



Agosto 2021



Foglio di lavoro 54

## Gestione della salute in azienda in Svizzera

Risultati del monitoraggio 2020

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 4.80 a favore di Promozione Salute Svizzera, importo che viene prelevato dagli assicuratori malattia. Ulteriori informazioni: [www.promozionesalute.ch](http://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

### **Autrici e autori**

Dott.ssa Désirée Füllemann<sup>a</sup>, Tanja Schönholzer<sup>a</sup>, Nicole Flükiger<sup>a</sup>, Ottilia Nauser<sup>a</sup>, Dott. Gregor Jenny<sup>b</sup>, Dott.ssa Regina Jensen<sup>c</sup>, Prof. Dott. Andreas Krause<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Institut Mensch in komplexen Systemen, Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW

<sup>b</sup> Dipartimento Public and Organizational Health, Istituto di epidemiologia, biostatistica e prevenzione, Università di Zurigo

<sup>c</sup> Promozione Salute Svizzera

### **Svolgimento del sondaggio**

LINK Istituto di ricerca di mercato e sociale, Baslerstrasse 60, 8048 Zurigo

Dott.ssa Sabrina Pfister

### **Direzione del progetto Promozione Salute Svizzera**

Dott.ssa Regina Jensen, Responsabile progetti Gestione degli impatti

Lisa Guggenbühl, Responsabile Gestione degli impatti

### **Serie e numero**

Promozione Salute Svizzera, Foglio di lavoro 54

### **Forma di citazione**

Füllemann, D., Schönholzer, T., Flükiger, N., Nauser, O., Jenny, G., Jensen, R. & Krause, A. (2021).

*Gestione della salute in azienda in Svizzera. Risultati del monitoraggio 2020.* Foglio di lavoro 54.

Berna e Losanna: Promozione Salute Svizzera.

### **Foto di copertina**

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

### **Informazioni**

Promozione Salute Svizzera, Wankdorffallee 5, CH-3014 Berna, tel. +41 31 350 04 04,

[office.bern@promotionsante.ch](mailto:office.bern@promotionsante.ch), [www.promozionesalute.ch](http://www.promozionesalute.ch)

### **Testo originale**

Tedesco

### **Numero di ordinazione**

03.355.IT 08.2021

Questa pubblicazione è disponibile anche in francese e in tedesco (numeri di ordinazione 03.355.FR 08.2021 e 03.355.DE 08.2021).

### **Download PDF**

[www.promozionesalute.ch/publicazioni](http://www.promozionesalute.ch/publicazioni)

© Promozione Salute Svizzera, agosto 2021

# Editoriale

## **L'impegno a favore della gestione sistematica della salute in azienda**

Grazie alla gestione sistematica della salute in azienda, le imprese svizzere rendono un contributo importante alla conservazione della salute e alla motivazione del personale. Potenziando le risorse dei dipendenti attraverso misure organizzative e individuali e riducendo i carichi psichici del lavoro quotidiano, le imprese rafforzano non solo il proprio personale ma anche l'azienda. Il personale sano e motivato contribuisce infatti in modo determinante al successo aziendale.

Da molti anni Promozione Salute Svizzera lavora per diffondere la gestione sistematica della salute in azienda in Svizzera. Questo è l'obiettivo che perseguiamo in collaborazione con numerosi partner e che raggiungiamo sensibilizzando aziende, associazioni e altre/i attrici e attori del mondo occupazionale circa il valore della gestione della salute in azienda, mettendo a disposizione dei criteri qualitativi per un modus operandi sistematico – con il label Friendly Work Space – e sostenendo le imprese in questo compito con ulteriori offerte. Il nostro scopo è far sì che i datori di lavoro si impegnino efficacemente a favore della salute psichica del personale e accreditino la gestione sistematica della salute in azienda.

## **Indagine sulla diffusione della gestione della salute in azienda**

Per sapere a che punto siamo con la diffusione e l'attuazione della gestione della salute in azienda, nel 2020 abbiamo condotto una seconda indagine rappresentativa delle imprese svizzere.

Dai risultati emerge la profonda consapevolezza di molte imprese sull'importanza della gestione della salute in azienda per il benessere del personale, ma anche sul rispettivo grado di attrattività come datori di lavoro. La maggior parte delle imprese intende tra l'altro accrescere ulteriormente tale impegno nei prossimi anni.

Questo dato conferma la correttezza dell'orientamento delle nostre misure: l'impegno di Promozione Salute Svizzera è destinato a essere importante anche in futuro. In una parte preponderante di imprese si

riscontra ancora un potenziale di ulteriore sistematizzazione della gestione della salute in azienda, soprattutto per quanto riguarda le PMI. Tuttavia anche le nuove forme di lavoro, che si sono molto diffuse proprio nel contesto della pandemia di coronavirus, pongono nuovi requisiti per la gestione della salute in azienda. Per questo integriamo con nuovi approcci le offerte esistenti e consolidate. Ne sono un esempio le offerte per la promozione della salute psichica di apprendiste e apprendisti come pure del personale addetto alle cure. Altrettanto importanti sono le offerte specifiche riservate alle PMI e gli approcci innovativi a sostegno della collaborazione nell'ambito dell'home office.

Lisa Guggenbühl  
Responsabile Gestione degli impatti

René Rippstein  
Responsabile di unità Gestione della salute in azienda

# Sommario

<b>Management Summary</b>	<b>6</b>
<b>1 Oggetto e finalità</b>	<b>8</b>
<b>2 Metodologia</b>	<b>11</b>
2.1 Indagine rappresentativa 2020	11
2.2 Studio di panel 2016-2020	14
2.3 Indagine rappresentativa presso le lavoratrici e i lavoratori	15
<b>3 Risultati dell'indagine rappresentativa 2020 e tendenze dal 2016</b>	<b>16</b>
3.1 Attuale impegno per la GSA nelle aziende in Svizzera	16
3.1.1 Grado di attuazione della GSA: risultati della scala complessiva	17
3.1.2 Risultati delle quattro componenti del grado di attuazione della GSA	19
3.1.3 Punti chiave per gli investimenti futuri nelle misure GSA	23
3.1.4 Valutazione dell'impegno generale: attuale, passato e futuro	24
3.1.5 Percentuali di occupazione investite nella GSA	27
3.1.6 Utilizzo di servizi e strumenti esterni nell'ambito della GSA	28
3.1.7 Notorietà e utilizzo di offerte per la GSA di Promozione Salute Svizzera	29
3.1.8 Influenza della pandemia di coronavirus sull'impegno per la GSA	30
3.2 Potenziale attuale in materia di GSA nelle aziende in Svizzera	31
3.2.1 Presupposti per la GSA	31
3.2.2 Influenza della pandemia di coronavirus sui presupposti per la GSA	33
3.2.3 Motivi per la GSA (fattori determinanti)	34
3.2.4 Correlazioni tra il potenziale esistente in materia di GSA e il suo grado di attuazione	35
<b>4 Risultati dello studio «panel» 2016-2020</b>	<b>36</b>
<b>5 Risultati relativi all'impegno per la GSA dal punto di vista delle lavoratrici e dei lavoratori</b>	<b>41</b>
<b>6 Confronto sommario delle variazioni con altri rilevamenti effettuati in Svizzera, Germania e Francia</b>	<b>44</b>
<b>7 Riepilogo e prospettive</b>	<b>46</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>50</b>
<b>Allegato</b>	<b>51</b>
Allegato A: Collettivo statistico delle aziende in Svizzera con almeno 50 dipendenti	51
Allegato B: Questionario Monitoraggio della GSA 2020	52
Allegato C: Distribuzione del campione dell'indagine rappresentativa 2020	56
Allegato D: Questionario dell'indagine rappresentativa tra il personale	57
Allegato E: Risultati dell'analisi fattoriale confermativa per il grado di attuazione della GSA	58
Allegato F: Analisi della regressione per il grado di attuazione della GSA e il potenziale in materia di GSA	59

**Elenco delle abbreviazioni**

CH D	Svizzera tedesca
CH F	Svizzera occidentale
CH I	Svizzera italiana (Ticino)
CM	Case Management
Coll.	Dipendenti
FWS	Friendly Work Space
GA	Gestione delle assenze
GI	Grandi imprese con 250 e più dipendenti
GSA	Gestione della salute in azienda
HR	Human Resources
INC	Inchieste tra il personale
IND	Settore industriale
JSI	Job Stress Index
MI	Medie imprese con 100-249 dipendenti
PI	Piccole imprese con 50-99 dipendenti
PMI	Piccole e medie imprese
PSA	Promozione della salute in azienda
PSCH	Promozione Salute Svizzera
SER	Settore dei servizi
SO	Sviluppo dell'organizzazione
SP	Sviluppo del personale
UST	Ufficio federale della statistica



# Management Summary

## Indagine rappresentativa 2020 e tendenze dal 2016

Il **monitoraggio della GSA** di Promozione Salute Svizzera è un rilevamento periodico di indicatori selezionati e fornisce informazioni rappresentative sulla diffusione della gestione della salute in azienda (GSA) all'interno delle imprese svizzere. Nel presente foglio di lavoro vengono illustrati i risultati della **seconda indagine rappresentativa condotta nel 2020**. Confrontando entrambi i sondaggi, del 2016 e del 2020, si ottengono le **tendenze** (variazioni) della diffusione della GSA. È stato intervistato un campione rappresentativo di 791 aziende industriali e di servizi con almeno 50 dipendenti della Svizzera tedesca, francese e italiana.

Il **grado di attuazione della GSA** nelle aziende viene valutato in base a quattro componenti: I. gestione delle assenze e Case Management; II. misure di una strategia GSA (come ad es. radicamento strategico, verifica dell'efficacia); III. misure di promozione della salute in azienda e inchieste tra il personale nonché IV. misure di organizzazione del lavoro favorevole alla salute, sviluppo del personale e dell'organizzazione.

**Quanto risulta diffusa la GSA** nelle imprese svizzere nel 2020? Oltre un quarto delle imprese attua la GSA sistematicamente, quasi la metà la attua in larga misura e un quarto solo parzialmente o in nessun modo. Rispetto al 2016, la diffusione della GSA ha registrato un andamento positivo. Si può dire inoltre che quanto più è grande l'impresa, tanto più attua la GSA. Le imprese di medie dimensioni sono senza dubbio aumentate rispetto all'ultimo sondaggio del 2016.

Come quattro anni fa, le misure più diffuse sono quelle della componente **gestione delle assenze e Case Management** e della componente **organizzazione del lavoro favorevole alla salute, sviluppo del personale e dell'organizzazione**. Con minore frequenza vengono implementate le misure delle componenti **strategia GSA e promozione della salute in azienda e sondaggi del personale**. Nel raffronto con il 2016, l'implementazione di misure della componente organizzazione del lavoro, sviluppo del personale e dell'organizzazione è considerevolmente cresciuta.

Le imprese continuano a individuare il maggiore **fabbisogno di investimenti** nella sensibilizzazione allo stress e alla salute psichica, seguite da misure di promozione dell'attività fisica e delle offerte di sport. In Svizzera più della metà delle aziende intende rafforzare **l'impegno a favore della GSA in futuro**. I motivi spesso citati a tale proposito sono migliorare il livello di soddisfazione e il benessere del personale, ridurre il tasso di assenze nonché realizzare e perfezionare la GSA. Durante la **pandemia di coronavirus** l'impegno a favore della GSA è aumentato in circa un terzo delle imprese o è rimasto invariato, mentre è peggiorato, almeno in parte, in circa un quarto delle imprese.

Come si presentano le **condizioni** e le **motivazioni** per la GSA nel 2020 e quali tendenze si possono osservare? Circa l'80% delle imprese svizzere dispone almeno di **condizioni per la GSA** presenti, quindi assolutamente positive. Rispetto al sondaggio del 2016, nel complesso si osserva un miglioramento in tal senso, da attribuirsi in particolare alle migliori condizioni delle aziende di servizi, di quelle della Svizzera tedesca e di quelle di medie dimensioni. Le imprese più grandi riferiscono di condizioni migliori. Le condizioni più ricorrenti sono la consapevolezza e il sostegno da parte della direzione su questo tema nonché la disponibilità a parlare apertamente di lavoro e salute all'interno dell'azienda. Queste condizioni sono ulteriormente migliorate rispetto al 2016, insieme alle conoscenze specialistiche in materia di implementazione, efficacia e utilità delle misure, nonché di ricollegamento strategico del tema. Per oltre un terzo delle imprese la **pandemia di coronavirus** non ha modificato né migliorato le condizioni per la GSA, mentre per oltre un quarto di esse le ha peggiorate, almeno in parte.

