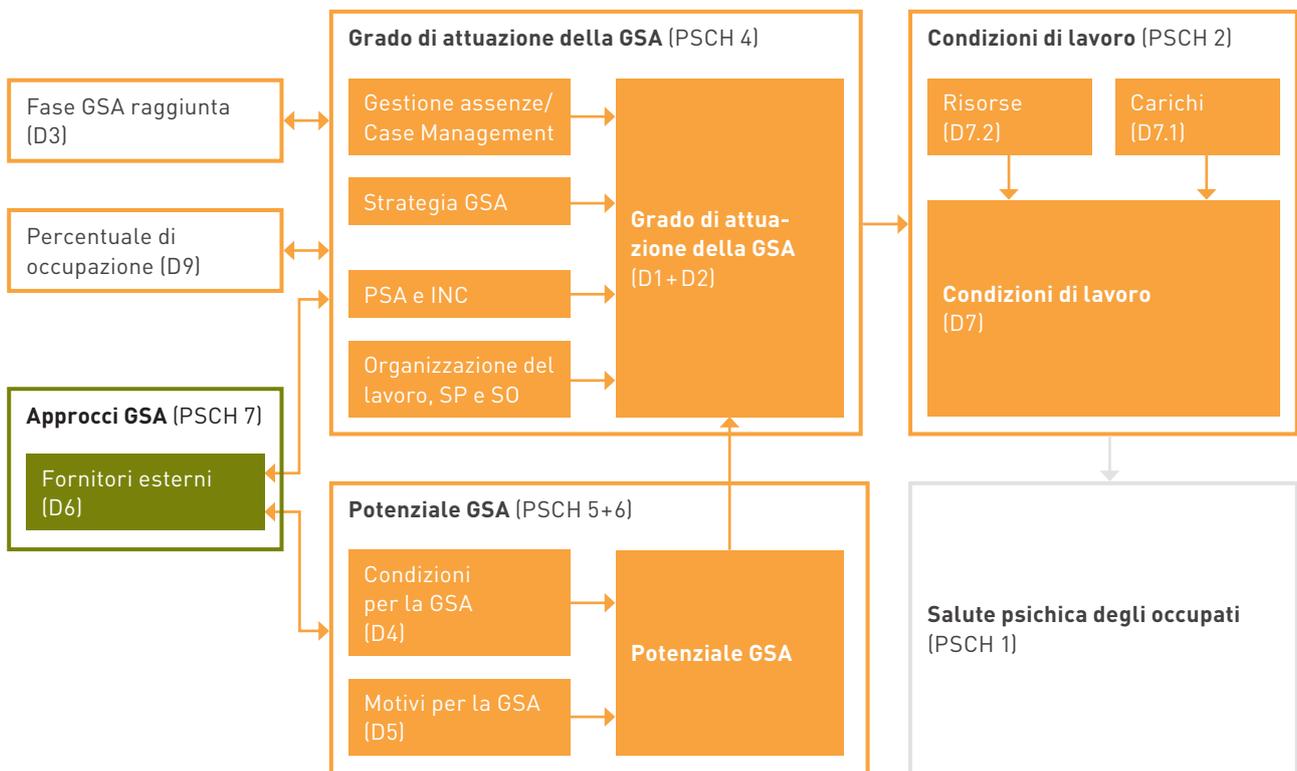
Questo capitolo presenta i risultati concernenti il ricorso a servizi e strumenti esterni per la GSA (v. figura 27).

Con la domanda composita D6 è stato chiesto di indicare se le aziende se si avvalgono di strumenti e servizi esterni per la GSA. Nel complesso, il 65%

delle aziende svizzere (N=542) ricorre ad almeno uno strumento o un servizio esterno per la GSA. Le consulenze (N=425) e i corsi di formazione (N=376) esterni in materia di GSA registrano la fruizione di gran lunga più frequente. I tool e le app online vengono utilizzati meno sovente (N=76).

FIGURA 27

Posizionamento dei risultati riguardanti il ricorso a servizi e strumenti esterni per la GSA nella mappa mentale



- D1–D9: riferimento alle domande nel questionario
- PSCH (n.): riferimento al modello d’impatto relativo al piano d’azione di Promozione Salute Svizzera volto a rafforzare la salute psichica di persone attive professionalmente nel setting azienda (versione semplificata)

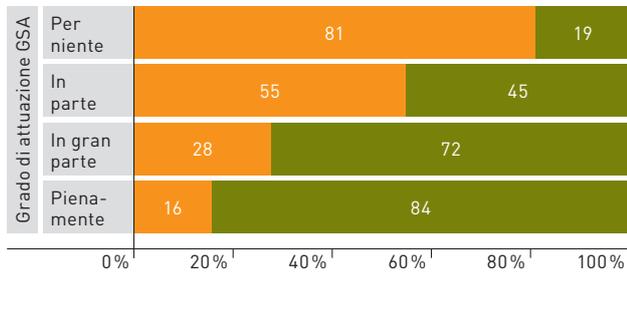
La figura 28 presenta la relazione tra il grado di attuazione della GSA e il ricorso a servizi e strumenti esterni per la GSA. Dal grafico emerge una chiara relazione: quanto è maggiore il grado di attuazione della GSA, tanto più è frequente il ricorso a servizi e strumenti esterni per la GSA. La base del 100% nel grafico corrisponde al numero di aziende per ogni categoria di caratterizzazione del grado di attuazione della GSA. Delle imprese che non attuano per nulla la GSA soltanto poco meno del 20% si avvale di servizi e strumenti esterni per la GSA. D'altro canto, delle aziende che implementano integralmente la GSA oltre l'80% usufruisce di servizi e strumenti esterni per la GSA.

FIGURA 28

Relazione tra il grado di attuazione della GSA e il ricorso a servizi/strumenti esterni per la GSA: frequenza della fruizione in base al grado di attuazione della GSA

Fruizione

● sì ● no



Pure Promozione Salute Svizzera offre diversi tool e prestazioni per la GSA. In tale novero rientrano strumenti specifici come Friendly Work Space, PMI-vital (strumenti di lavoro per la promozione della salute in aziende di piccole e medie dimensioni) e l'inchiesta S-Tool (barometro dello stress) come pure corsi di formazione su questi strumenti. Di Friendly Work Space si avvalgono 53 aziende, di PMI-vital 15 aziende e di S-Tool 37 aziende.

Anche per i dati dettagliati sul genere dei servizi e strumenti usati per la GSA è stata effettuata una valutazione separata in base al grado di attuazione della GSA. I risultati mostrano che le aziende che implementano in gran parte la GSA nel complesso si avvalgono in misura maggiore di servizi e strumenti esterni per la GSA, usufruendo particolarmente sovente di consulenze, corsi di formazione e tool online su questo tema. Per contro, le imprese che attuano già pienamente la GSA hanno un minor fabbisogno di corsi di formazione, consulenze e simili poiché hanno presumibilmente già acquisito tali conoscenze e creato le strutture e gli impieghi necessari per la GSA.

Alla domanda composita D6 gli interpellati hanno potuto indicare anche se l'azienda si avvale di un genere di servizio esterno diverso da quelli proposti. Le menzioni più frequenti hanno riguardato servizi per la GSA di fornitori dell'economia privata (N=27), seguiti da offerte GSA di assicuratori malattia (incl. Case Management) (N=22), offerte della Suva (N=20), soluzioni di categorie/associazioni professionali (N=16) e incontri di networking (N=6).

5 Confronto sommario con altri rilevamenti effettuati in Svizzera, Germania e Francia

I risultati appena presentati vengono confrontati di seguito con quelli del sondaggio ESENER II (Cowan, Leka, & Jain, 2016; EU-OSHA, 2016) – se già pubblicati – e con l'IAB-Betriebspanel 2012 (Hollederer & Wießner, 2014). Questi due studi comparativi si basano su sondaggi ripetuti e rappresentativi fra referenti di aziende. L'IAB-Betriebspanel sottopone ogni quattro anni otto domande su misure GSA a un campione di oltre 15500 aziende. Il sondaggio ESENER viene condotto in tutta Europa ogni cinque anni; tratta la tutela della salute tradizionale e, in misura minore, anche rischi psicosociali sul lavoro «più recenti» e le relative misure. Nell'ambito dello studio ESENER II, in Svizzera sono state interpellate oltre 1500 persone, i cui dati vengono impiegati per il confronto. Parte delle domande del sondaggio ESENER II è servita anche da riferimento per il presente studio. Altri studi svizzeri sulla situazione della GSA risalgono già a oltre dieci anni fa oppure non sono rappresentativi quanto a dimensioni aziendali e regione linguistica (cfr. Bauer & Jenny, 2016; Grutsch & Kressig, 2015).