Dal 2016 si registra un aumento della significatività dei **motivi per la GSA** («fattori determinanti per la GSA»), in particolare nelle imprese di medie dimensioni, in quelle industriali e in quelle della Svizzera tedesca e occidentale. Nel complesso oltre il 90% delle aziende ritiene piuttosto importanti o molto importanti i motivi per la GSA. Nella maggior parte dei

casi le imprese considerano la soddisfazione e il benessere del personale un motivo molto importante per la GSA, seguiti dalla riduzione del tasso di assenze e dall'aumento dell'attrattività in quanto datore di lavoro. Rispetto al 2016 si nota la maggiore attenzione riservata all'impegno nell'ambito della GSA a migliorare il livello di soddisfazione del personale e l'attrattività in quanto datore di lavoro.

Più sono influenti i fattori determinanti per la GSA e migliori le condizioni per la GSA presenti nell'azienda, maggiore è anche il grado di attuazione della GSA. Per la **previsione del grado di attuazione della GSA** le condizioni sono nel complesso più importanti dei fattori determinanti. Le conoscenze specialistiche o il sostegno specialistico per l'implementazione delle misure, la consapevolezza e il sostegno da parte della direzione e il ricollegamento strategico del tema costituiscono le condizioni principali per il grado di attuazione.

In media le imprese investono una **percentuale di occupazione** del 60% nella GSA, sebbene vi siano ampie bande di oscillazione. La differenziazione in base alle dimensioni aziendali e al grado di attuazione della GSA fornisce un modello chiaro: quanto più è grande l'impresa e quanto più è sistematica l'attuazione della GSA, tanto più aumenta la percentuale di occupazione investita nella GSA. Come nel 2016, il 65% delle aziende si avvale di **strumenti e servizi esterni per la GSA**. Nella maggior parte dei casi per il 2020 le imprese hanno riferito di avvalersi di consulenze, corsi di formazione e strumenti esterni come liste di controllo, linee guida e modelli nonché Case Management esterno. Rispetto al 2016, le imprese fanno maggior uso di strumenti online e app, mentre diminuisce il numero delle consulenze esterne e dei corsi di formazione. Questo cambiamento potrebbe essere stato influenzato dalla pandemia di coronavirus.

### Studio di panel 2016-2020

Quale sottostudio aggiuntivo è stata condotta un'indagine supplementare sulle aziende già interpellate nel 2016. Come **si spiegano le variazioni del grado di attuazione della GSA?** Per preservare o stimolare la GSA in azienda occorrono condizioni costantemente buone e/o in via di miglioramento. Il radicamento strategico della GSA appare particolarmente rilevante per il mantenimento dell'impegno a favore della GSA.

### Indagine rappresentativa presso il personale

In un terzo sottostudio, nell'ambito dell'indagine Job Stress Index 2020, un campione rappresentativo della popolazione attiva in Svizzera è stato intervistato circa la rispettiva percezione dell'impegno della propria azienda a favore della GSA. Dall'analisi delle **prospettive del personale** emerge che la maggioranza riscontra un impegno della propria azienda a favore della GSA. Inoltre il personale che svolge una funzione di conduzione attribuisce a tale impegno maggiore importanza rispetto a quello che non ha alcuna funzione di conduzione. Come previsto, la percezione dell'impegno dal punto di vista del personale risulta leggermente inferiore rispetto alla stima da parte dei rappresentanti delle aziende, che sono certamente meglio informati sulle singole attività GSA dell'impresa.

### Raffronto tra cambiamenti nell'impegno per la GSA e sondaggi internazionali

Mettendo a confronto i risultati di questo monitoraggio con i rilevamenti condotti a livello internazionale, si conferma la netta tendenza a un incremento delle misure nell'ambito dell'organizzazione del lavoro e dello sviluppo dell'organizzazione. Il che non sorprende: la flessibilizzazione del luogo di lavoro e dell'orario di lavoro è l'oggetto di un dibattito economico, sociale e politico, le cui ripercussioni riguardano anche la GSA. Si osserva inoltre come l'hotspot «gestione dello stress» conservi la propria validità, ma stenti a decollare nel quadro della GSA. Una cosa simile emerge anche nella gestione delle molestie e del mobbing sul posto di lavoro, che di per sé potrebbe riflettere le contrapposizioni sociali esistenti in tale ambito.

# 1 Oggetto e finalità

Promozione Salute Svizzera (PSCH) si impegna su incarico della Confederazione a promuovere la salute e a prevenire le malattie anche nell'ambito del settore di attività strategico della gestione della salute in azienda (GSA). A tal fine PSCH sostiene con diversi progetti e prodotti (ad es. con il label Friendly Work Space, FWS Job-Stress-Analysis) le aziende svizzere nel potenziare le risorse favorevoli alla salute del personale, attraverso misure organizzative e individuali, e nel ridurre lo stress psichico nella quotidianità professionale.

Per **GSA** PSCH 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 delle collaboratrici e 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 si riflette nel vissuto della cultura aziendale (sulla base delle teorie di Badura, Ritter & Scherf 1999, analogamente alla citazione di Blum-Rüegg 2018, 14; Füllemann et al. 2017).

Il **monitoraggio della GSA** da parte di PSCH è un rilevamento periodico di indicatori selezionati e funge da fonte d'informazione per l'osservazione di evoluzioni sociali in Svizzera in materia di GSA. Esso fornisce **indicazioni rappresentative sulla diffusione e sul grado di attuazione della GSA nelle aziende in Svizzera** e serve pertanto da base per sensibilizzare sulla GSA, svilupparla e diffonderla in modo mirato ed efficace (Füllemann et al. 2017). Nel 2016 è stata condotta presso le aziende svizzere e pubblicata una prima indagine rappresentativa delle regioni linguistiche e

dei settori economici (Füllemann et al. 2017, Promozione Salute Svizzera 2017). Nel presente foglio di lavoro vengono illustrati i risultati della seconda **indagine rappresentativa condotta nel 2020**. Confrontando entrambe le indagini rappresentative del 2016 e del 2020, si ottengono delle **tendenze** (variazioni) della diffusione e del grado di attuazione della GSA nelle aziende.

Per illustrare le variazioni nel corso del tempo all'interno *delle stesse* imprese, oltre all'indagine rappresentativa del 2020 è stato condotto uno **studio di panel** indipendente. A tal fine nel 2020 tutte le imprese che avevano partecipato al sondaggio del 2016 sono state intervistate sull'attuale attuazione della GSA in azienda. Lo studio di panel non pretende di essere rappresentativo, ma si concentra innanzitutto sulla spiegazione delle variazioni del grado di attuazione della GSA.

Oltre alla valutazione dell'impegno a favore della salute del personale dal punto di vista aziendale, nel quadro dello studio Job Stress Index (JSI) 2020 è stata registrata la prospettiva delle collaboratrici e dei collaboratori. Lo studio JSI è un'**indagine rappresentativa della popolazione attiva in Svizzera** sui carichi di lavoro e sulle risorse lavorative, che in base a tali risultanze calcola il Job Stress Index (Promozione Salute Svizzera 2020). Nel 2020 al personale è stato chiesto in che misura percepisce l'impegno a favore della GSA nella propria azienda.

La **figura 1** mostra nella panoramica il disegno dello studio con le tre diverse indagini, i rispettivi obiettivi e le principali domande. Le domande dettagliate sulle tre indagini vengono riportate rispettivamente all'inizio di ogni sezione dei risultati (cfr. **capitolo 3**). La colorazione serve all'attribuzione alle tre indagini.



FIGURA 1

**Disegno dello studio con tre indagini nel 2020, i rispettivi obiettivi e le principali domande****Disegno dello studio: indagini****Obiettivi e principali domande****Indagine rappresentativa 2020 e tendenze dal 2016**

Campioni indipendenti di aziende in Svizzera, rappresentativi delle tre regioni linguistiche (D, F, I) e del secondo e del terzo settore economico

**Obiettivi**

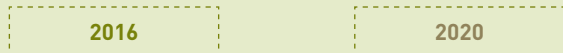
- **Indagine 2020:** cifre rappresentative della diffusione e del grado di attuazione della GSA nelle aziende in Svizzera nel 2020
- **Tendenze:** variazioni della diffusione e del grado di attuazione della GSA nelle aziende in Svizzera nel 2016

**Domande**

- Quanto risulta diffusa la GSA nelle imprese svizzere?
- Quali tendenze si possono riscontrare rispetto al 2016?

**Studio di panel**

N=406 aziende  
Campione parziale di aziende dell'indagine del 2016, interpellate nuovamente nel 2020

**Obiettivo**

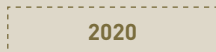
Analisi delle variazioni nel tempo presso le stesse aziende, senza pretese di rappresentatività

**Domanda**

Come si spiegano le variazioni del grado di attuazione della GSA?

**Indagine rappresentativa presso le lavoratrici e i lavoratori**

nel quadro dello studio JSI 2020  
N=1692 lavoratrici/lavoratori

**Obiettivo**

Percezione della GSA dal punto di vista delle lavoratrici e dei lavoratori

**Domanda**

Come viene valutato l'impegno delle aziende in Svizzera a favore della GSA dal punto di vista delle lavoratrici e dei lavoratori?

**Contenuti della prima indagine rappresentativa 2020 e dello studio di panel**

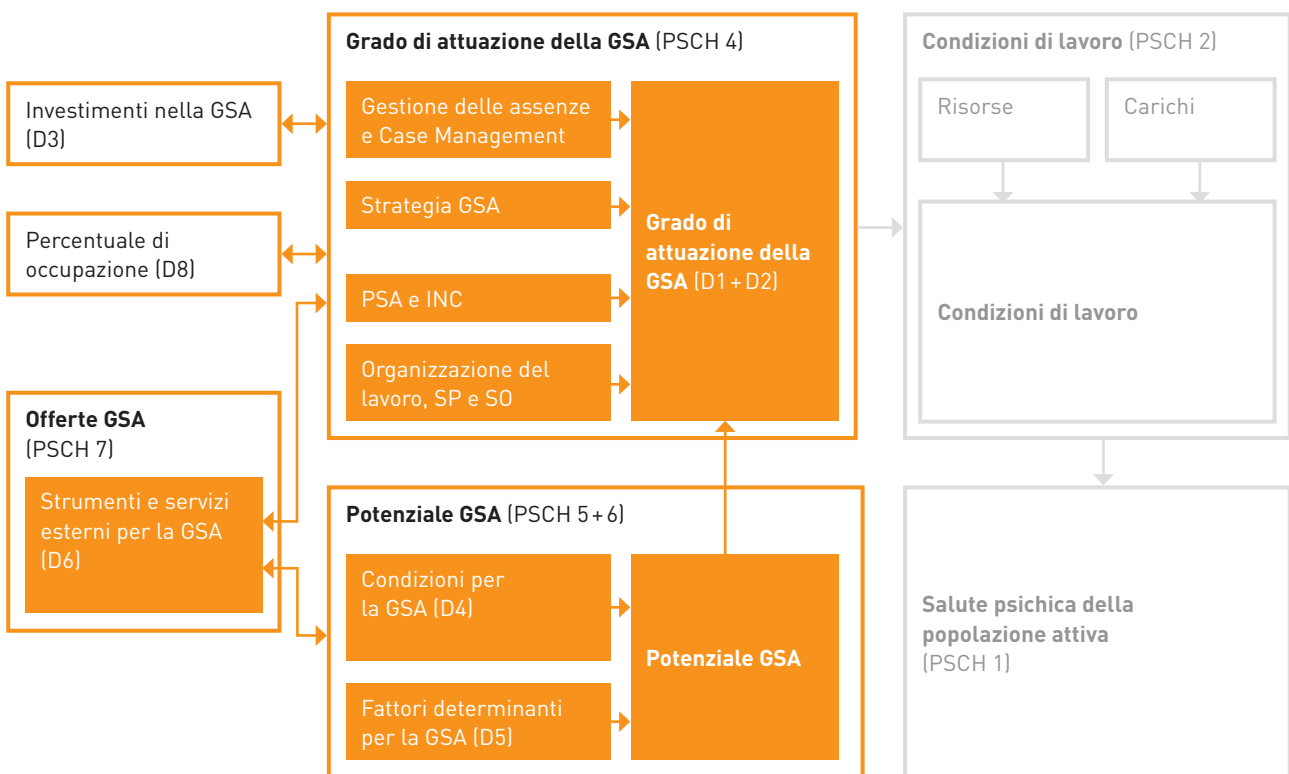
L'obiettivo sovraordinato del monitoraggio GSA consiste nell'illustrare l'impegno delle imprese per la salute del personale. L'indagine 2020 (sia per l'indagine rappresentativa sia per lo studio di panel) era incentrata, come per la prima condotta nel 2016, sul rilevamento dettagliato del **grado di attuazione della GSA** nelle aziende svizzere. L'impegno per la GSA è stato concretizzato in via integrativa attraverso la quantità di **percentuali di occupazione** utilizzate per la GSA, attraverso una valutazione generale degli

**investimenti nella GSA** (attuali, passati e futuri), nonché attraverso la registrazione dell'**utilizzo di offerte esterne per la GSA**. Inoltre, anche nel 2020, sono state poste domande differenziate su **condizioni e fattori determinanti della GSA** in azienda.

La **figura 2** illustra in maniera schematica i contenuti dell'indagine tra le aziende nel quadro dell'indagine rappresentativa 2020 e dello studio di panel, nonché delle rispettive correlazioni postulate, conformemente al modello d'impatto GSA Public Health di PSCH (Promozione Salute Svizzera 2014; versione semplificata).

FIGURA 2

**Mappa mentale dei contenuti dell'indagine tra le aziende nel quadro dell'indagine rappresentativa 2020 e dello studio di panel, conformemente al modello d'impatto GSA Public Health di PSCH (Promozione Salute Svizzera 2014). I temi che figurano scritti in grigio non sono stati affrontati.**



- Da D1 a D8: riferimento alle domande nel questionario 2020
- PSCH [n.]: riferimento al modello d'impatto GSA Public Health di Promozione Salute Svizzera (versione semplificata; Promozione Salute Svizzera 2014)

## 2 Metodologia

La [figura 1](#) illustra il disegno dello studio con le tre indagini condotte nel 2020, i rispettivi obiettivi e le principali domande. Nelle seguenti sezioni è descritta la metodologia adottata nelle tre indagini.<sup>1</sup>

### 2.1 Indagine rappresentativa 2020

L'indagine rappresentativa 2020 consiste in un secondo rilevamento del monitoraggio sulla diffusione della GSA nelle aziende in Svizzera. Come nel 2016, anche nel 2020 è stato selezionato e intervistato un campione indipendente di aziende con almeno 50 dipendenti, tenendo conto del **criterio di rappresentatività della regione linguistica** (Svizzera tedesca, francese e italiana) e del **settore economico** (industria e servizi). Sono altresì state registrate le dimensioni e l'appartenenza settoriale, senza tuttavia alcuna pretesa di rappresentatività.

Il **collettivo statistico** del monitoraggio GSA è costituito da aziende dei settori secondario e terziario con almeno 50 dipendenti della Svizzera tedesca, francese e italiana.

La ripartizione del collettivo statistico delle aziende in Svizzera con almeno 50 dipendenti è riportato nell'[allegato A](#) e si riferisce ai dati forniti dall'Ufficio federale di statistica (UST 2019). Il piano di campionamento che vi si basa è stato elaborato in collaborazione con l'istituto LINK e si ispira a quello del 2016 (Füllemann et al. 2017). All'indagine rappresentativa 2020 non potevano partecipare le aziende già intervistate nel 2016, in quanto venivano interpellate esclusivamente per lo studio di panel (cfr. [sezione 2.2](#)). Pertanto l'indagine 2020 è indipendente sia da quella del 2016 sia

dallo studio di panel. L'istituto LINK è responsabile dell'estrazione del campione rappresentativo e ha acquisito presso AZ Direct l'elenco degli indirizzi dei responsabili HR, delle direzioni o dei direttori delle aziende in Svizzera.

### Strumento di rilevamento

Il questionario (cfr. [allegato B](#)) è identico in larga misura al questionario dell'indagine condotta nel 2016. Per le nuove domande ci si è accertati che fosse possibile rispondere senza effettuare delle ricerche. Per assicurarne la comprensibilità, il questionario è stato sottoposto a un test preliminare che ha coinvolto diversi membri del gruppo target.

È stata aggiunta una nuova domanda per valutare l'impegno complessivo a favore della GSA in azienda (allo stato attuale, in passato e per il futuro). Sono inoltre stati richiesti i motivi delle variazioni a livello di impegno (cfr. [la domanda composita D3](#)). In base al momento in cui è stata svolta l'indagine, è stata inserita una domanda sull'influenza della pandemia di coronavirus sull'impegno e sulle condizioni per la GSA ([domanda composita D9](#)).

Rispetto al questionario 2016, nella registrazione dell'utilizzo di servizi e strumenti esterni nell'ambito della GSA sono state aggiunte nuove opzioni di risposta ([domanda composita D6.1](#)). La notorietà e l'utilizzo di offerte di PSCH sono stati registrati in una domanda composita a sé stante ([D6.2](#)).

<sup>1</sup> Osservazioni di carattere metodologico su correlazioni e causalità: i risultati del monitoraggio GSA lasciano soltanto presumere l'esistenza di correlazioni tra due variabili. Le correlazioni sono relazioni tra due variabili. Per contro la causalità implica un effetto con nesso causale tra due variabili. In linea di principio si può risalire alla causalità soltanto con metodi di ricerca sperimentali. Pertanto dai risultati del monitoraggio GSA non si possono trarre conclusioni sugli effetti con nesso causale.

### Processo di rilevamento

A metà agosto 2020 erano state interpellate complessivamente 2184 aziende. Il questionario si poteva compilare su carta oppure online. Nella lettera d'invito si invitavano i partecipanti a far compilare il questionario dalla persona di rango superiore con responsabilità specialistica per la sicurezza sul lavoro/protezione della salute e la GSA. Qualora all'interno dell'azienda mancasse un tale profilo, si poteva ricorrere al/alla responsabile del personale oppure a una figura del management superiore.

A metà settembre sono state inviate per posta le lettere di promemoria; a metà ottobre le persone indicate sono state contattate telefonicamente e invitate a partecipare al sondaggio. Nel periodo dell'indagine – dal 21 agosto 2020 al 12 novembre 2020 – hanno risposto 791 (36,2%) delle 2184 aziende interpellate. Il 60% di queste ha partecipato all'indagine online ( $n=475$ ) e il 40% a quella cartacea ( $n=316$ ).

### Descrizione del campione

Il campione dell'indagine rappresentativa 2020 si compone di 791 aziende. I dati sono stati ponderati per regione linguistica e settore economico (cfr. [tabella 1](#)). In tal modo il campione è rappresentativo di aziende della Svizzera tedesca, francese e italiana con almeno 50 dipendenti e operanti nel settore industriale e dei servizi (cfr. anche [allegato C](#)).

La [tabella 1](#) mostra la distribuzione del campione per dimensioni aziendali, in quanto nel [capitolo 3](#) i risultati sono stati riferiti in maniera differenziata in base alla dimensione dell'azienda (senza pretese di rappresentatività). Il campione è stato rilevato in modo non proporzionale circa la distribuzione delle dimensioni aziendali in Svizzera, al fine di rappresentare nel campione un numero sufficiente di medie e grandi imprese. Rispetto alla distribuzione delle dimensioni aziendali nel 2016, allo studio del 2020 ha partecipato un numero maggiore di piccole imprese (2016: 14,2%, 2020: 19,2%). Queste differenze devono essere tenute in considerazione nell'interpretazione dei risultati.

TABELLA 1

**Distribuzione del campione dell'indagine rappresentativa 2020: numero di aziende non ponderato e ponderato in base ai criteri settore economico (industria, servizi), regione linguistica (Svizzera tedesca, francese e italiana) e anche dimensione aziendale (non ponderato)**

Trasversale	Totale non ponderato	In % non ponderato	Totale ponderato	In % ponderato	Fattore di ponderazione*
<b>Totale</b>	791	100,0%	791	100,0%	1,000
<b>Regione linguistica</b>					
CH D	580	73,3%	585	74,0%	1,009
CH F	166	21,0%	174	22,0%	1,048
CH I	45	5,7%	32	4,0%	0,703
<b>Settore economico</b>					
Industria	266	33,6%	245	31,0%	0,922
Servizi	525	66,4%	546	69,0%	1,040
<b>Dimensioni aziendali</b>					
PI (50-99 coll.)	152	19,2%			<i>Nessuna ponderazione per dimensione aziendale</i>
MI (100-249 coll.)	369	46,6%			
GI (250-999 coll.)	249	31,5%			
GI ( $\geq$ 1000 coll.)	21	2,7%			

\* Un fattore di ponderazione pari a 1 significa che una risposta conta esattamente come una risposta nel campione ponderato. Un fattore di ponderazione inferiore a 1 significa che per le valutazioni la risposta ha un peso leggermente inferiore; mentre un fattore superiore a 1 significa che la risposta ha un peso leggermente superiore.

### Distribuzione settoriale

La **figura 3** mostra la distribuzione del campione ponderato in base ai settori, per quanto noto. Per quanto riguarda il settore industriale, rientrano nel campione soprattutto aziende dell'industria manifatturiera, della produzione di merci (di questa categoria fa parte anche un numero trascurabile di tre aziende del settore minerario e dell'approvvigionamento energetico e idrico). Per quanto riguarda le attività del settore dei servizi, nel campione sono rappresentate prevalentemente aziende del settore sanitario e dei servizi sociali.

### Funzione della persona di contatto all'interno dell'azienda

Il questionario è stato compilato dalla persona in azienda più indicata per fornire informazioni sull'impegno aziendale a favore della salute del personale. Il più delle volte ai questionari rispondono i responsabili del personale ( $N=373$ ), seguiti dai membri della direzione ( $N=301$ ), dalle collaboratrici/dai collaboratori del personale/HR ( $N=124$ ), dai responsabili per la GSA ( $N=114$ ) e dalle specialiste/dagli specialisti in materia di sicurezza sul lavoro e protezione della salute ( $N=97$ ). Per l'indicazione della funzione erano ammesse più risposte. Ad esempio, dei 373 responsabili del personale 46 erano anche responsabili della GSA e 27 responsabili della sicurezza sul lavoro e della protezione della salute.

FIGURA 3

Distribuzione del campione dell'indagine rappresentativa 2020 in base ai settori, ponderata per i fattori regione linguistica e settore economico ( $N=751$ ; per altre 40 aziende del campione totale non sono disponibili dati sul settore)





## 2.2 Studio di panel 2016-2020

In collaborazione con l'istituto LINK, per lo studio di panel sono state ricontattate tutte le aziende ancora attive ( $n=714$ ) dell'indagine 2016 ( $N=833$ ). Diversamente dall'indagine rappresentativa 2020, lo studio di panel non ha alcuna pretesa di rappresentatività della realtà imprenditoriale della Svizzera. I dati per le analisi non vengono quindi ponderati. Attraverso un'analisi dropout è stato possibile escludere nel campione del panel gli effetti di selezione sistematici rispetto alle imprese che avevano partecipato soltanto all'indagine del 2016.

### Strumento di rilevamento, processo di rilevamento e descrizione del campione

Per lo studio di panel è stato utilizzato lo stesso questionario dell'indagine rappresentativa 2020 (cfr. [sezione 2.1](#)). Inoltre alla persona di contatto è stato chiesto se avesse compilato il questionario durante la prima indagine del 2016. Anche il processo di rilevamento era strutturato in modo analogo a quello dell'indagine rappresentativa 2020 (cfr. [sezione 2.1](#)) e

si è svolto parallelamente, a livello temporale, fatta eccezione per le telefonate di promemoria avvenute più avanti nel tempo. Per ottenere la massima partecipazione, a metà settembre sono state inviate per posta le lettere di promemoria e a metà novembre le persone indicate sono state contattate telefonicamente. L'indagine si è svolta dal 21 agosto 2020 al 9 dicembre 2020. Delle 714 imprese contattate hanno risposto 406 (56,9%). Il 57% di queste ha partecipato online ( $n=233$ ) e il 43% ha utilizzato il questionario cartaceo ( $n=173$ ).

La [tabella 2](#) illustra la struttura del campione del panel, divisa per settore economico, regione linguistica e dimensioni aziendali per le indagini del 2016 e del 2020. In alcune imprese ci sono stati dei cambiamenti nei quattro anni intercorsi tra le due indagini. Un'impresa ha trasferito la propria ubicazione dalla Svizzera occidentale a quella tedesca e 18 hanno cambiato il proprio settore economico in base alla rispettiva attività principale. Per 45 imprese sono stati registrati dei cambiamenti nel numero di dipendenti con ripercussioni sulla classificazione per dimensioni aziendali.

TABELLA 2

**Distribuzione del campione dello studio di panel, diviso per regione linguistica, settore economico e dimensione aziendale per le indagini 2016 e 2020**

Campione del panel	2016		2020	
	Quantità	in %	Quantità	in %
<b>Totale</b>	406	100,0%	406	100,0%
<b>Regione linguistica</b>				
CH D	304	74,9%	305	75,1%
CH F	76	18,7%	75	18,5%
CH I	26	6,4%	26	6,4%
<b>Settore economico</b>				
Industria	150	36,9%	146	36,0%
Servizi	256	63,1%	260	64,0%
<b>Dimensioni aziendali</b>				
PI (1-49 coll.)	0	0,0%	13	3,2%
PI (50-99 coll.)	54	13,3%	56	13,8%
MI (100-249 coll.)	194	47,8%	185	45,6%
GI ( $\geq 250$ coll.)	158	38,9%	152	37,4%

### 2.3 Indagine rappresentativa presso le lavoratrici e i lavoratori

Nell'ambito dello studio Job Stress Index (JSI) 2020 condotto su un campione rappresentativo di lavoratrici e lavoratori ne è stata registrata la prospettiva di attuazione della GSA nella propria azienda. Lo studio JSI è stato condotto dall'Università di Berna e dall'Università di Scienze applicate di Zurigo (ZHAW) in collaborazione con l'istituto LINK sotto forma di sondaggio online. Il collettivo statistico consiste in occupati a tempo pieno e a tempo parziale della Svizzera tedesca, francese e italiana. Conformemente alle indicazioni dell'UST, il campione è rappresentativo della popolazione attiva in Svizzera per età, sesso, regione e settore (Promozione Salute Svizzera 2020).