Per principio, il presente confronto sommario dovrebbe essere interpretato con molta prudenza poiché i vari studi hanno impiegato modalità di sondaggio diverse. Vi sono differenze, ad esempio, nei formati di risposta utilizzati (formato a due livelli con sì/no negli studi comparativi contro formato a quattro livelli nella presente inchiesta) oppure nelle designazioni impiegate per promozione della salute in azienda, gestione della salute in azienda e tutela della salute. Il raffronto dei risultati del presente studio con quelli di altri studi può quindi essere effettuato in maniera appropriata soltanto attraverso il confronto di sequenze di ranghi. A tal fine le misure GSA, i fattori determinanti e le condizioni per la GSA vengono elencati in ranghi con frequenza decrescente e confrontati tra di loro su questa base. Inoltre il confronto riguarda soltanto gli ambiti tematici che in base all'enunciato sono maggiormente paragonabili. Nell'**Allegato E** vengono elencate sotto forma di tabella tutte le domande riguardanti il

grado di attuazione della GSA e il potenziale in materia di GSA (fattori determinanti e condizioni) del presente sondaggio. Nelle colonne a lato sono riportate le corrispondenti domande dello studio ESENER II e dell'IAB-Betriebspanel che in base alle sopraccitate considerazioni possono essere impiegate per il confronto. Le domande il cui enunciato è paragonabile soltanto limitatamente presentano uno sfondo grigio. Oltre ai valori riferiti alla Svizzera, la tabella contiene anche la media complessiva riguardante l'Europa e i dati relativi alla Germania e alla Francia. I dati dello studio ESENER II attualmente disponibili non consentono di suddividere i valori della Svizzera per regione linguistica.

Confronto del grado di attuazione della GSA

L'IAB-Betriebspanel ha evidenziato che il 27% delle aziende in Germania attuano almeno una delle otto misure di promozione della salute in azienda. La frequenza dei singoli provvedimenti si situa tra il 4% e l'11%. I valori dell'IAB-Betriebspanel si collocano pertanto molto al di sotto dei dati del presente sondaggio e di quelli dello studio ESENER II. I motivi non sono chiari e non possono essere esaminati ulteriormente nel quadro di questo rapporto. Dal confronto tra il presente studio e i risultati del sondaggio ESENER II pubblicati sinora emerge quanto segue: in entrambi gli studi le misure per la sicurezza sul lavoro e la tutela della salute si collocano in testa alla classifica, anche se la Svizzera nello studio ESENER II totalizza 20 punti percentuali in meno della media europea e oltre 10 punti percentuali in meno della Germania e della Francia. Anche le misure riguardanti la gestione delle assenze e il Case Management si posizionano ai primi posti. Le classiche misure di promozione della salute in azienda appaiono invece nella parte finale dell'elenco; in entrambi gli studi la promozione del movimento e la prevenzione dello stress costituiscono il fanalino di coda (v. Allegato E). Per quanto riguarda il Case Management, lo studio ESENER II indica che la Svizzera e la Francia rientrano nella media euro-

pea, mentre la Germania la supera di 20 punti percentuali. Il presente studio mette in evidenza una differenza di oltre 10 punti percentuali anche in Svizzera, tra la regione di lingua tedesca e quella francofona. Tale differenza non si riscontra tuttavia nella gestione delle assenze, nemmeno nello studio ESENER II. Una situazione paragonabile emerge però in relazione alle inchieste fra i collaboratori, ambito nel quale la Germania e la Svizzera tedesca si collocano con 10 punti percentuali o più davanti alla Francia e alla Svizzera francese. Le cause di queste discrepanze non possono essere approfondite ulteriormente in questa sede: occorrerebbe infatti considerare dapprima tali schemi in modo più sistematico in tutti gli aspetti ed esaminarli anche dal profilo della composizione del campione prima di chiamare in causa spiegazioni e influssi politici, economici, culturali e storici.

Confronto delle condizioni per la GSA

Se si confrontano i dati riguardanti le condizioni per la GSA dello studio ESENER II con quelli del presente studio, la sequenza dei ranghi (ad eccezione della motivazione del personale) è ampiamente comparabile (v. Allegato E). Le aziende indicano sia nel sondaggio ESENER II sia nel presente studio di disporre di tempo, risorse e conoscenze specialistiche risp. sostegno specialistico insufficienti per la PSA/GSA. Questa sequenza viene tra l'altro confermata anche nello studio iga sugli argomenti a favore della GSA e sugli ostacoli della stessa (domanda F15, p. 18; Bechmann et al., 2010). Analogamente ai dati dello studio ESENER II, lì la motivazione risp. l'impegno del personale è menzionato come ostacolo di media importanza, mentre tale aspetto è considerato più positivamente nel presente studio. Sia nello studio ESENER II sia nel presente studio, gli interpellati indicano per contro una forte presenza della consapevolezza da parte della direzione aziendale. Ciò emerge anche dallo studio BIMAX svizzero che intervista annualmente 2000 responsabili del personale di grandi imprese (Scherer & Kressig, 2016): l'82% di essi afferma che le tematiche GSA sono considerate importanti nella loro azienda. Nel presente studio le condizioni per la GSA sono nel complesso leggermente più presenti nella Svizzera francese che nella Svizzera tedesca, mentre dallo studio ESENER II condotto nei paesi limitrofi emerge una situazione diametralmente opposta: in Francia questi aspetti totalizzano fino a 30 punti percentuali in meno che in Germania.

Confronto dei fattori determinanti per la GSA

Nello studio ESENER II l'adempimento di requisiti giuridici si colloca al primo posto fra i fattori determinanti per la GSA, mentre nel presente studio figura in ultima posizione (v. Allegato E). Il risultato è esattamente inverso per quanto riguarda il fattore produttività che nel presente studio è al primo posto e nello studio ESENER II all'ultimo (v. Allegato E). L'immagine pubblica e le aspettative del personale si collocano in posizioni intermedie in entrambi gli studi. In questo ambito occorre ribadire che il rilevamento ESENER II pone l'accento sulla sicurezza sul lavoro e sulla tutela della salute. Ciò spiega anche le differenze nei ranghi: per la sicurezza sul lavoro e la tutela della salute il principale fattore determinante è costituito dalle disposizioni giuridiche, per la GSA è invece la produttività. Mentre nel presente studio non si riscontrano differenze tra Svizzera tedesca e francese per quanto concerne il fattore produttività, nello studio ESENER II emergono importanti divari tra Francia e Germania: se in Francia il 42% degli interpellati considera il mantenimento o l'aumento della produttività un importante motivo per trattare questioni legate alla sicurezza sul lavoro e alla tutela della salute, in Germania tale quota sale al 73%.

Relazione tra il grado di attuazione della GSA e il potenziale in materia di GSA (condizioni per la GSA e fattori determinanti per la GSA)

Un raffronto dei presenti risultati riguardanti la rilevanza delle condizioni e dei fattori determinanti per la GSA ai fini del grado di attuazione della GSA (v. capitolo 4.3) con quelli di uno studio non pubblicato basato sui dati ESENER I mostra che anche l'immagine quale datore di lavoro è predittore per l'attuazione di misure. Ciò vale anche per la risposta ad aspettative del personale che nel presente studio risultano in seconda posizione (anche se sono significative soltanto disgiunte dalle condizioni per la GSA). Come prevedibile, i requisiti giuridici hanno importanza anche nello studio ESENER europeo imperniato sulla sicurezza sul lavoro/tutela della salute, mentre in questa sede non sono rilevanti.

6 Riepilogo e prospettive

Il presente rapporto mostra per la prima volta cifre rappresentative concernenti il grado di attuazione della GSA nelle aziende svizzere. I risultati presentati sono rappresentativi di imprese industriali e di servizi con almeno 100 collaboratori nella Svizzera tedesca, francese e italiana. Sebbene il sondaggio sia stato incentrato su aziende con più di 100 dipendenti, sono state coinvolte anche imprese più piccole, con 50–100 collaboratori, per garantire la rappresentatività della Svizzera di lingua italiana. Di seguito vengono riepilogati i risultati più importanti del monitoraggio sul grado di attuazione della GSA in aziende svizzere nel 2016.

Il dato principale emerso dallo studio è che il 23% delle imprese elvetiche attua la GSA pienamente, vale a dire sistematicamente. Lo dimostrano le cifre riguardanti il **grado di attuazione della GSA** (figura 5). Nel complesso, le grandi imprese e le aziende della Svizzera tedesca implementano la GSA in misura maggiore.