#### Strumento di rilevamento, processo di rilevamento e descrizione del campione

Per registrare la percezione della GSA dal punto di vista delle lavoratrici e dei lavoratori sono state selezionate dal questionario del monitoraggio GSA dieci domande riguardanti l'attuazione delle misure GSA, a partire dalla [domanda composita D1](#), sono state

adeguate nella loro formulazione per la prospettiva delle lavoratrici e dei lavoratori e riformulate in modo tale da renderle comprensibili a chiunque. Per questo le lavoratrici e i lavoratori non sono state/i intervistate/i sul grado di attuazione, bensì sull'impegno percepito della propria azienda circa le singole misure GSA. Il **questionario** è contenuto [nell'allegato D](#).

La **rilevazione dei dati** è avvenuta online ed è stata effettuata dall'istituto LINK dal 3 febbraio al 3 marzo 2020. Per rendere i risultati dell'indagine tra le aziende e quelli del sondaggio delle lavoratrici e dei lavoratori più confrontabili possibile, il campione JSI è stato opportunamente ristretto (esclusione delle lavoratrici e dei lavoratori del settore primario nonché delle aziende con meno di 50 dipendenti). Il **campione** consiste quindi in 1674 dipendenti del secondo e del terzo settore economico e in aziende con 50 e più dipendenti. A garanzia della rappresentatività, il campione è stato ponderato per le analisi per età, sesso, grande regione e settore. La [tabella 3](#) mostra la ripartizione del campione (non ponderato e ponderato) per settore economico, dimensioni aziendali, regione e funzione di conduzione.

TABELLA 3

**Distribuzione del campione dell'indagine rappresentativa delle lavoratrici e dei lavoratori nell'ambito dello studio JSI 2020 (esclusione della popolazione attiva del settore agricolo e di aziende con meno di 50 dipendenti)**

		Dati non ponderati		Dati ponderati	
		Quantità	%	Quantità	%
<b>Settore economico</b>	Industria	300	17,9%	374	22,1%
	Servizi	1374	82,1%	1318	77,9%
<b>Totale</b>		1674	100,0%	1692	100,0%
<b>Regione linguistica</b>	Tedesco	1203	71,9%	1236	73,1%
	Francese	322	19,2%	405	23,9%
	Italiano	149	8,9%	51	3,0%
<b>Totale</b>		1674	100,0%	1692	100,0%
<b>Dimensioni aziendali</b>	Piccole imprese (50-99 coll.)	247	14,8%	269	15,9%
	Medie imprese (100-249 coll.)	294	17,6%	297	17,6%
	Grandi imprese (250-999 coll.)	410	24,5%	435	25,7%
	Grandi imprese (≥ 1000 coll.)	723	43,2%	690	40,8%
<b>Totale</b>		1674	100,0%	1691	100,0%
<b>Funzione di conduzione</b>	Sì	550	32,9%	564	33,3%
	No	1124	67,1%	1128	66,7%
<b>Totale</b>		1674	100,0%	1692	100,0%

## 3 Risultati dell'indagine rappresentativa 2020 e tendenze dal 2016

### 3.1 Attuale impegno per la GSA nelle aziende in Svizzera



Quanto è diffusa l'attuazione della GSA nelle aziende in Svizzera e in che modo il dato è cambiato rispetto al 2016?

Per rispondere a queste domande sono state scrupolosamente intervistate le aziende in merito all'attuazione delle misure GSA e ai metodi di analisi e di gestione (cfr. [domande composite D1 e D2 nel que-](#)

[stionario, allegato B](#)). Gli interpellati hanno valutato il grado di attuazione in base a una scala da 1=per niente/nessuna attuazione a 4=pienamente/attuazione sistematica. Le misure attuate sistematicamente con maggiore frequenza sono quelle della sicurezza sul lavoro e protezione della salute, nonché quelle relative alla cultura aziendale e di conduzione. Come metodo di analisi e di gestione le aziende utilizzano principalmente la gestione delle assenze e il Case Management. Rispetto al 2016, nel 2020 le aziende svizzere hanno riferito una maggiore attuazione di misure per postazioni di lavoro ergonomiche/contesto lavorativo, cultura di conduzione improntata

#### Calcolo del grado di attuazione della GSA

Per ricavare una misura complessiva del grado di attuazione della GSA partendo dalle informazioni dettagliate relative all'implementazione delle misure GSA e all'impiego di strumenti di analisi e controllo, è stato verificato se fosse possibile aggregare i risultati in quattro componenti. Attraverso un'analisi fattoriale confermativa dei quesiti relativi a singole misure GSA e a strumenti di analisi e controllo sono stati confermati i quattro componenti del grado di attuazione della GSA già individuati nella rilevazione del 2016 (cfr. [allegato E](#)). Le quattro componenti che determinano dunque il valore del grado di attuazione della GSA sono: I. gestione delle assenze e Case Management; II. misure di una strategia GSA, III. misure di promozione della salute in azienda e inchieste tra il personale nonché IV. organizzazione del lavoro favorevole alla salute e sviluppo dell'organizzazione e del personale. La [tabella 4](#) mostra il grado di attuazione della GSA con le sue quattro componenti e i rispettivi quesiti dell'indagine. Le quattro componenti e anche il grado di attuazione complessivo indicati rappresentano il valore medio delle singole voci ovvero delle componenti. Ai fini della loro rappresentazione nelle figure seguenti, le scale dei valori

medi calcolati sono state suddivise in quattro aree di valore uguali, tutte corrispondenti a 0.75 punti. La categoria di risposta inferiore «per niente/nessuna attuazione» comprende valori medi compresi tra 1.0 e 1.75, la seconda categoria «attuazione parziale/occasionale» valori medi compresi tra 1.75 e 2.5, la terza categoria «attuazione frequente/ripetuta» valori medi compresi tra 2.5 e 3.25 e la categoria di risposta massima «attuazione piena/sistematica» valori medi compresi tra 3.25 e 4.0.

#### Note sulla valutazione

Nella descrizione dei risultati relativi a tendenze e differenze tra le classi (settori economici, regioni linguistiche, dimensioni aziendali) sono evidenziati esclusivamente i risultati significativi. Differenze apparenti tra le classi o le tendenze cui il testo non accenna non sono significative in termini statistici; esse possono cioè anche essere frutto del caso. Soprattutto in caso di dimensioni ridotte del campione (ad es. la Svizzera italiana o grandi imprese con 1000 o più dipendenti), gli ambiti di incertezza statistici sono maggiori, ragione per cui le differenze che appaiono evidenti non sono necessariamente significative anche a livello statistico.

TABELLA 4

**Grado di attuazione della GSA e le sue quattro componenti**

Grado di attuazione delle misure GSA, strumenti di analisi e controllo in azienda. Calcolato come valore medio delle quattro componenti del grado di attuazione della GSA (cfr. riquadro «Calcolo del grado di attuazione della GSA»).

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

\* I numeri D indicati fra parentesi dopo il tema della domanda si riferiscono alle domande nel questionario (cfr. allegato B).

all'apprezzamento, impostazione dei compiti favorevole alla salute e conciliazione tra vita privata e professionale. Anche il coinvolgimento del personale nella GSA si riscontra maggiormente.

Nella seguente sezione si illustrano i risultati del grado di attuazione della GSA (scala complessiva) e in quelle successive i risultati relativi alle singole componenti.

### 3.1.1 Grado di attuazione della GSA: risultati della scala complessiva

La figura 4 mostra la distribuzione delle frequenze della scala complessiva del grado di attuazione della GSA nel 2020 e il raffronto con il 2016 per il totale delle aziende, nonché diviso per settore economico, regione linguistica e dimensione aziendale. Nel 2020 oltre un quarto (26,3%) delle **aziende in Svizzera** ha attuato sistematicamente le misure GSA, poco meno della metà (48,1%) le attua in via prevalente e quasi un quarto di esse (23,4%) attua la GSA a grandi linee

o affatto (2,2%). Così poco meno di tre quarti (74,4%) delle aziende in Svizzera attua le misure GSA in via prevalente o sistematica; ciò vuol dire ben 3 punti percentuali in più rispetto al 2016. In tale ambito si osserva una variazione positiva, rispetto al 2016, di un'attuazione più sistematica della GSA. Dai confronti in termini di media emerge solo a livello tendenziale un aumento dal 2016 ( $M=2.83$ ) al 2020 ( $M=2.88$ ); la variazione positiva è esigua in termini statistici, non significativa ( $t(1611)=-1.82$ ,  $p=.070$ ,  $d=-.09$ ). A tale proposito occorre ricordare che il campione 2020 comprende leggermente più piccole imprese (5%) rispetto al 2016. Dato che le piccole imprese attuano la GSA in maniera meno sistematica rispetto alle grandi imprese (cfr. più avanti), ci si potrebbe aspettare un grado di attuazione inferiore dovuto unicamente dalla composizione del campione. Alla luce di quanto precede l'aumento tendenziale nell'attuazione della GSA è assolutamente degno di nota.

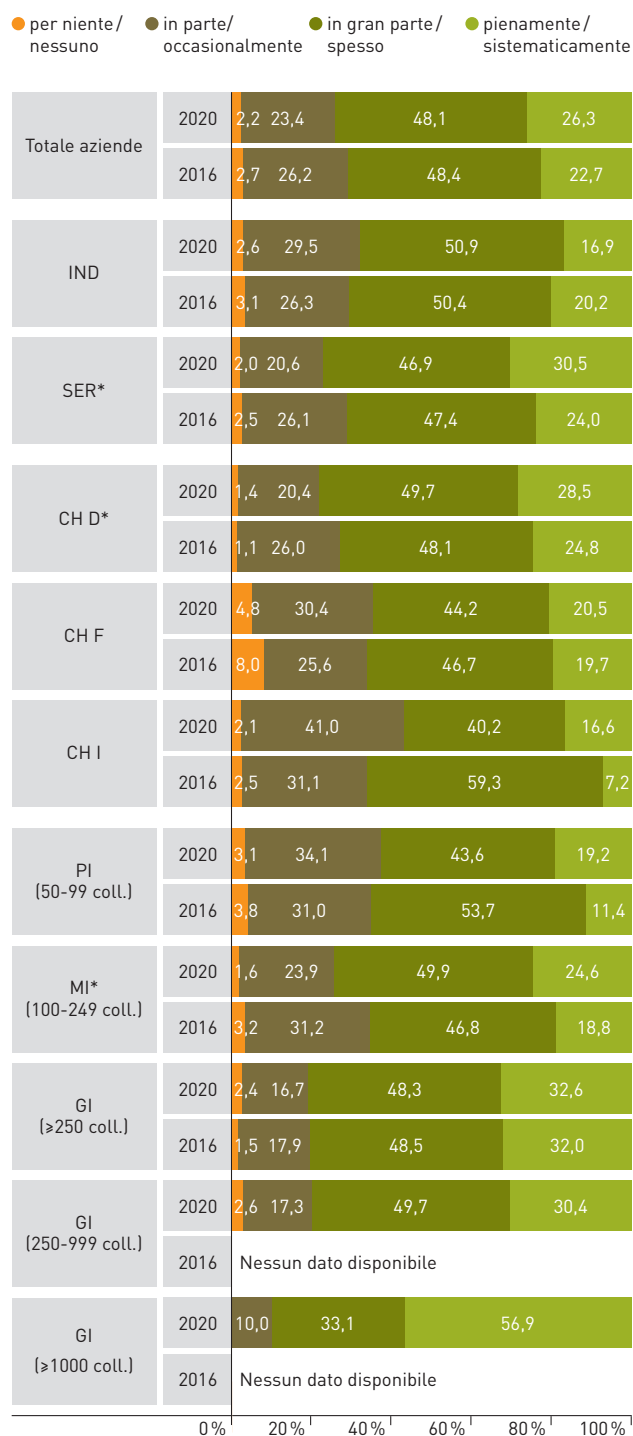
Se si differenziano le imprese in base al **settore economico**, emerge che nel 2020 la GSA era più diffusa nelle aziende di servizi che non in quelle del settore industriale: mentre il 77,4% delle imprese di servizi attua la GSA in via prevalente o sistematica, nel caso delle imprese industriali questo dato scende al 67,8%. Rispetto al 2016, quando le imprese di servizi e industriali non mostravano differenze significative tra di loro, nel 2020 la differenza era riconducibile a un aumento significativo dell'attuazione della GSA nelle imprese di servizi rispetto al 2016.

Se si effettua una differenziazione per **regioni linguistiche**, si ottiene il quadro seguente: la GSA è più diffusa nelle aziende della Svizzera tedesca (78,2% attuazione in via prevalente o sistematica) piuttosto che in quelle della Svizzera francese e italiana (rispettivamente 64,7% e 56,8%). Nel raffronto con il 2016, le aziende della Svizzera tedesca registrano un aumento significativo nell'attuazione della GSA, mentre nelle aziende della Svizzera francese e italiana l'attuazione della GSA non registra cambiamenti degni di nota.

Anche per quanto riguarda le **dimensioni aziendali** si osservano delle differenze nell'attuazione della GSA. Nel 2020 la GSA è risultata meno diffusa nelle piccole imprese (a partire da 50 dipendenti) rispetto alle medie e grandi imprese (attuazione in via prevalente o sistematica rispettivamente 62,8%, 74,5% e 80,9%). Per l'indagine 2020 le grandi imprese si possono differenziare ulteriormente in imprese fino a 999 dipendenti e imprese con 1000 o più dipendenti. Grazie alla differenziazione supplementare si osserva che 9 grandi imprese svizzere su 10 (90%) con 1000 o più dipendenti attua la GSA in via prevalente (33,1%) o sistematica (56,9%). A causa delle dimensioni ridotte del campione, composto da appena 21 grandi imprese con 1000 o più dipendenti, gli ambiti di incertezza statistici sono tuttavia maggiori, ragione per cui le differenze che appaiono evidenti non sono necessariamente significative anche a livello statistico. Rispetto al 2016 le piccole e grandi imprese non evidenziano cambiamenti significativi, mentre la diffusione della GSA nelle medie imprese risulta molto maggiore.

FIGURA 4

**Distribuzione delle frequenze del grado di attuazione della GSA (scala complessiva) nel 2020 rispetto al 2016 per il totale delle imprese svizzere e secondo la suddivisione per settore economico, regione linguistica e dimensioni aziendali (N = 784)**



\* Aumento significativo nel confronto tra gli anni



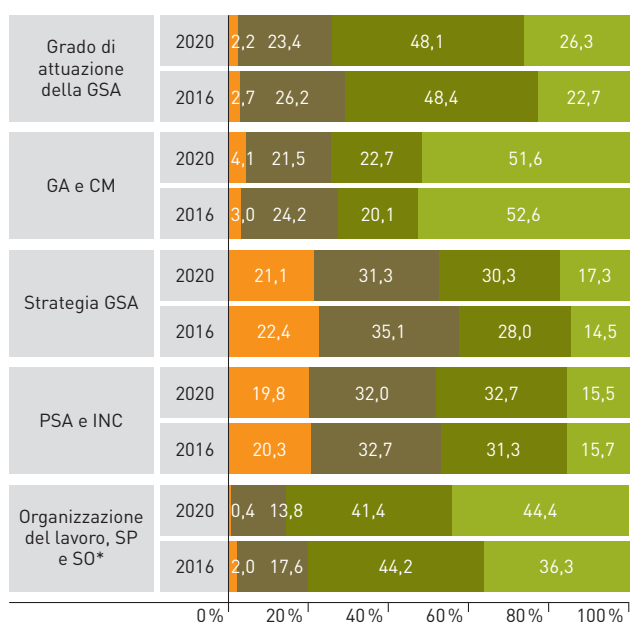
### 3.1.2 Risultati delle quattro componenti del grado di attuazione della GSA

La figura 5 mostra nella panoramica le quattro componenti del grado di attuazione della GSA e la scala complessiva. Di queste quattro componenti del grado di attuazione della GSA, quella attuata con maggiore frequenza nelle aziende svizzere è gestione delle assenze e Case Management. Segue poi l'attuazione sistematica delle misure organizzazione del lavoro, sviluppo del personale e dell'organizzazione (44,4%). Oltre l'85% delle imprese svizzere attua tali misure integralmente e sistematicamente. Da questo punto di vista, le misure di organizzazione del lavoro, sviluppo del personale e dell'organizzazione sono le misure della GSA più diffuse tra quelle registrate. Meno diffuse e attuate sistematicamente sono le misure GSA e gli strumenti della componente strategia GSA e le misure della promozione della salute in azienda e delle inchieste tra il personale (attuazione sistematica rispettivamente da parte del 17,3% e 15,5% delle aziende in Svizzera).

FIGURA 5

Distribuzione delle frequenze del grado di attuazione della GSA e delle sue quattro componenti per il totale delle imprese svizzere nel 2020 rispetto al 2016

● per niente/nessuno    ● in parte/occasionalmente    ● in gran parte/spesso    ● pienamente/sistematicamente



\* Aumento significativo nel confronto tra gli anni

Nel raffronto con il 2016, nelle aziende svizzere è molto aumentata l'implementazione di misure della componente organizzazione del lavoro, sviluppo del personale e dell'organizzazione. Un aumento tendenziale si osserva anche nella componente strategia GSA, benché non sia statisticamente significativo. Di seguito si riferiscono in dettaglio i risultati delle quattro componenti del grado di attuazione della GSA.

#### I. Gestione delle assenze e Case Management

La figura 6 mostra le distribuzioni delle frequenze della diffusione della gestione delle assenze e del Case Management nelle aziende nel 2020 rispetto al 2016. Nel 2020 poco meno di tre quarti (74,3%) delle **aziende svizzere** ha attuato sistematicamente la gestione delle assenze e il Case Management. Rispetto al 2016 non si evidenzia alcun cambiamento e pertanto l'attuazione della gestione delle assenze e del Case Management resta stabile. Secondo la differenziazione per **settore economico**, nel 2020 le aziende di servizi e industriali hanno attuato la gestione delle assenze e il Case Management con la stessa frequenza. Per quanto riguarda invece la **regione linguistica**, emerge una distinzione tra aziende della Svizzera tedesca e quella occidentale: nelle aziende della Svizzera francese la componente gestione delle assenze e Case Management è meno diffusa rispetto alle aziende della Svizzera tedesca. Per quanto riguarda la **dimensione aziendale**, si osserva che nelle piccole imprese la componente gestione delle assenze e Case Management rispetto trova meno spazio rispetto alle grandi imprese.

Come già rilevato per la totalità delle aziende svizzere, anche differenziando a livello aziendale per settore economico, regione linguistica e dimensione aziendale non emergono cambiamenti significativi rispetto al 2016.

#### II. Strategia GSA

La figura 7 mostra le distribuzioni delle frequenze della diffusione delle misure, degli strumenti di analisi e gestione della componente strategia GSA nelle aziende nel 2020 rispetto al 2016. Invariabilmente le misure e gli strumenti della componente strategia GSA vengono attuati con scarsa sistematicità (17,3%) nelle **aziende in Svizzera**. L'aumento evidente rispetto al 2016 non è rilevante in termini statistici.

Nel 2020 le aziende non si sono differenziate né in base al **settore economico**, né per la **regione linguistica** nell'attuazione delle misure e degli strumenti

FIGURA 6

**Distribuzione delle frequenze della componente del grado di attuazione della GSA gestione delle assenze e Case Management nel 2020 rispetto al 2016 per il totale delle imprese svizzere e secondo la suddivisione per settore economico, regione linguistica e dimensioni aziendali (N = 773)**

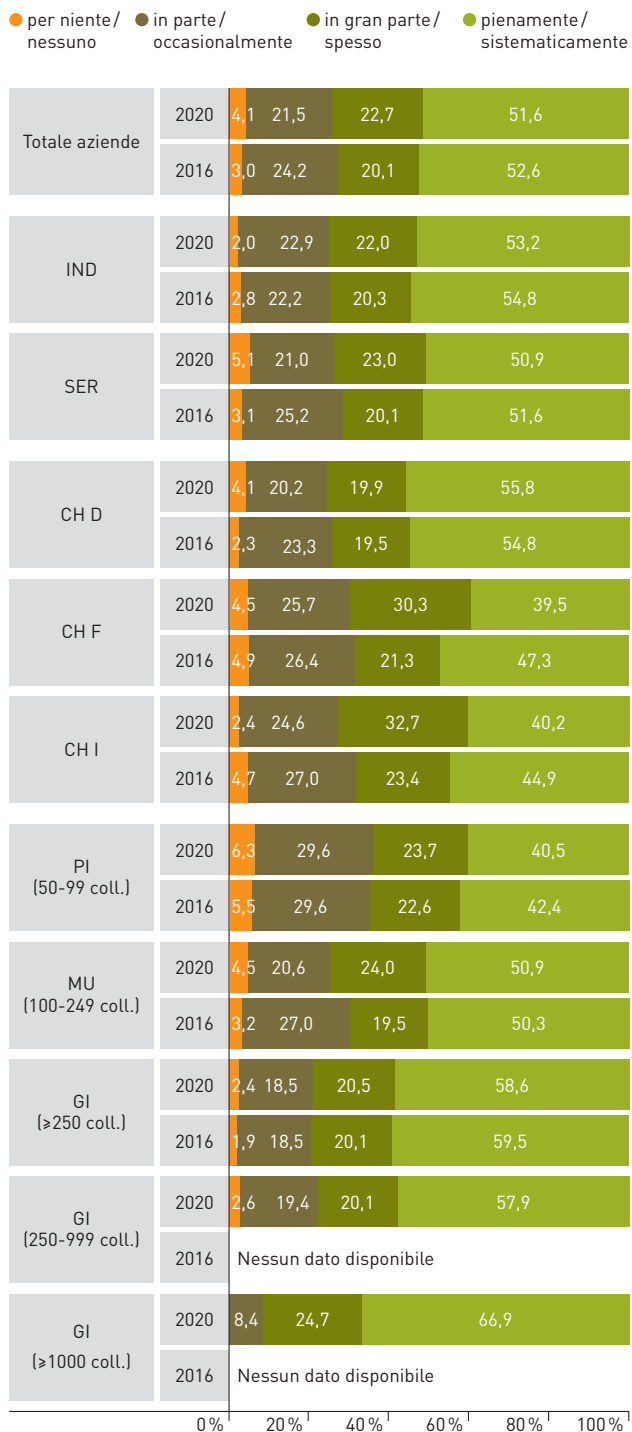
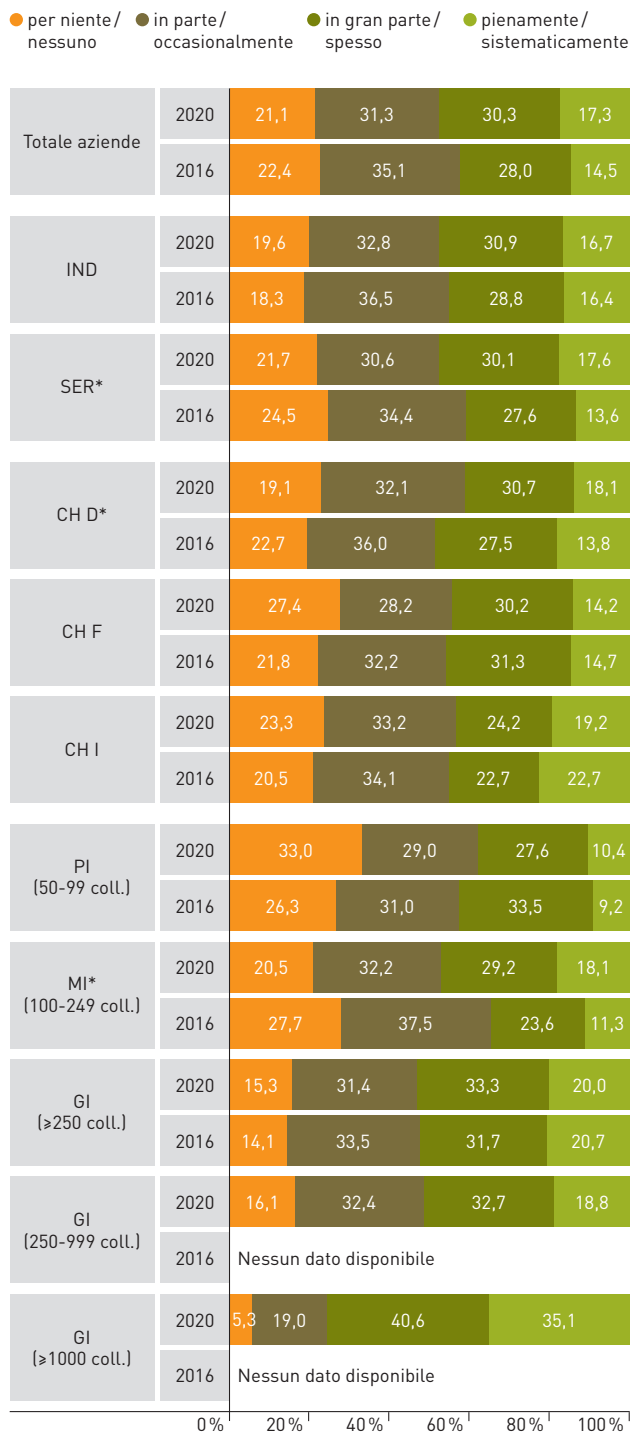


FIGURA 7

**Distribuzione delle frequenze della componente del grado di attuazione della GSA strategia GSA nel 2020 rispetto al 2016 per il totale delle imprese svizzere e secondo la suddivisione per settore economico, regione linguistica e dimensioni aziendali (N = 768)**



\* Aumento significativo nel confronto tra gli anni

della componente strategia GSA. A livello di **dimensioni aziendali** si evidenziano per contro delle differenze nella diffusione: le misure e gli strumenti della strategia GSA sono più diffusi nelle aziende di medie e grandi dimensioni che non in quelle piccole.