Il grado di attuazione della GSA verte sulla valutazione di tale valore riferito alle seguenti quattro **componenti** (tabella 4): gestione delle assenze e Case Management, strategia GSA, promozione della salute in azienda e inchieste tra i collaboratori nonché organizzazione del lavoro, sviluppo del personale e dell'organizzazione. Vi sono differenze nel grado di attuazione delle singole componenti. La gestione delle assenze e il Case Management presentano il maggior grado di piena attuazione (53%), seguiti da misure di organizzazione del lavoro, sviluppo del personale e dell'organizzazione (36%) (figura 10). La risposta «nessuna implementazione» è stata fornita in prevalenza per le misure riguardanti una strategia GSA (22%) e quelle in materia di promozione della salute in azienda e inchieste tra i collaboratori (20%). In merito alle differenze in base alle **dimensioni aziendali** risulta che la GSA trova la maggiore implementazione nelle grandi imprese e nell'ambito di tutte e quattro le componenti del grado di attuazione della GSA. Per quanto concerne i **settori economici**,

emerge il seguente quadro: nelle aziende di servizi, le misure riguardanti la promozione della salute in azienda e le inchieste tra i collaboratori come pure i provvedimenti in materia di organizzazione del lavoro, sviluppo del personale e dell'organizzazione sono maggiormente oggetto di un'implementazione integrale che nelle imprese industriali. Per contro, queste ultime presentano un'attuazione più diffusa della gestione delle assenze e del Case Management, come pure di provvedimenti concernenti una strategia GSA, sebbene questi ultimi comprendano misure di sicurezza sul lavoro e tutela della salute che sono disciplinati per legge. Nell'interpretazione delle differenze fra le **regioni linguistiche** occorre considerare lo squilibrio a livello di grandi e piccole imprese tra la Svizzera italiana (più piccole imprese) e le regioni francofona e germanofona della Svizzera (più grandi imprese). Le divergenze fra le regioni linguistiche possono anche essere riconducibili a discrepanze nelle dimensioni aziendali. Nel complesso la GSA trova la maggiore implementazione nelle aziende della Svizzera tedesca. Tali aziende investono più di quelle della Svizzera francese e italiana anche in relazione agli elementi «gestione delle assenze e Case Management» come pure «organizzazione del lavoro, sviluppo del personale e dell'organizzazione». Misure nell'ambito della promozione della salute in azienda e delle inchieste fra i collaboratori sono più frequenti nelle imprese della Svizzera tedesca e francese che in quella di lingua italiana. Nelle aziende italofone per contro si implementa maggiormente una strategia GSA. Ciò può sembrare contraddittorio. Spiegare o interpretare questo risultato con i dati a disposizione non è tuttavia possibile e sarebbe una mera speculazione.

Le risposte fornite alla domanda che chiedeva in quali misure GSA si dovrebbe investire di più e in quali di meno evidenziano chiaramente la **necessità di maggiori investimenti**. Stando agli interpellati, bisognerebbe investire di più in primo luogo nella sensibilizzazione allo stress e alla salute psichica⁵ e

⁵ Dal 2014 Promozione Salute Svizzera rileva a intervalli regolari tre indicatori relativi agli effetti dello stress lavorativo su salute e produttività delle persone attive professionalmente e al potenziale economico che ne deriva. Maggiori informazioni sono disponibili nel Foglio d'informazione 17 «Job Stress Index 2016» di Promozione Salute Svizzera.

in secondo luogo nella promozione del movimento e in offerte di sport (capitolo 4.1.4).

Il 5% delle aziende svizzere ritiene di trovarsi in una fase avanzatissima in materia di GSA (figura 14). Questo tasso è molto esiguo se si considera che il 23% delle imprese ha indicato di attuare sistematicamente la GSA. È emerso che la valutazione della fase GSA raggiunta è correlata soprattutto con l'elemento «strategia GSA» (tabella 5). Da ciò si può desumere che gli interpellati hanno considerato in particolare l'attuazione della GSA a livello strategico nella valutazione generale della fase raggiunta in materia di GSA.

I risultati relativi alla **percentuale di occupazione dedicata alla GSA** mostrano che tale cifra è tanto maggiore quanto più sono elevate le dimensioni dell'azienda e il suo grado di attuazione della GSA. Nella maggior parte delle imprese le **condizioni per la GSA** sono da piuttosto buone a molto buone. Nel 75% delle aziende svizzere le premesse per la GSA non sono ancora pienamente soddisfatte (figura 18). La consapevolezza e il sostegno da parte della direzione aziendale per il tema della GSA come pure la disponibilità nell'azienda a parlare apertamente di lavoro e salute sono i fattori presenti integralmente che ricorrono più spesso (ciascuno con una quota del 39%) (figura 19). Necessità di miglioramento sussiste in relazione alle conoscenze sull'efficacia e sull'utilità delle misure GSA nonché alle conoscenze specialistiche/il sostegno specialistico. Inoltre, spesso mancano risorse temporali, finanziarie e personali per la GSA. I motivi per affrontare la tematica della GSA (**fattori determinanti per la GSA**) sono considerati nel complesso molto o piuttosto importanti dal 93% delle aziende svizzere (figura 20). Quelli ritenuti molto importanti con maggior frequenza sono la soddisfazione e il benessere dei collaboratori, la riduzione del tasso di assenze e l'aumento della produttività/qualità delle prestazioni (figura 21).

Tra il **potenziale in materia di GSA** (condizioni per la GSA e fattori determinanti per la GSA) e il **grado di attuazione della GSA** esiste una **relazione positiva** (figura 23): quanto sono migliori le premesse per la GSA nell'azienda e influenti i fattori determinanti per la GSA, tanto più è elevato il grado di attuazione della GSA nell'azienda in questione. Le **condizioni principali** per un elevato grado di attuazione della GSA sono le conoscenze specialistiche/il sostegno specialistico per l'implementazione delle misure, il ricollegamento strategico del tema alla strategia

HR/aziendale, la consapevolezza e il sostegno da parte della direzione aziendale per il tema nonché le risorse finanziarie/personali per la GSA. Tra i **fattori determinanti/motivi per la GSA**, soltanto l'aumento dell'attrattività in quanto datore di lavoro risulta significativo per la previsione del grado di attuazione della GSA (tabella 12).

In merito alla **valutazione delle condizioni di lavoro**, per l'insieme delle aziende svizzere sussiste una relazione appena positiva tra carichi di lavoro (pressioni) e risorse lavorative, ovvero le risorse superano leggermente i carichi. Le grandi imprese e le aziende della Svizzera tedesca presentano una relazione negativa, in altre parole i carichi di lavoro sono giudicati superiori alle risorse lavorative. Le piccole imprese e le aziende della Svizzera italiana, per contro, hanno un'ottima relazione tra carichi (pressioni) e risorse secondo le valutazioni di chi ha risposto alle domande del sondaggio (figura 25). Nelle aziende che presentano il massimo grado di attuazione della GSA, stando agli interpellati i collaboratori sono sottoposti alle pressioni più elevate in termini temporali e psichici, ma dispongono anche delle risorse maggiori per far fronte a tali pressioni (figura 26).

Nel complesso, il 65% delle aziende svizzere si avvale di **strumenti e servizi esterni per la GSA** (capitolo 4.5). Le imprese ricorrono in prevalenza a consulenze e corsi di formazione in ambito di GSA. Si può constatare che quanto più è elevato il grado di attuazione della GSA tanto più è frequente la fruizione di strumenti e servizi esterni (figura 28). In totale quasi l'11% delle aziende utilizza almeno uno strumento per la GSA di Promozione Salute Svizzera. Questa percentuale non contempla i corsi di formazione su strumenti GSA.

Sebbene il presente studio riguardi un campione rappresentativo di aziende svizzere del settore secondario e terziario e delle tre regioni linguistiche della Svizzera (tedesca, francese e italiana), ai fini della generalizzazione dei relativi risultati occorre tenere conto della **limitazione metodologica** indicata di seguito. L'invito a partecipare al sondaggio è stato inviato a una selezione casuale e rappresentativa di 2000 aziende svizzere. Il campione risultante, composto da 833 imprese (42%), è un'autoselezione del campione scelto. Dall'insieme delle aziende contattate non è possibile trarre conclusioni su eventuali divergenze di tale campione. Si deve tuttavia prendere in conto una sopravvalutazione del grado di attuazione della GSA poiché occorre presumere

che le aziende che hanno risposto subito al questionario sono quelle che hanno più familiarità con la tematica della GSA.

Il confronto sommario con altri rilevamenti effettuati in Svizzera, Germania e Francia (capitolo 5) indica cifre ampiamente equiparabili, in particolare per quanto riguarda le condizioni per la GSA. Stando ai risultati sia del sondaggio ESENER II sia del presente studio, i provvedimenti di sicurezza sul lavoro e tutela della salute nonché gestione delle assenze e Case Management sono fra i più diffusi, mentre le misure GSA sono meno frequenti. Per quanto concerne le condizioni per la GSA, il presente sondaggio e quello ESENER II evidenziano ranghi simili. In entrambi gli studi le aziende riferiscono di avere tempo, risorse e conoscenze specialistiche insufficienti per la GSA. A livello di fattori determinanti/motivi per la GSA emergono tuttavia differenze tra gli studi: l'adempimento di disposizioni giuridiche risulta essere il fattore più importante nello studio ESENER II, mentre nel presente studio è reputato quello meno importante. Tale discrepanza trova spiegazione nel fatto che i due studi pongono l'accento su aspetti diversi. Mentre lo studio ESENER II si concentra sulla sicurezza sul lavoro e sulla tutela della salute, che sono fortemente influenzati da disposizioni giuridiche, il presente studio analizza più ampiamente misure GSA per le quali motivi economico-aziendali, come il tasso di assenze e le prestazioni, sono più importanti delle disposizioni giuridiche. Sia dal presente studio che dallo studio ESENER II e dallo studio svizzero BIMAX emerge che la consapevolezza da parte della direzione aziendale per l'importanza della GSA è molto spiccata.

Conclusione e prospettive

I risultati presentati in questa sede mostrano la diffusione della GSA in aziende svizzere nel 2016. Il rapporto serve da fonte informativa per sensibilizzare, sviluppare e diffondere in maniera mirata la GSA e riveste quindi interesse per aziende, diversi operatori in ambito di GSA (consulenti, fornitori di servizi GSA, Promozione Salute Svizzera, reti GSA ecc.) nonché esponenti politici e media.

Il concetto di monitoraggio prevede la ripetizione del sondaggio a intervalli regolari di ad esempio tre-cinque anni. Il rilevamento periodico di indicatori selezionati consente di osservare evoluzioni sociali in Svizzera in materia di GSA. Per il perfezionamento del monitoraggio sarebbe ipotizzabile integrare il punto di vista delle aziende con quello dei lavoratori. Ciò sarebbe interessante ai fini dell'effettiva fruizione delle misure GSA e dell'utilità delle medesime che viene percepita. Nel secondo monitoraggio della GSA si potrebbe rilevare ad esempio anche la prospettiva dei collaboratori e nel terzo monitoraggio quella dei dirigenti.

Bibliografia

- Badura, B., Ritter, W., & Scherf, M. (1999). *Betriebliches Gesundheitsmanagement: ein Leitfaden für die Praxis*. Berlin: Edition Sigma.
- Bauer, G. F., & Jenny, G. J. (2007). Development, Implementation and Dissemination of Occupational Health Management (OHM): Putting Salutogenesis into Practice. In J. Houdmont & S. McIntyre (Eds.), *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice* (pp. 219–250). Castelo da Maia: ISMAI.
- Bauer, G. F., & Jenny, G. J. (2016). Anspruch und Wirklichkeit: Zum aktuellen Stand der Betrieblichen Gesundheitsförderung. In G. Faller (Ed.), *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung* (3. ed., pp. 97–107). Bern: Hogrefe.
- Bechmann, S., Jäckle, R., Lück, P., & Herdegen, R. (2010). *Motive und Hemmnisse für Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)*. iga Report 20. Berlin.
- Cowan, S., Leka, S., & Jain, A. (2016). Psychosocial Risk Management in the European Health and Social Care Sector. Factors predictive of the implementation of procedures and measures to address psychosocial risks. EA-OHP Conference, Athens, 11–13 April.
- EU-OSHA. (2016). *Second European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER-2) – Overview Report: Managing Safety and Health at Work*. doi:10.2802/0742
- Gesundheitsförderung Schweiz (2014). *Psychische Gesundheit im Setting Betrieb: Das Wirkmodell von Gesundheitsförderung Schweiz*. Bern. Retrieved from https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/3-bgm/studien-wirkung/wirkungsmodell/Wirkungsmodell_BGM_Public_Health.pdf
- Glasgow, R. E., Lichtenstein, E., & Marcus, A. C. (2003). Why don't we see more translation of health promotion research to practice? Rethinking the efficacy-to-effectiveness transition. *American Journal of Public Health, 93*(8), 1261–1267.
- Grutsch, M. A., & Kressig, C. (2015). *Wahrnehmung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement aus Sicht von Angestellten und Verantwortlichen*. St. Gallen. Retrieved from <https://www.fhsg.ch/fhs.nsf/files/IQB{ }Publikationen{ }2015{ }BGM>
- Hollereder, A., & Wießner, F. (2014). Prevalence and development of workplace health promotion in Germany: results of the IAB Establishment Panel 2012. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 87*(1), 101–110. doi:10.1007/s00420-014-1012-z
- Jenny, G. J., Brauchli, R., Inauen, A., Füllemann, D., Fridrich, A., & Bauer, G. F. (2015). Process and outcome evaluation of an organizational-level stress management intervention in Switzerland. *Health Promotion International, 30*(3), 573–585. doi:10.1093/heapro/dat091
- Scherer, L. A. & Kressig, Ch. (2016). Höhere Fachschulen auf dem Vormarsch. *Handelszeitung*, Nr. 34, 25.8.2016.
- Schwarzer, R. (2008). Modeling health behavior change: How to predict and modify the adoption and maintenance of health behaviors. *Applied Psychology, 57*(1), 1–29. doi:10.1111/j.1464-0597.2007.00325.x

Allegato A: basi per il monitoraggio della GSA e lo sviluppo del questionario

FIGURA 29

Base schematica per lo sviluppo del questionario e degli indicatori

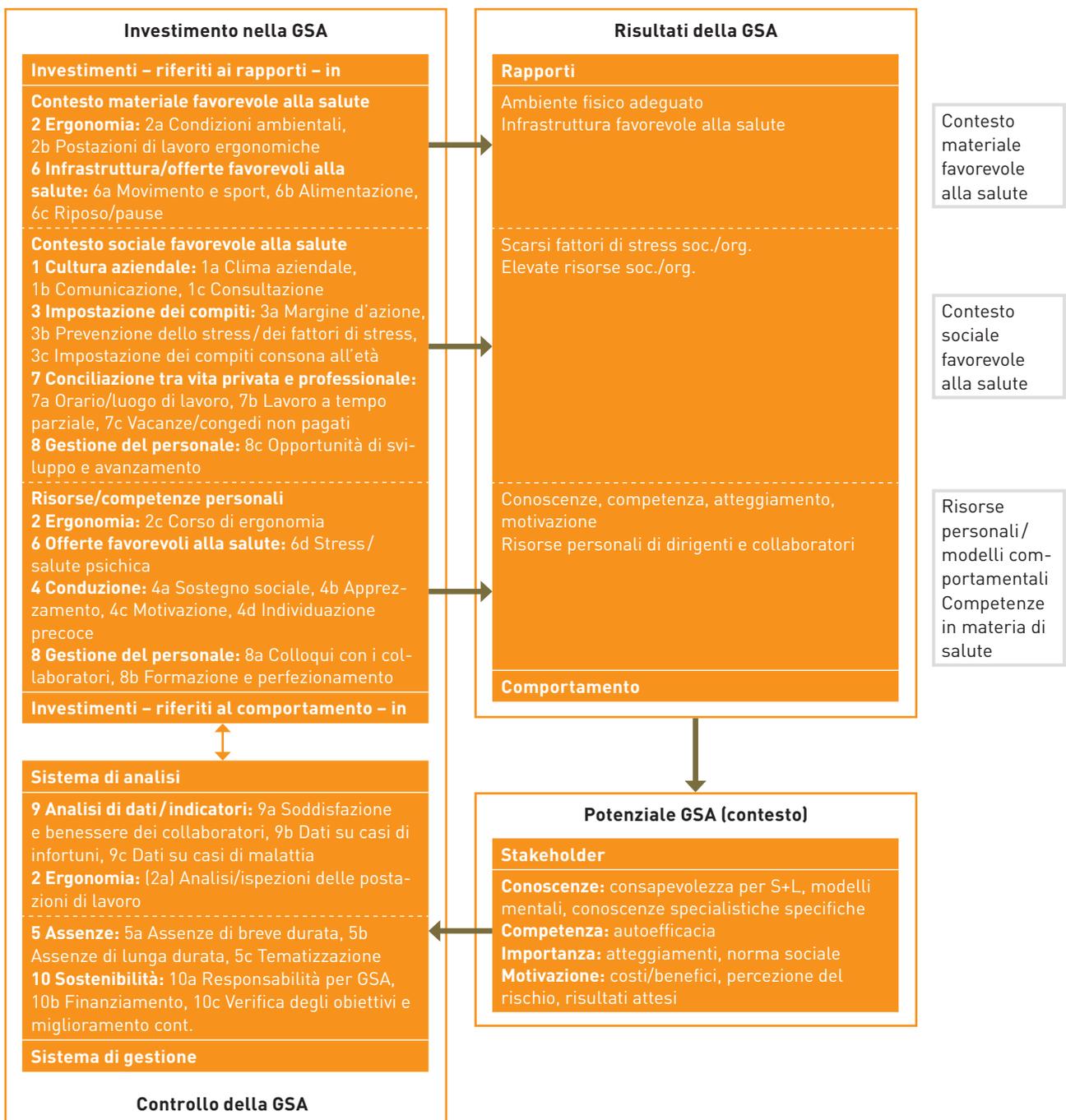


TABELLA 6

Ripartizione del collettivo statistico delle aziende svizzere in base alla regione linguistica, al settore economico e alle dimensioni (a partire da 50 collaboratori)