Rispetto al 2016, l'attuazione di misure e strumenti della componente strategia GSA è aumentata in modo significativo nelle aziende di servizi, nelle aziende della Svizzera tedesca e nelle aziende di medie dimensioni. Tutti gli altri cambiamenti evidenti sono privi di rilevanza statistica.

### III. Promozione della salute in azienda e inchieste tra il personale

La **figura 8** mostra le distribuzioni delle frequenze della diffusione delle misure della componente promozione della salute in azienda (PSA) e inchieste tra il personale nelle aziende nel 2020 rispetto al 2016. Le misure di questa componente continuano a essere attuate sistematicamente soltanto in un numero ridotto di **aziende in Svizzera** (15,5%). Nel complesso neanche la metà (48,2%) delle aziende attua misure PSA e inchieste tra il personale in via prevalente o sistematica. Rispetto al 2016 la diffusione di queste misure non ha registrato alcuna variazione.

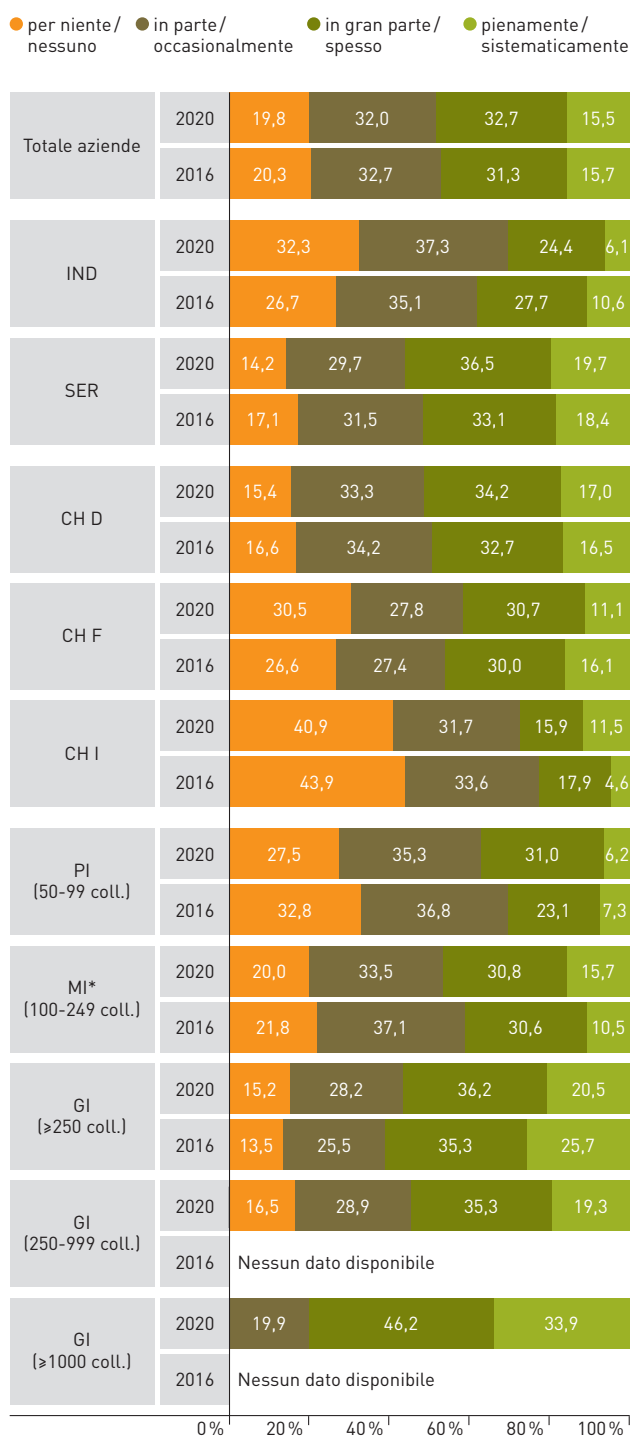
Se si effettua una differenziazione delle aziende in base al **settore economico**, si osserva che nel 2020 le misure PSA e inchieste tra il personale sono state più diffuse nelle aziende di servizi rispetto a quelle industriali (attuazione in via prevalente o sistematica rispettivamente del 56,2% e 30,5%). Si tratta di un fattore di media grandezza; la differenza appare maggiore rispetto ad altre componenti del grado di attuazione della GSA. I cambiamenti evidenti rispetto al 2016, sia per le aziende industriali sia per quelle di servizi, non hanno alcuna rilevanza statistica.

Per quanto riguarda la **regione linguistica**, si osserva che nel 2020 le misure PSA e inchieste tra il personale sono più diffuse nelle aziende della Svizzera tedesca che non in quelle della Svizzera francese e italiana (attuazione in via prevalente o sistematica rispettivamente del 51,2%, 41,8% e 27,4%). Rispetto al 2016, in nessuna delle tre regioni linguistiche emergono cambiamenti statisticamente rilevanti nell'attuazione delle misure di questa componente.

Relativamente alle **dimensioni aziendali** si possono riscontrare delle differenze tra le aziende: nel 2020 le grandi imprese hanno attuato la componente PSA e inchieste tra il personale in modo significativamente

FIGURA 8

**Distribuzione delle frequenze della componente del grado di attuazione della GSA promozione della salute in azienda (PSA) e inchieste tra il personale (INC) nel 2020 rispetto al 2016 per il totale delle imprese svizzere e secondo la suddivisione per settore economico, regione linguistica e dimensioni aziendali (N = 788)**



\* Aumento significativo nel confronto tra gli anni

più ricorrente rispetto alle piccole imprese; inoltre le grandi imprese con 1000 e più dipendenti attuano queste misure con maggiore frequenza rispetto alle medie imprese. Rispetto al 2016 le piccole e grandi imprese non evidenziano cambiamenti significativi nella diffusione di questa componente. Per contro nel 2020 le aziende hanno attuato maggiormente le misure PSA e inchieste tra il personale rispetto al 2016.

#### IV. Organizzazione del lavoro, sviluppo del personale e dell'organizzazione

La **figura 9** mostra le distribuzioni delle frequenze della diffusione delle misure della componente organizzazione del lavoro favorevole alla salute, sviluppo del personale e dell'organizzazione nelle **aziende in Svizzera** nel 2020 rispetto al 2016. Nel 2020 il 44,4% delle aziende ha attuato le misure di questa componente in modo sistematico e il 41,4% in via prevalente. Le misure di organizzazione del lavoro, sviluppo del personale e dell'organizzazione sono pertanto le più diffuse nelle aziende svizzere. Rispetto al 2016 le aziende hanno attuato le misure di questa componente con frequenza significativamente maggiore. L'aumento è attribuibile in particolare al numero crescente di misure nei settori postazioni di lavoro e ambiente di lavoro conformi ai criteri ergonomici, buona cultura aziendale/cultura di conduzione improntata all'apprezzamento, impostazione dei compiti favorevole alla salute nonché conciliazione tra vita privata e professionale.

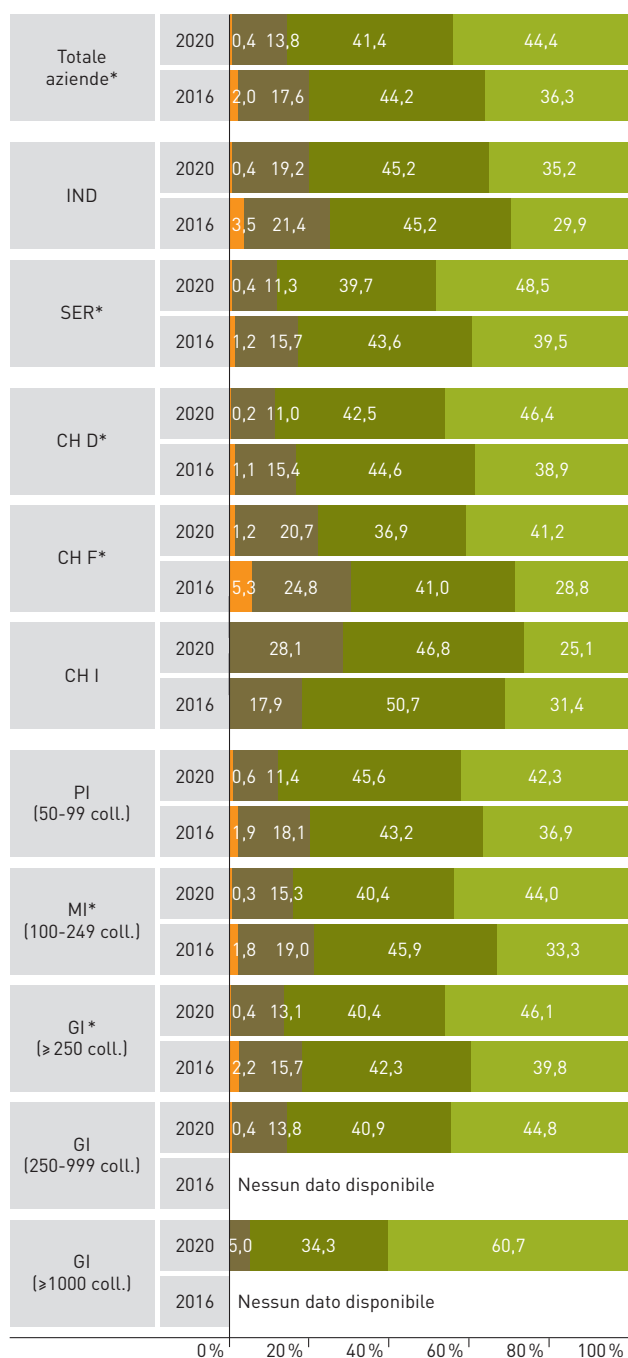
Differenziando le aziende in base al **settore economico**, si osserva che rispetto alle imprese industriali, quelle di servizi attuano con maggiore frequenza le misure di organizzazione del lavoro, sviluppo del personale e dell'organizzazione. Nel raffronto con il 2016, per le aziende di servizi emerge un aumento significativo nell'attuazione di queste, mentre l'aumento evidente nelle aziende industriali statisticamente esiguo non è significativo.

A livello di **regione linguistica** si riscontrano delle differenze tra le aziende della Svizzera tedesca e quelle del Ticino: rispetto a queste ultime, le imprese della Svizzera tedesca attuano con maggior frequenza le misure della componente organizzazione del lavoro, sviluppo del personale e dell'organizzazione. Nel raffronto con il 2016, sia le aziende della Svizzera tedesca sia quelle della Svizzera francese evidenziano una maggiore attuazione delle misure di questa

FIGURA 9

**Distribuzione delle frequenze dei componenti dell'attuazione della GSA organizzazione del lavoro, sviluppo del personale e dell'organizzazione nel 2020 rispetto al 2016 per il totale delle imprese svizzere e secondo la suddivisione in base a settore economico, regione linguistica e dimensioni aziendali (N = 789)**

● per niente/nessuno ● in parte/occasionalmente ● in gran parte/spesso ● pienamente/sistematicamente



\* Aumento significativo nel confronto tra gli anni

componente. Colpisce il fatto che in questa componente non si registrano differenze in base alle **dimensioni aziendali**. Rispetto al 2016, nel 2020 le medie e grandi imprese hanno attuato maggiormente le misure di questa componente.