Collettivo statistico							
	Settore economico	Quantità	%	Dimensioni	Quantità	%	
CH D (N= 6711)	Industria	2269	34 %	50-100 collaboratori	1245	55 %	
				100-249 collaboratori	702	31 %	
				Più di 249 collaboratori	322	14 %	
	SER	4442	66 %	50-100 collaboratori	2414	54 %	
				100-249 collaboratori	1324	30 %	
				Più di 249 collaboratori	704	16 %	
	CH F (N= 2008)	Industria	645	32 %	50-100 collaboratori	356	55 %
					100-249 collaboratori	188	29 %
					Più di 249 collaboratori	101	16 %
SER		1363	68 %	50-100 collaboratori	707	52 %	
				100-249 collaboratori	425	31 %	
				Più di 249 collaboratori	231	17 %	
CH I (N= 507)		Industria	165	33 %	50-100 collaboratori	87	53 %
					100-249 collaboratori	53	32 %
					Più di 249 collaboratori	25	15 %
	SER	342	67 %	50-100 collaboratori	153	45 %	
				100-249 collaboratori	161	47 %	
				Più di 249 collaboratori	28	8 %	
	Totale (N= 9226)	CH D	6711	73 %			
		CH F	2008	22 %			
		CH I	507	5 %			
Industria		3079	33 %				
SER		6147	67 %				
50-100 collaboratori		4962	54 %				
100-249 collaboratori		2853	31 %				
Più di 249 collaboratori		1411	15 %				

Allegato B: questionario

Questionario «Impegno delle aziende a favore della salute dei loro collaboratori»

Il presente questionario si rivolge alla persona più adatta a fornire **informazioni sull'impegno dell'azienda a favore della salute dei collaboratori**. È anche possibile compilarlo online. Le informazioni per questa modalità sono indicate nella lettera di accompagnamento.

L'obiettivo del sondaggio è di ottenere un **quadro rappresentativo a livello svizzero** sull'impegno delle aziende per la salute dei collaboratori. Ci interessa in particolare la diffusione di **misure** nell'ambito della gestione della salute in azienda (GSA). Per **GSA** intendiamo l'ottimizzazione sistematica di fattori rilevanti per la salute in azienda, tra cui le **offerte per i collaboratori** così come la **realizzazione di strutture e processi aziendali**. Per «**sistematico**» si intende che le misure sono radicate a livello aziendale e vengono sottoposte regolarmente a verifiche.

D1 La sua azienda implementa misure sui seguenti temi?	per niente/ nessuna	in parte/ occasional- mente	in gran parte/ spesso	pienamente/ sistematica- mente	non so
1 Sicurezza sul lavoro e tutela della salute (ad es. prevenzione degli infortuni, misure di sicurezza, visite mediche)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Postazioni di lavoro ergonomiche / Contesto lavorativo (ad es. come portare e sollevare pesi, prolungata posizione seduta o in piedi, rumore, illuminazione, temperatura interna)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Promozione del movimento / Offerte di sport (ad es. promozione dell'uso della bicicletta, agevolazioni per abbonamenti a centri fitness, disponibilità di docce, corsi, app)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Promozione di un'alimentazione sana / Offerta alimentare sana (ad es. messa a disposizione di frutta e distributori d'acqua, pasti sani in mensa, corsi, app)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Promozione del riposo / delle pause (ad es. offerte di rilassamento, locale pausa, orari fissi per la pausa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Buona cultura aziendale / Cultura di conduzione improntata all'apprezzamento (ad es. promozione di un buon clima nei team, riconoscimento, lealtà)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Impostazione dei compiti favorevole alla salute (ad es. prevenzione di sforzi eccessivi, promozione del lavoro autonomo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Conciliazione tra vita privata e professionale (ad es. possibilità di lavorare a tempo parziale, home office, orario di lavoro flessibile)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Sensibilizzazione allo stress / alla salute psichica (ad es. corsi per collaboratori o quadri su come gestire le situazioni di stress e mobbing)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Sviluppo e promozione del personale (ad es. definizione di obiettivi professionali, sviluppo delle competenze, prospettive)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Manca qualche ambito tematico? Se sì, si prega di completare: _____					
A suo parere, in quali temi la sua azienda dovrebbe investire di più? (max. 3)	N. ____	N. ____	N. ____	nessuno <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A suo parere, in quali temi la sua azienda investe troppo? (max. 3)	N. ____	N. ____	N. ____	nessuno <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D2 La sua azienda utilizza i seguenti metodi di analisi e di gestione?	per niente/ nessuno	in parte/ occasional- mente	in gran parte/ spesso	pienamente/ sistematica- mente	non so
Inchieste tra i collaboratori (ad es. indagini sui fattori di carico e sulle risorse al lavoro, sul benessere fisico e psichico)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₉
Gestione delle assenze (ad es. documentazione delle assenze, colloqui di sostegno in caso di frequenti assenze o sin dai primi segnali che possono destare preoccupazione)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₉
Case Management (ad es. chiarimento tempestivo dei problemi e reinserimento mirato in caso di/in seguito a incapacità lavorativa prolungata)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₉
Radicamento strategico della GSA (ad es. uffici interni per il coordinamento di misure, linee guida aziendali, messa a disposizione di risorse)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₉
Coinvolgimento dei collaboratori nella GSA (ad es. partecipazione sotto forma di rappresentanti dei collaboratori, circoli della sanità)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₉
Verifica dell'efficacia della GSA (ad es. definizione degli obiettivi, valutazione dell'efficacia delle misure)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₉

D3 A suo avviso, in quale fase si trova la sua azienda in materia di GSA?
<input type="checkbox"/> ₁ Fase iniziale <input type="checkbox"/> ₂ Fase di sviluppo <input type="checkbox"/> ₃ Fase avanzata <input type="checkbox"/> ₄ Fase avanzatissima

D4 Nella sua azienda esistono le seguenti condizioni che permettono di trattare questioni legate alla salute nell'azienda / GSA?	per niente	piuttosto no	piuttosto sì	pienamente sì	non so
Consapevolezza / Sostegno da parte della direzione aziendale per il tema in questione	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₉
Disponibilità nell'azienda a parlare apertamente di lavoro e salute	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₉
Risorse finanziarie/personali consacrate al tema in questione	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₉
Conoscenze specialistiche / Sostegno specialistico per l'implementazione delle misure	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₉
Motivazione del personale a partecipare alle misure	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₉
Ricollegamento strategico del tema alla strategia HR/aziendale	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₉
Tempo per implementare le misure	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₉
Conoscenze specialistiche sull'efficacia e l'utilità delle misure	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₉

D5 Che importanza attribuisce la sua azienda ai seguenti motivi per trattare questioni legate alla salute in azienda / GSA?	non affatto importante	piuttosto poco importante	piuttosto importante	molto importante	non so
Ridurre il tasso di assenze	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₉
Aumentare il grado di attrattività in quanto datore di lavoro	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₉
Aumentare il grado di soddisfazione / benessere del personale	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₉
Aumentare la produttività / qualità delle prestazioni	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₉
Valorizzare l'immagine pubblica dell'azienda / soddisfare le aspettative dei clienti	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₉
Rispondere alle esigenze e aspettative del personale / dei rappresentanti del personale	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₉
Rispondere alla pressione delle ispezioni sul lavoro / ai requisiti politici e giuridici	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₉
Responsabilità sociale / dare un contributo al benessere generale	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₉

D6 Vi avvalete di strumenti e servizi esterni per la gestione della salute in azienda / GSA?

₁ Sì ₂ No

Se sì, si prega di precisare (marcare tutte le caselle corrispondenti):

₁ Consulenze ₂ Corsi di formazione ₃ Tool/App online ₄ Friendly Work Space
₅ Moduli PMI-vital ₆ Sondaggio S-Tool ₇ Altro: _____

D7 A suo avviso, in che misura sono vere le seguenti affermazioni in riferimento alla sua azienda?

	non affatto vero	piuttosto non vero	piuttosto vero	decisamente vero	non so
I collaboratori sono spesso esposti a forti pressioni in termini temporali e psichici.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₉
I collaboratori hanno sufficienti possibilità (risorse) per affrontare le pressioni cui sono sottoposti.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₉

D8 Che funzione svolge lei personalmente nell'azienda? (sono possibili più risposte)

₁ Direzione ₂ Responsabile del personale ₃ Collaboratore del personale ₄ Responsabile GSA
₅ Responsabile per la sicurezza sul lavoro / tutela della salute ₆ Altra funzione: _____

D9 A quanto ammonta la percentuale di occupazione che la sua azienda dedica alla GSA?