### 3.1.3 Punti chiave per gli investimenti futuri nelle misure GSA

Ai rappresentanti delle aziende è stato chiesto in quali misure GSA della **domanda composita D1** si dovrebbe investire maggiormente nelle aziende in futuro. La **figura 10** mostra il numero delle menzioni. Come già osservato nel 2016, il maggiore fabbisogno di investimenti si riscontra nella sensibilizzazione allo stress e alla salute psichica, seguito da misure di promozione dell'attività fisica e delle offerte di sport. Le aziende intervistate individuano il fabbisogno di investimenti più esiguo nella promozione di riposo e pause nonché nelle misure di sicurezza sul lavoro e protezione della salute. Questi risultati coincidono con l'attuazione corrente delle misure GSA. Infatti le ultime, soprattutto, sono quelle che vengono attuate sistematicamente con maggiore frequenza. In questo contesto le misure GSA meno diffuse – la sensibilizzazione allo stress/alla salute psichica, nonché la promozione dell'attività fisica/delle offerte di sport – vengono evidenziate come futuro potenziale d'investimento. Malgrado l'attuazione frequente (39,3% in via integrale/in via sistematica) delle misure per lo sviluppo del personale/promozione del personale, le aziende intravedono a tale proposito un ulteriore fabbisogno di investimenti.

FIGURA 10

#### Necessità di investimenti nel 2016 e nel 2020

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





### 3.1.4 Valutazione dell'impegno generale: attuale, passato e futuro

?

- Come valutano globalmente le aziende il loro impegno a favore della salute dei dipendenti?
- In che modo le aziende pensano che il loro impegno a favore della salute dei dipendenti sia cambiato negli ultimi quattro anni e come stimano che si evolverà nei prossimi quattro anni?

Nella terza domanda composita i rappresentanti delle aziende sono stati invitati a valutare l'impegno complessivo per la GSA da parte dell'azienda, relativamente a. all'impegno attuale, b. alla stima dell'impegno attuale rispetto a quattro anni prima e c. alle previsioni per il futuro con riferimento ai prossimi quattro anni.

#### a. Impegno attuale complessivo

La [figura 11](#) mostra la distribuzione delle frequenze della stima dell'impegno attuale effettivo per la GSA. La metà delle aziende (50,4%) ritiene che il proprio impegno sia attualmente intermedio e il 44,8% di esse ritiene che sia elevato. Soltanto poche aziende (4,8%) ritengono che il proprio impegno per la GSA sia scarso. La stima attuale dell'impegno complessivo si differenzia in modo significativo per settore economico e regione linguistica: le imprese industriali e quelle della Svizzera francese ritengono che il loro impegno sia superiore rispetto alle imprese di servizi e a quelle della Svizzera tedesca. Il fatto che le aziende della Svizzera francese considerino il proprio impegno complessivo superiore rispetto alle aziende della Svizzera tedesca si discosta dai risultati sul grado di attuazione della GSA, secondo i quali emerge un quadro opposto (cfr. [figura 4](#)). Per quanto riguarda i motivi di tale discrepanza, non è possibile fare affermazioni sulla base dei dati. Per quanto riguarda le dimensioni aziendali, appare evidente che le grandi imprese con 1000 o più dipendenti considerino con maggiore frequenza il proprio impegno elevato (62,3%). Tuttavia le differenze per dimensioni aziendali sono prive di rilevanza statistica.

#### b. Passato: impegno attuale rispetto a quattro anni fa

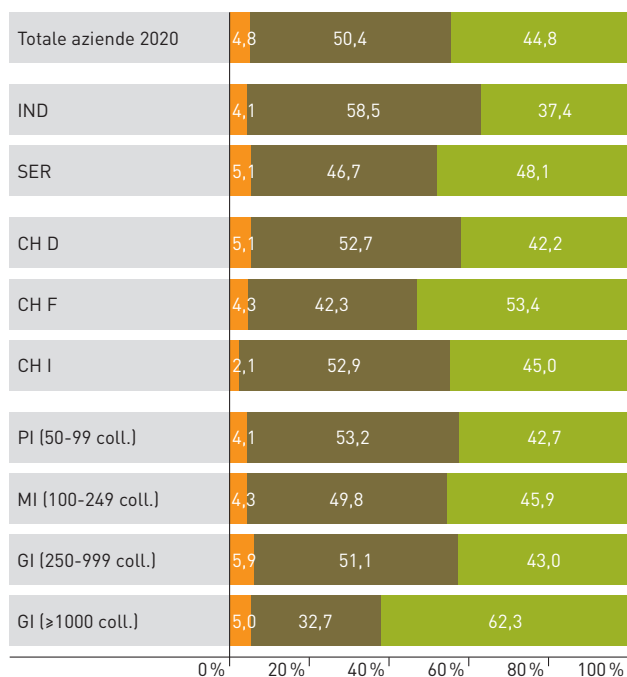
Poco meno del 60% delle aziende svizzere ritiene il proprio impegno attuale per la GSA superiore rispetto a quattro anni fa e poco meno del 40% riferisce un impegno invariato. Solo poche aziende (1,3%) hanno ridotto il proprio impegno. Non sussistono differenze significative per settore economico, regione linguistica e dimensioni aziendali.

FIGURA 11

#### Valutazione complessiva (ponderata) delle imprese svizzere in relazione all'impegno corrente per la GSA, con differenziazione in base a regione linguistica, settore economico e dimensioni aziendali

Nel complesso, come valuta l'impegno della sua azienda per la salute dei collaboratori?

● scarso impegno ● medio impegno ● forte impegno



### c. Futuro: variazione dell'impegno complessivo in quattro anni

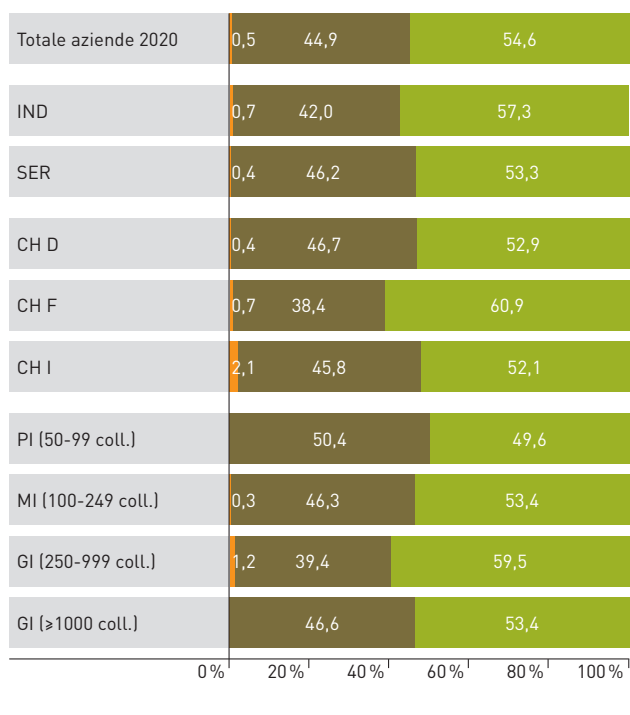
La [figura 12](#) mostra la distribuzione delle frequenze della stima prospettiva della variazione dell'impegno per la GSA con riferimento ai prossimi quattro anni. Più della metà delle aziende (54,6%) stima che nell'arco di quattro anni si impegnerà maggiormente per la GSA rispetto a oggi. Il 44,9% delle aziende ipotizza che l'impegno per la GSA resti invariato e praticamente nessuna azienda (0,5%) presuppone un impegno minore. Non sussistono differenze significative per settore economico, regione linguistica e dimensioni aziendali.

FIGURA 12

#### Valutazione complessiva (ponderata) delle imprese svizzere in relazione all'impegno per la GSA in futuro, con differenziazione in base a regione linguistica, settore economico e dimensioni aziendali

Valutazione dell'impegno per la GSA in futuro: in base alla sua valutazione, ritiene che tra quattro anni l'impegno della sua azienda a favore della salute delle collaboratrici e dei collaboratori (GSA) sarà minore, all'incirca uguale o maggiore?

● di meno ● circa allo stesso modo ● di più



#### Motivi di minore impegno

Soltanto poche aziende ritengono il proprio impegno per la GSA scarso in passato o per il futuro. Come spiegazione per un impegno attuale scarso **rispetto a quattro anni fa** viene indicata soprattutto una scarsità di risorse finanziarie o umane (4 menzioni). Un altro motivo è l'assenza di un ricollegamento della GSA alla strategia in materia aziendale o di risorse umane (3 menzioni). Quale motivo per un impegno ridotto nel **futuro**, i rappresentanti delle aziende citano una minore consapevolezza e un sostegno ridotto da parte della direzione (3 menzioni) nonché uno scarso ricollegamento strategico della GSA (2 menzioni).

#### Motivi di maggiore impegno

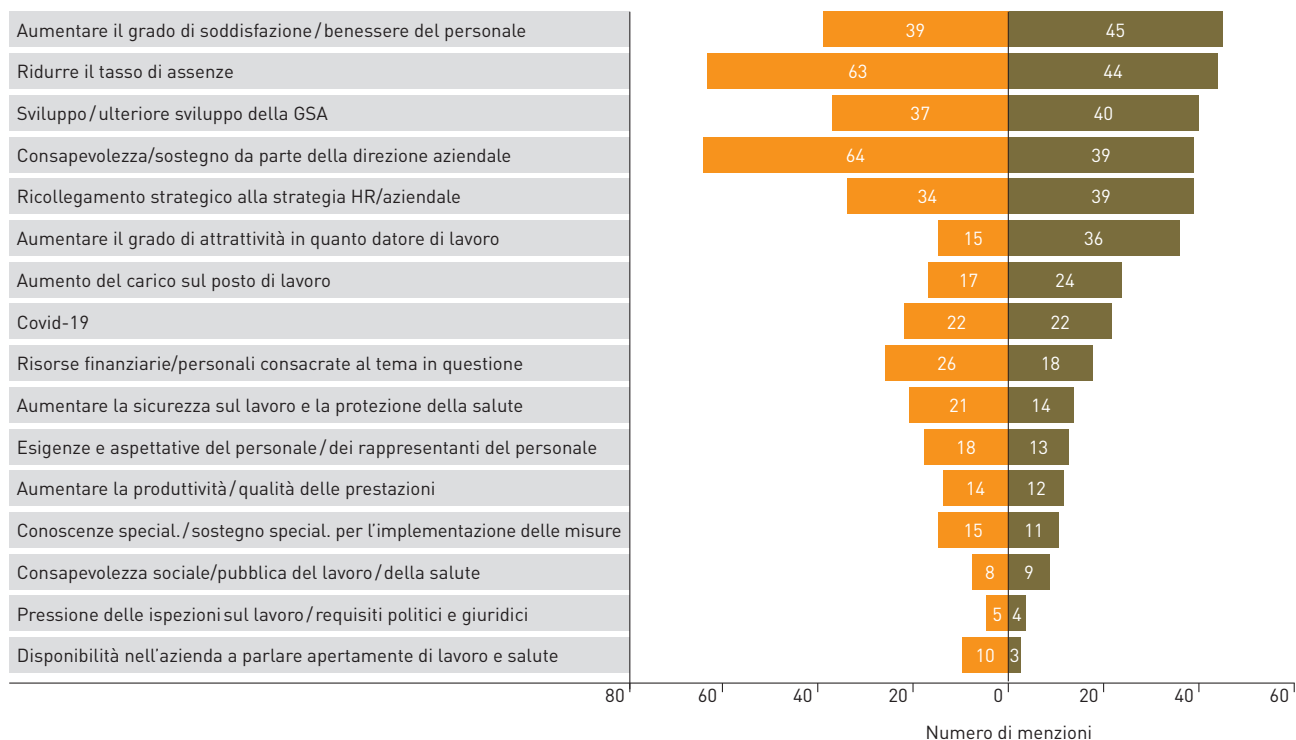
Più della metà delle aziende ritiene il proprio impegno per la GSA maggiore in passato o per il futuro. La [figura 13](#) mostra i motivi per un impegno attualmente maggiore rispetto a quattro anni fa e in futuro. Rispetto a quattro anni fa si citano soprattutto una consapevolezza crescente e un maggiore sostegno da parte della direzione, nonché l'intento di ridurre il tasso di assenze. Altrettanto spesso viene citato come motivo la volontà di accrescere la soddisfazione e il benessere del personale, nonché quello di realizzare o ampliare la GSA. Anche il ricollegamento strategico della GSA alla strategia aziendale o delle risorse umane, le maggiori risorse finanziarie o del personale per la GSA e la Covid-19 vengono citati come motivi per un maggiore impegno attuale.

In futuro si attribuirà un peso rilevante alla soddisfazione e al benessere delle collaboratrici e dei collaboratori; questo è tra i motivi che vengono citati più spesso. Al secondo e al terzo posto seguono la riduzione del tasso di assenze e la realizzazione e l'ulteriore sviluppo della GSA. Motivi altrettanto frequenti sono una maggiore consapevolezza / un maggiore sostegno da parte della direzione e il ricollegamento strategico alla strategia aziendale o delle risorse umane. Anche accrescere l'attrattività in quanto datore di lavoro e i fattori di carico crescenti sul posto di lavoro vengono spesso citati come motivazione per un maggiore impegno per la GSA in futuro.