All'incirca il _____ per cento (per specialisti in ambito di sicurezza sul lavoro, tutela della salute e promozione della salute)

Allegato C: analisi fattoriale degli investimenti nella GSA e del potenziale GSA

TABELLA 7

Matrice dei modelli della soluzione fattoriale ruotata per le domande sugli investimenti nella GSA (D1 e D2)

		Fattori			
		1	2	3	4
D1	La sua azienda implementa misure sui seguenti temi?				
D1.01	Sicurezza sul lavoro e tutela della salute (ad es. prevenzione degli infortuni, misure di sicurezza, visite mediche)		-0.75		
D1.02	Postazioni di lavoro ergonomiche / Contesto lavorativo (ad es. come portare e sollevare pesi, prolungata posizione seduta o in piedi, rumore, illuminazione, temperatura interna)		-0.44	0.51	
D1.03	Promozione del movimento / Offerte di sport (ad es. promozione dell'uso della bicicletta, agevolazioni per abbonamenti a centri fitness, disponibilità di docce, corsi, app)	0.88			
D1.04	Promozione di un'alimentazione sana / Offerta alimentare sana (ad es. messa a disposizione di frutta e distributori d'acqua, pasti sani in mensa, corsi, app)	0.75			
D1.05	Promozione del riposo / delle pause (ad es. offerte di rilassamento, locale pausa, orari fissi per la pausa)			0.57	
D1.06	Buona cultura aziendale / Cultura di conduzione improntata all'apprezzamento (ad es. promozione di un buon clima nei team, riconoscimento, lealtà)			0.75	
D1.07	Impostazione dei compiti favorevole alla salute (ad es. prevenzione di sforzi eccessivi, promozione del lavoro autonomo)			0.80	
D1.08	Conciliazione tra vita privata e professionale (ad es. possibilità di lavorare a tempo parziale, home office, orario di lavoro flessibile)			0.56	
D1.09	Sensibilizzazione allo stress / alla salute psichica (ad es. corsi per collaboratori o quadri su come gestire le situazioni di stress e mobbing)	0.57			
D1.10	Sviluppo e promozione del personale (ad es. definizione di obiettivi professionali, sviluppo delle competenze, prospettive)			0.46	
		Componenti			
D2	La sua azienda utilizza i seguenti metodi di analisi e di gestione?				
D2.01	Inchieste tra i collaboratori (ad es. indagini sui fattori di carico e sulle risorse al lavoro, sul benessere fisico e psichico)	0.41			
D2.02	Gestione delle assenze (ad es. documentazione delle assenze, colloqui di sostegno in caso di frequenti assenze o sin dai primi segnali che possono destare preoccupazione)				0.87
D2.03	Case Management (ad es. chiarimento tempestivo dei problemi e reinserimento mirato in caso di/in seguito a incapacità lavorativa prolungata)				0.77
D2.04	Radicamento strategico della GSA (ad es. uffici interni per il coordinamento di misure, linee guida aziendali, messa a disposizione di risorse)		-0.51		
D2.05	Coinvolgimento dei collaboratori nella GSA (ad es. partecipazione sotto forma di rappresentanti dei collaboratori, circoli della sanità)	0.41	-0.58		
D2.06	Verifica dell'efficacia della GSA (ad es. definizione degli obiettivi, valutazione dell'efficacia delle misure)		-0.56		

Note: Analisi delle componenti principali con rotazione Oblimin. La rotazione Oblimin è un metodo di rotazione obliqua. Ciò significa che i fattori possono essere correlati fra loro (non sono indipendenti l'uno dall'altro). Vengono visualizzati pesi fattoriali superiori a .40. I pesi fattoriali con sfondo verde indicano il fattore di appartenenza. Il fattore 1 corrisponde alla componente del grado di attuazione della GSA «promozione della salute in azienda e inchieste tra i collaboratori», il fattore 2 alla componente «strategia GSA», il fattore 3 alla componente «organizzazione del lavoro, sviluppo del personale e dell'organizzazione», il fattore 4 alla componente «gestione delle assenze e Case Management». I fattori 1 e 3 riguardano prevalentemente le misure GSA della domanda composita 1, ad eccezione dei provvedimenti di sicurezza sul lavoro e tutela della salute (D1.01) che appartengono al fattore «strategia GSA». I fattori 2 e 4 concernono per lo più i metodi di analisi e di gestione della domanda composita 2, ad eccezione delle inchieste tra i collaboratori sui fattori di carico e sulle risorse, sul benessere fisico e psichico (D2.01) che appartengono al fattore «promozione della salute in azienda e inchieste tra i collaboratori».

TABELLA 8

Matrice dei modelli della soluzione fattoriale ruotata per le domande sul potenziale in materia di GSA (D4 e D5)

		Fattori	
		1	2
D4	Nella sua azienda esistono le seguenti condizioni che permettono di trattare questioni legate alla salute nell'azienda / GSA?		
D4.01	Consapevolezza / Sostegno da parte della direzione aziendale per il tema in questione	0.72	
D4.02	Disponibilità nell'azienda a parlare apertamente di lavoro e salute	0.65	
D4.03	Risorse finanziarie/personali consacrate al tema in questione	0.76	
D4.04	Conoscenze specialistiche / Sostegno specialistico per l'implementazione delle misure	0.78	
D4.05	Motivazione del personale a partecipare alle misure	0.59	
D4.06	Ricollegamento strategico del tema alla strategia HR/aziendale	0.72	
D4.07	Tempo per implementare le misure	0.79	
D4.08	Conoscenze specialistiche sull'efficacia e l'utilità delle misure	0.71	
D5	Che importanza attribuisce la sua azienda ai seguenti motivi per trattare questioni legate alla salute in azienda / GSA?		
D5.01	Ridurre il tasso di assenze		0.59
D5.02	Aumentare il grado di attrattività in quanto datore di lavoro		0.66
D5.03	Aumentare il grado di soddisfazione / benessere del personale		0.66
D5.04	Aumentare la produttività / qualità delle prestazioni		0.66
D5.05	Valorizzare l'immagine pubblica dell'azienda / soddisfare le aspettative dei clienti		0.71
D5.06	Rispondere alle esigenze e aspettative del personale / dei rappresentanti del personale		0.58
D5.07	Rispondere alla pressione delle ispezioni sul lavoro / ai requisiti politici e giuridici		0.53
D5.08	Responsabilità sociale / dare un contributo al benessere generale		0.56

Note: Analisi delle componenti principali con rotazione Oblimin. La rotazione Oblimin è un metodo di rotazione obliqua. Ciò significa che i fattori possono essere correlati fra loro (non sono indipendenti l'uno dall'altro). Vengono visualizzati pesi fattoriali superiori a .40. I pesi fattoriali con sfondo verde indicano il fattore di appartenenza. Il fattore 1 corrisponde alle condizioni per la GSA (domanda composta D4), il fattore 2 corrisponde ai motivi per la GSA (domanda composta D5).

Allegato D: statistiche descrittive, risultati di test t, analisi delle varianze e analisi delle regressioni

La tabella 9 mostra i valori dettagliati della scala complessiva del grado di attuazione della GSA per il totale delle aziende svizzere e secondo la suddivisione in base a dimensioni aziendali, settore economico e regione linguistica. Sulla scorta dei valori medi, con l'impiego di analisi delle varianze (per le dimensioni aziendali e la regione linguistica) e test t (per il settore economico) è possibile individuare differenze statisticamente significative nei gruppi. Da ciò risulta che, per quanto riguarda il grado di attuazione della GSA, le imprese svizzere si distinguono in maniera statisticamente significativa in termini di dimensioni, $F(2, 754)=18.04$, $p<.001$, e regione linguistica, $F(2, 754)=3.95$, $p<.05$. Non vi sono invece differenze significative a livello di settori economici, $t(755)=-1.55$, $p=.12$.

TABELLA 9

Statistiche descrittive della scala complessiva del grado di attuazione della GSA (scala continua dei valori medi) per il totale delle aziende svizzere e secondo la suddivisione in base a dimensioni aziendali, settore economico e regione linguistica

	N	M	DS	95% CI		Min.	Max.
				inferiore	superiore		
Totale aziende	757	2.84	0.54	2.80	2.88	1.17	4.00
Dimensioni aziendali							
PI	107	2.70	0.52	2.60	2.80	1.40	4.00
MI	365	2.76	0.52	2.71	2.82	1.38	3.94
GI	286	2.98	0.54	2.92	3.05	1.17	4.00
Settore economico							
IND	257	2.79	0.54	2.73	2.86	1.17	4.00
SER	500	2.86	0.54	2.81	2.91	1.38	4.00
Regione linguistica							
CH D	562	2.87	0.52	2.83	2.91	1.48	4.00
CH F	152	2.76	0.60	2.67	2.86	1.17	3.94
CH I	44	2.70	0.50	2.54	2.85	1.40	3.77

Nota: N = numero di aziende, M = valore medio, DS = deviazione standard, 95% CI = intervallo di confidenza del 95%: con una probabilità del 95% il valore medio vero si situa tra il valore indicato inferiore e quello superiore; Min. = valore minimo, Max. = valore massimo nel campione. Il numero delle aziende è più esiguo che nel campione complessivo. Ciò è dovuto al fatto che nella costituzione della scala aziende con valori mancanti (nessuna indicazione/non so) in singole domande non vengono considerate nei calcoli.

La tabella 10 mostra i valori dettagliati della scala dei valori medi non categorizzata delle condizioni per la GSA per il totale delle aziende svizzere e secondo la suddivisione in base a dimensioni aziendali, settore economico e regione linguistica. Sulla scorta dei valori medi, con l'impiego di analisi delle varianze (per le dimensioni aziendali e la regione linguistica) e test t (per il settore economico) è possibile individuare differenze statisticamente significative nei gruppi. Da ciò risulta che, per quanto riguarda le condizioni per la GSA, le imprese svizzere si distinguono in maniera statisticamente significativa in termini di dimensioni, $F(2, 731)=7.32, p<.001$, e regione linguistica, $F(2, 731)=5.79, p<.01$, mentre non vi sono differenze a livello di settori economici, $t(732)=0.11, p=.92$.

TABELLA 10

Statistiche descrittive delle condizioni per la GSA (scala continua dei valori medi) per il totale delle aziende svizzere e secondo la suddivisione in base a dimensioni aziendali, settore economico e regione linguistica

	N	M	DS	95% CI		Min.	Max.
				inferiore	superiore		
Totale aziende	734	2.95	0.51	2.91	2.99	1.00	4.00
Dimensioni aziendali							
PI	99	2.95	0.54	2.84	3.06	1.00	4.00
MI	352	2.88	0.49	2.83	2.93	1.50	4.00
GI	283	3.04	0.53	2.98	3.10	1.38	4.00
Settore economico							
IND	250	2.95	0.54	2.89	3.02	1.50	4.00
SER	485	2.95	0.50	2.91	2.99	1.00	4.00
Regione linguistica							
CH D	547	2.92	0.52	2.87	2.96	1.00	4.00
CH F	144	3.03	0.48	2.95	3.11	1.38	4.00
CH I	43	3.13	0.54	2.96	3.30	2.13	4.00

La tabella 11 mostra i valori dettagliati della scala dei valori medi continua dei fattori determinanti (motivi) per la GSA per il totale delle aziende svizzere e secondo la suddivisione in base a dimensioni aziendali, settore economico e regione linguistica. Di conseguenza, per quanto riguarda i motivi per la GSA le imprese svizzere si distinguono in maniera statisticamente significativa soltanto a livello di regione linguistica, $F(2, 790)=4.13$, $p<.05$, mentre non vi sono differenze significative in termini di dimensioni, $F(2, 790)=1.05$, $p=.35$, e settori economici, $t(792)=-0.23$, $p=.82$.

TABELLA 11

Statistiche descrittive dei fattori determinanti per la GSA (scala continua dei valori medi) per il totale delle aziende svizzere e secondo la suddivisione in base a dimensioni aziendali, settore economico e regione linguistica

	N	M	DS	95% CI		Min.	Max.
				inferiore	superiore		
Totale aziende	734	2.95	0.51	2.91	2.99	1.00	4.00
Dimensioni aziendali							
PI	113	3.20	0.50	3.11	3.30	1.50	4.00
MI	385	3.22	0.48	3.17	3.27	1.63	4.00
GI	296	3.27	0.45	3.21	3.32	1.50	4.00
Settore economico							
IND	265	3.23	0.48	3.17	3.29	1.50	4.00
SER	528	3.24	0.46	3.20	3.28	1.50	4.00
Regione linguistica							
CH D	578	3.21	0.45	3.17	3.24	1.50	4.00
CH F	171	3.31	0.51	3.23	3.39	1.50	4.00
CH I	45	3.33	0.46	3.19	3.47	2.25	4.00

TABELLA 12

Risultati dell'analisi delle regressioni per il grado di attuazione della GSA (variabile dipendente), con le variabili di controllo «dimensioni», «settore», «regione linguistica» (fase 1), e le variabili indipendenti «condizioni per la GSA» (fase 2) e «fattori determinanti per la GSA» (fase 3)

Variabili	Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati		
	B	DS	Beta	T	(p) sig.
Dimensioni aziendali	.103	.024	.132	4.364	.000
Settore economico	.064	.034	.058	1.888	.060
CH F	-.160	.040	-.118	-3.965	.000
CH I	-.192	.068	-.087	-2.829	.005
D4.01: Consapevolezza/sostegno da parte della direzione aziendale per il tema in questione	.083	.032	.103	2.625	.009
D4.02: Disponibilità nell'azienda a parlare apertamente di lavoro e salute	.056	.031	.065	1.818	.069
D4.03: Risorse finanziarie/personali consacrate al tema in questione	.073	.026	.101	2.751	.006
D4.04: Conoscenze specialistiche / sostegno specialistico per l'implementazione delle misure	.123	.029	.169	4.219	.000
D4.05: Motivazione del personale a partecipare alle misure	.059	.028	.070	2.120	.034
D4.06: Ricollegamento strategico del tema alla strategia HR/ aziendale	.103	.024	.166	4.364	.000
D4.07: Tempo per implementare le misure	.067	.027	.095	2.511	.012
D4.08: Conoscenze specialistiche sull'efficacia e sull'utilità delle misure	.037	.030	.047	1.229	.220
D5.01: Ridurre il tasso di assenze	-.008	.024	-.010	-.309	.758
D5.02: Aumentare il grado di attrattiva in quanto datore di lavoro	.070	.027	.096	2.594	.010
D5.03: Aumentare il grado di soddisfazione/benessere del personale	.021	.033	.024	.638	.524
D5.04: Aumentare la produttività/qualità delle prestazioni	.018	.028	.021	.643	.521
D5.05: Valorizzare l'immagine pubblica dell'azienda / soddisfare le aspettative dei clienti	-.022	.025	-.032	-.893	.893
D5.06: Rispondere alle esigenze e aspettative del personale / dei rappresentanti del personale	.037	.027	.050	1.350	.177
D5.07: Rispondere alla pressione delle ispezioni sul lavoro / ai requisiti politici e giuridici	.002	.019	.003	.098	.922
D5.08: Responsabilità sociale / dare un contributo al benessere generale	.031	.027	.040	1.145	.253

Note: Codifica delle variabili: settore economico (0=IND, 1=SER), CH F (0=CH D/CH I, 1=CH F), CH I (0=CH D/CH F, 1=CH I). I predittori significativi ($p < .05$) sono evidenziati con l'ausilio di colori: quelli con un beta $> .10$ in verde scuro, quelli con un beta $< .10$ in verde chiaro.

Allegato E: cifre dettagliate degli studi comparativi

Promozione Salute Svizzera 2016

ESENER 2014

IAB 2012

	%**	R	UE %	D %	F %	CH %	R	%
Grado di attuazione della GSA								
Gestione delle assenze e Case Management								
Gestione delle assenze (D2.02)	30%, 50%, 80%	2	51%	47%	41%	40%	4	(29A)*** (9%)
Case Management (D2.03)	36%, 39%, 75%	3	67%	84%*	60%*	62%*	2	
Strategia GSA								
Sicurezza sul lavoro e tutela della salute (D1.01)	33%, 53%, 86%	1	16-68%	11-67%	15-95%	7-46%		
<p>(Q150) Quali prestazioni di sicurezza e tutela della salute trovano impiego nella sua azienda, interne o di fornitori esterni incaricati? Nella sua azienda c'è... (Si/No) / Q150_1 un medico aziendale / Q150_2 uno psicologo Q150_3 uno specialista che si occupa della configurazione ergonomica e (1) organizzazione delle postazioni di lavoro / Q150_4 uno specialista generale per la sicurezza e la tutela della salute / Q150_5 uno specialista per la prevenzione degli infortuni)</p>								
			91%	85%	83%	71%	1	
<p>Q155 I dipendenti dell'azienda hanno a disposizione una documentazione sulle competenze e procedure in ambito di sicurezza e tutela della salute? (Si/No)</p>								
			43%	28%	50%	30%		
<p>(Q156) Nella sua azienda c'è un budget annuo stabilito per misure ed equipaggiamenti per la sicurezza sul lavoro? (Si/No)</p>								
<p>(Q157) La sua azienda offre controlli medici regolari per monitorare la salute dei dipendenti? (Si/No)</p>								
			n. d.	n. d.	n. d.	n. d.		
<p>Q162 L'organo dirigenziale supremo della sua azienda si occupa di questioni riguardanti la sicurezza e la tutela della salute regolarmente, talvolta o mai? (Si/No)</p>								
Radicamento strategico della GSA (D2.04)	24%, 20%, 44%		61%	n. d.	n. d.	n. d.		
<p>Q163 I responsabili di team e divisioni nella sua azienda vengono formati in merito alla gestione della sicurezza e della tutela della salute nel loro ambito di competenza? (Si/No)</p>								
			n. d.	n. d.	n. d.	n. d.		

Promozione Salute Svizzera 2016		ESENER 2014		IAB 2012				
	%**	R	UE %	D %	F %	CH %	R	%
Coinvolgimento dei collaboratori nella GSA (D2.05)	20%, 10%, 30%		/ 82%	/ 88%	/ 73%	/ 84%		(29C) (6%)
		Q258b Se, in seguito a una valutazione del rischio, devono essere adottate misure correttive, di norma i dipendenti vengono coinvolti nella pianificazione e attuazione delle medesime? <i>(Si/No)</i>						
		Q305 I dipendenti hanno partecipato all'organizzazione e all'attuazione delle misure per la gestione dei rischi psicosociali? <i>(Si/No)</i>	/ 65%	/ 69%	/ 61%	/ 60%		
Verifica dell'efficacia della GSA (D2.06)	24%, 10%, 43%							
PSA incl. INC								
Promozione del movimento / offerte di sport (D1.03)	27%, 23%, 50%	7	25%	27%	19%	15%	8	(29D) (9%)
		Q158 La sua azienda implementa una o più delle seguenti misure finalizzate alla promozione della salute dei dipendenti? <i>(Si/No)</i>						
		Q158_4 Promozione di ginnastica per la schiena, esercizi di stretching o un altro genere di attività fisica al posto di lavoro						
Promozione di un'alimentazione sana / offerta alimentare sana (D1.04)	33%, 24%, 57%	5	29%	27%	22%	33%	6	
		Q158_1 Sensibilizzazione a un'alimentazione sana						
Sensibilizzazione allo stress / alla salute psichica (D1.09)	30%, 11%, 41%	8	34%	20%	30%	22%	7	
		Q300 La sua azienda dispone di un piano di misure per evitare lo stress lavorativo? <i>(Si/No)</i>						
		Q301 Nella sua azienda c'è una procedura per la gestione di eventuali casi di mobbing o molestie al posto di lavoro? Si è in presenza di mobbing o molestie al posto di lavoro quando dipendenti o responsabili vengono offesi, umiliati o aggrediti da colleghi o superiori. <i>(Si/No)</i>	(47%)	(35%)	(36%)	(21%)		
Inchieste tra i collaboratori (D2.01)	25%, 29%, 54%	6	77%	66%	56%	45%	3	29B 11%
		Q250 La sua azienda svolge regolarmente valutazioni dei rischi al posto di lavoro? <i>(Si/No)</i>						
		Q252 Quali dei seguenti aspetti vengono esaminati regolarmente nell'ambito di tali valutazioni dei rischi? <i>(Si/No)</i>	/ 55%	/ 48%	/ 65%	/ 61%		
		Q252_5 Rapporto tra superiori e collaboratori						
		Q252_6 Aspetti organizzativi come ad esempio piani di lavoro, pause o lavoro a turni	/ 66%	/ 63%	/ 63%	/ 68%		

Promozione Salute Svizzera 2016		ESENER 2014		IAB 2012		
%**	R	UE %	D %	F %	CH % R	%
Organizzazione del lavoro, SP e SO						
Postazioni di lavoro ergonomiche / contesto lavorativo (D1.02)	51 %, 29 %, 80 %					
Promozione del riposo / delle pause (D1.05)	41 %, 29 %, 70 %					
Buona cultura aziendale / cultura di conduzione improntata all'ap-prezzamento (D1.06)	47 %, 40 %, 87 %					
Impostazione dei compiti favorevole alla salute (D1.07)	50 %, 19 %, 69 %	38 %	41 %	36 %	33 %	5
<p>Q303 La sua azienda ha attuato una o più delle seguenti misure negli scorsi tre anni per prevenire i rischi psico-sociali? (Sì/No)</p> <p>Q303_1 Riorganizzazione del lavoro per ridurre le esigenze lavorative e la pressione</p>						
Conciliazione tra vita privata e professionale (D1.08)	41 %, 25 %, 66 %					
Sviluppo e promozione del personale (D1.10)	43 %, 38 %, 81 %					
Potenziale in ambito di GSA						
Condizioni						
Consapevolezza/sostegno da parte della direzione aziendale per il tema in questione (D4.01)	50 %, 39 %, 89 %	62 %	70 %	52 %	70 %	1
<p>Q265 Quali sono le difficoltà maggiori che la sua azienda incontra nella gestione della sicurezza e della tutela della salute? Indichi per ognuno dei seguenti punti se l'aspetto in questione comporta una notevole difficoltà, una scarsa difficoltà oppure nessuna difficoltà. <i>(Notevole difficoltà / Scarsa difficoltà / Nessuna difficoltà)</i></p> <p>Q265_4 Scarsa consapevolezza da parte della direzione aziendale</p> <p>(Q306a Se pensa alla situazione nella sua azienda: gestire rischi psicosociali risulta più difficile che gestire altri rischi legati alla salute per uno o più dei seguenti motivi? (Sì/No))</p> <p>(Q306a_4 Scarsa consapevolezza da parte della direzione aziendale)</p> <p>(Q306a_6 Riluttanza a parlare apertamente di questi problemi)</p>						
Disponibilità nell'azienda a parlare apertamente di lavoro e salute (D4.02)	54 %, 38 %, 92 %	[83 %]	[85 %]	[81 %]	[90 %]	
		[70 %]	[68 %]	[64 %]	[77 %]	

Promozione Salute Svizzera 2016		ESENER 2014		IAB 2012		
%**	R	UE %	D %	F %	CH % R	%
Risorse finanziarie/personali consacrate al tema in questione (D4.03)	49%, 17%, 66% 4	48%	63%	33%	58% 3	
Conoscenze specialistiche / sostegno specialistico per l'implementazione delle misure (D4.04)	51%, 21%, 72% 3	58%	67%	38%	65% 2	
		(78%)	(79%)	(65%)	(83%)	
Motivazione del personale a partecipare alle misure (D4.05)	60%, 13%, 73% 2	47%	47%	38%	54% 4	
		(74%)	(74%)	(76%)	(79%)	
Ricollegamento strategico del tema alla strategia HR/aziendale (D4.06)	43%, 24%, 67%					
Tempo per implementare le misure (D4.07)	44%, 10%, 54% 5	42%	41%	31%	45% 5	
Conoscenze specialistiche sull'efficacia e sull'utilità delle misure (D4.08)	55%, 14%, 69%					
Fattori determinanti (motivi)						
Ridurre il tasso di assenze (D5.01)	34%, 57%, 91%					
Aumentare il grado di attrattività in quanto datore di lavoro (D5.02)	43%, 44%, 87%					
Aumentare il grado di soddisfazione/benessere del personale (D5.03)	36%, 59%, 95%					
Aumentare la produttività/qualità delle prestazioni (D5.04)	43%, 51%, 94% 1	65%	73%	42%	58% 4	
Valorizzare l'immagine pubblica dell'azienda / soddisfare le aspettative dei clienti (D5.05)	45%, 39%, 84% 2	77%	80%	61%	79% 3	
Rispondere alle esigenze e aspettative del personale / dei rappresentanti del personale (D5.06)	53%, 28%, 81% 3	80%	79%	81%	80% 2	

	Promozione Salute Svizzera 2016		ESENER 2014		IAB 2012	
	%**	R	UE %	D %	F %	CH % R
Rispondere alla pressione delle ispezioni sul lavoro / ai requisiti politici e giuridici (D5.07)	34 %, 18 %, 52 %	4	86 %	86 %	83 %	82 % 1
Responsabilità sociale / dare un contributo al benessere generale (D5.08)	49 %, 39 %, 88 %					

R = rango; * = cifra imprecisa perché dedotta dal grafico del rapporto (tabella di dati non disponibile); ** = risposte per «spesso» e «sistematicamente» oppure «piuttosto sì/vero» e «pienamente/decisamente», e in grassetto il totale di entrambi i valori; **0** = paragonabile soltanto parzialmente (v. enunciato); **n.d.** = dati attualmente non disponibili; / = quota di un sottogruppo che applica le misure (o simili); i valori dello studio ESENER II sono consultabili qui: <https://osha.europa.eu/it/surveys-and-statistics-osh/esener/>; *** = **29A** analisi delle assenze per malattia (**Si/No**), **29C** Circoli di discussione su problemi riguardanti la salute in azienda («circolo della sanità») (**Si/No**), **29D** Attività interne all'azienda (ad es. organizzazione di pause attive, attività sportive aziendali, giornate della salute, check della salute, offerte fisioterapeutiche) (**Si/No**), **29B** Inchieste tra i collaboratori sulla tutela della salute al posto di lavoro (**Si/No**)

Wankdorfallee 5, CH-3014 Bern
Tel. +41 31 350 04 04
office.bern@promotionsante.ch

Avenue de la Gare 52, CH-1003 Lausanne
Tél. +41 21 345 15 15
office.lausanne@promotionsante.ch

www.gesundheitsfoerderung.ch
www.promotionsante.ch
www.promozionesalute.ch