FIGURA 13

**Motivi per un maggiore impegno rispetto a quattro anni fa e in futuro**

● Motivi per un maggiore impegno oggi rispetto a quattro anni fa ● Motivi per un maggiore impegno in futuro



Dall'analisi delle scelte multiple delle motivazioni per un maggiore impegno per la GSA emerge che una consapevolezza migliore e il sostegno da parte della direzione spesso vanno di pari passo con il ricollegamento strategico alla strategia aziendale o delle risorse umane nonché con le risorse finanziarie o del personale per questa tematica. L'aumento della soddisfazione e del benessere del personale si unisce spesso alla questione della riduzione del tasso di assenze.

**Correlazioni con il grado di attuazione della GSA**

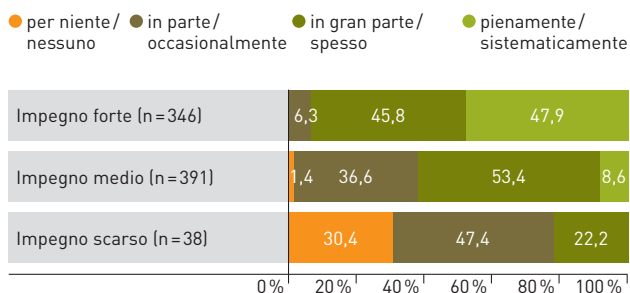
La figura 14 mostra la correlazione tra la valutazione dell'impegno complessivo a favore della GSA e il grado di attuazione della GSA. Appare evidente il modo in cui le aziende valutano il proprio impegno GSA con un grado di attuazione di «per niente», «in parte», «in gran parte» e «pienamente». Pertanto le aziende che valutano il proprio impegno per la GSA attuale come elevato, attuano la GSA prevalentemente in modo si-

stematico (47,9%). Si osserva una correlazione positiva tra la stima dell'impegno e il grado di attuazione della GSA ( $r_s = .598, p < .01$ ).

La stima prospettiva della variazione dell'impegno per la GSA in futuro dipende dal grado di attuazione della GSA attuale ( $r_s = -.056, n.s.$ ).

FIGURA 14

**Relazione tra la valutazione dell'impegno complessivo a favore della GSA e il grado di attuazione della GSA**



### 3.1.5 Percentuali di occupazione investite nella GSA

?

Quante percentuali di impiego le aziende svizzere investono nella GSA e come sono mutate dal 2016?

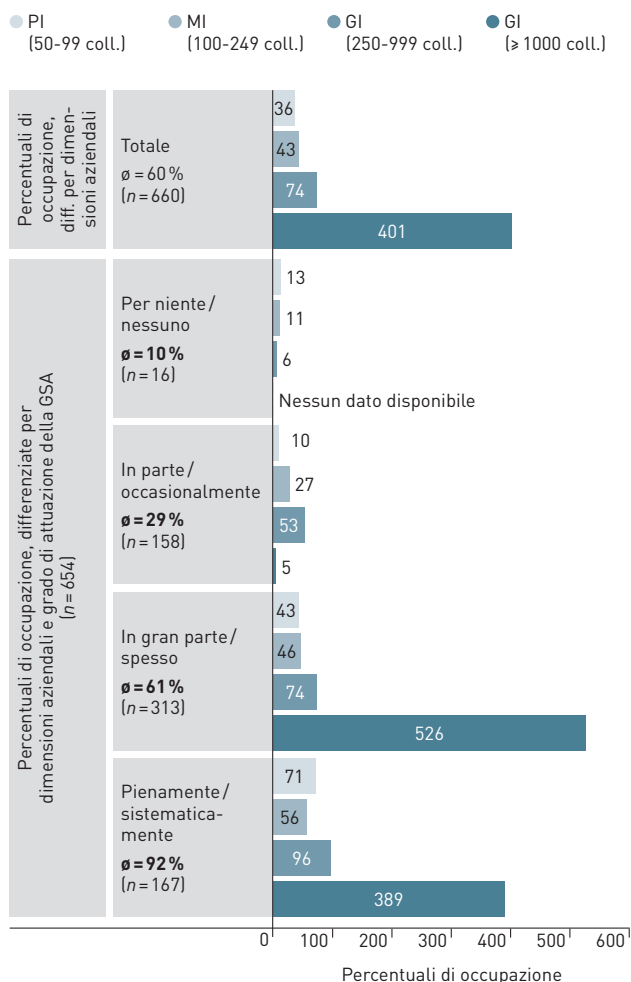
I rappresentanti delle aziende sono stati invitati a stimare quante percentuali di occupazione investono le rispettive aziende per gli specialisti GSA (sicurezza sul lavoro, protezione della salute, promozione della salute o simili). Colpisce il fatto che in alcuni casi per i rappresentanti delle aziende è difficile elaborare questa stima e che quindi non hanno potuto rispondere ( $n=131$ ). Al termine del questionario, alcune indicazioni in proposito si possono individuare nel campo per le risposte aperte (14 menzioni). Si riferisce ad esempio che le percentuali di occupazione per la GSA sono ripartite tra diversi reparti, ubicazioni e funzioni all'interno dell'azienda e che pertanto è difficile elaborare un valore numerico.

La figura 15 mostra i risultati codificati per dimensioni aziendali (sopra) e anche per grado di attuazione della GSA (sotto). In media le imprese investono 60 percentuali di occupazione nella GSA. Nella stima delle percentuali di occupazione vi sono bande di oscillazione molto ampie<sup>2</sup>. Nella differenziazione per dimensioni aziendali è indicato un campione chiaro: quanto più grande è l'azienda, tante più percentuali di occupazione l'azienda stessa investe nella GSA. Le grandi imprese con 1000 e più dipendenti investono in media 400 percentuali di occupazione. Nelle grandi imprese con 250-999 dipendenti sono disponibili mediamente 74 percentuali di occupazione; in quelle medie 43 percentuali di occupazione e nelle piccole imprese 36.

Rispetto al 2016 si osserva nessun cambiamento significativo delle percentuali di occupazione investite per gli specialisti GSA nelle aziende in Svizzera. Esiste una correlazione tra le percentuali di occupazione investite e il grado di attuazione della GSA? Una correlazione appare chiara: quanto maggiore è il grado di attuazione della GSA, tanto più elevate sono le percentuali di occupazione per gli specialisti GSA. Pertanto le aziende che attuano la GSA in modo sistematico investono in media una percentuale di occupazione del 92%, mentre le aziende che attuano la

FIGURA 15

Percentuali di occupazione dedicate alla GSA, differenziate per dimensioni aziendali e grado di attuazione della GSA



GSA solo parzialmente o per niente, investono in media 29% risp. 10% per gli specialisti GSA. Nell'ultimo caso le poche percentuali di occupazione potrebbero essere investite in questioni legate alla sicurezza sul lavoro obbligatoria e alla protezione della salute. Controllando l'influenza delle dimensioni aziendali, la correlazione parziale conferma la correlazione positiva ( $r = .173, p < .001$ ) tra il grado di attuazione della GSA e le percentuali di occupazione investite. Alla luce della dimensione del campione per la ripartizione in base al grado di attuazione della GSA, le cifre relative alle percentuali di occupazione, soprattutto nelle grandi imprese con 1000 e più dipendenti, devono essere interpretate con attenzione.

<sup>2</sup> Singoli outlier (valori molto alti) influiscono notevolmente sulla media. La mediana (valore sito esattamente al centro della distribuzione) è nettamente inferiore, nel campione complessivo corrisponde al 20% (percentuale di occupazione). Nelle grandi imprese con 1000 e più dipendenti la mediana della percentuale di occupazione è del 200%.

### 3.1.6 Utilizzo di servizi e strumenti esterni nell'ambito della GSA

?

- Quanto è diffuso il ricorso a strumenti e servizi esterni per l'attuazione della GSA nelle aziende in Svizzera e in che modo il loro impiego è cambiato dal 2016?
- Quali strumenti e servizi utilizzano le aziende in Svizzera per attuare la GSA?

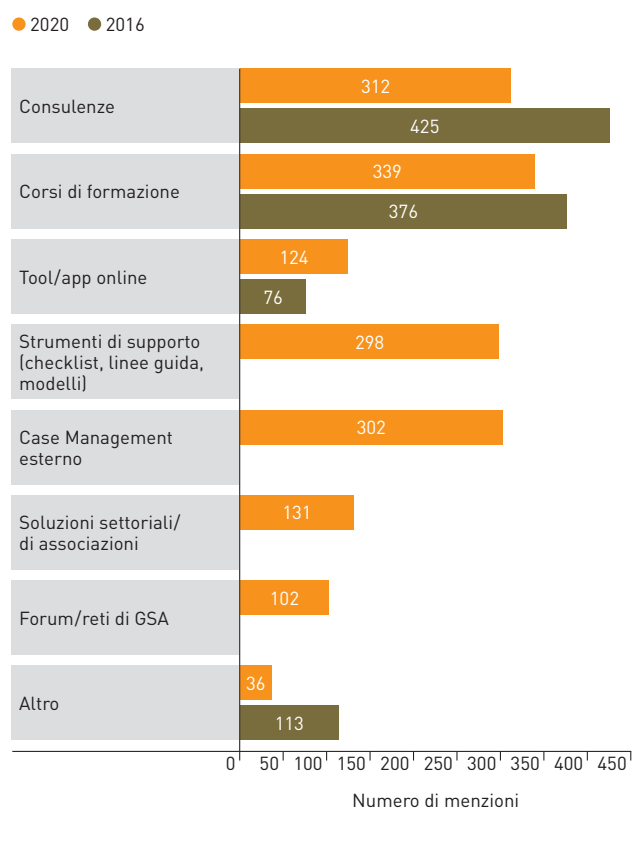
Con la domanda [composita D6](#) è stato chiesto ai rappresentanti delle aziende di indicare se la rispettiva azienda si avvale di strumenti e servizi esterni per la GSA. È emerso che, come nel 2016, anche nel 2020 un buon 65% delle aziende svizzere si avvale di servizi e strumenti esterni. Le imprese di servizi e industriali, come pure quelle delle tre regioni linguistiche non si differenziano in modo significativo circa l'utilizzo di offerte esterne per la GSA nel 2020. Emerge per contro una correlazione significativa in base alle dimensioni aziendali: quanto più grande è l'azienda, tanto più spesso si avvale di offerte per la GSA. Rispetto al 2016 non si osservano differenze significative.

Le aziende che utilizzano le offerte per la GSA, sono state ulteriormente intervistate sulla tipologia dei servizi e degli strumenti utilizzati. La [figura 16](#) mostra la frequenza dell'utilizzo di diverse offerte GSA. Nella maggior parte dei casi per il 2020 le imprese intervistate hanno utilizzato consulenze esterne, corsi di formazione, strumenti come liste di controllo, linee guida e modelli nonché Case Management esterno. Rispetto al 2016, nel 2020 le imprese hanno fatto maggior uso di strumenti online e app, mentre si riduce il ricorso alle consulenze esterne e ai corsi di formazione. Va ricordato che la pandemia di corona-

virus ha influito su questi cambiamenti, ma non è ancora dato sapere in che misura. Eventualmente le consulenze e i corsi di formazione, che normalmente vengono effettuati sul posto, sono stati meno richiesti per via delle limitazioni di accesso per i soggetti esterni e del maggior ricorso all'home office. Per contro gli strumenti online e le app hanno garantito la buona reperibilità del personale in modalità home office.<sup>3</sup>

FIGURA 16

**Ricorso a servizi e strumenti esterni per la GSA nelle imprese svizzere nel 2020 e, laddove possibile, confronto con il 2016 (sono possibili menzioni multiple)**



<sup>3</sup> Non è possibile escludere neppure un artefatto metodologico. Pertanto, nel sondaggio del 2020 sono state in parte utilizzate nuove opzioni di risposta che offrono un quadro differenziato rispetto al 2016. Non è possibile escludere che le consulenze, ad esempio sulla base delle nuove opzioni «Soluzioni di categorie/associazioni professionali» o «Forum/reti di GSA» siano state indicate con minore frequenza. Il formato di risposta aperto «Altro» è stato usato molto meno rispetto al 2016, e ciò può essere riconducibile alle nuove opzioni di risposta che sono state aggiunte. In questo caso sono stati menzionati, ad esempio, il ricorso a servizi esterni di medicina del lavoro e proposte esterne quali consulenza sociale, offerte di sport, coaching sulla salute oppure offerte di fornitori specifici come la Suva.

### 3.1.7 Notorietà e utilizzo di offerte per la GSA di Promozione Salute Svizzera



Quali servizi di PSCH dedicati alla GSA conoscono e/o utilizzano le aziende in Svizzera?

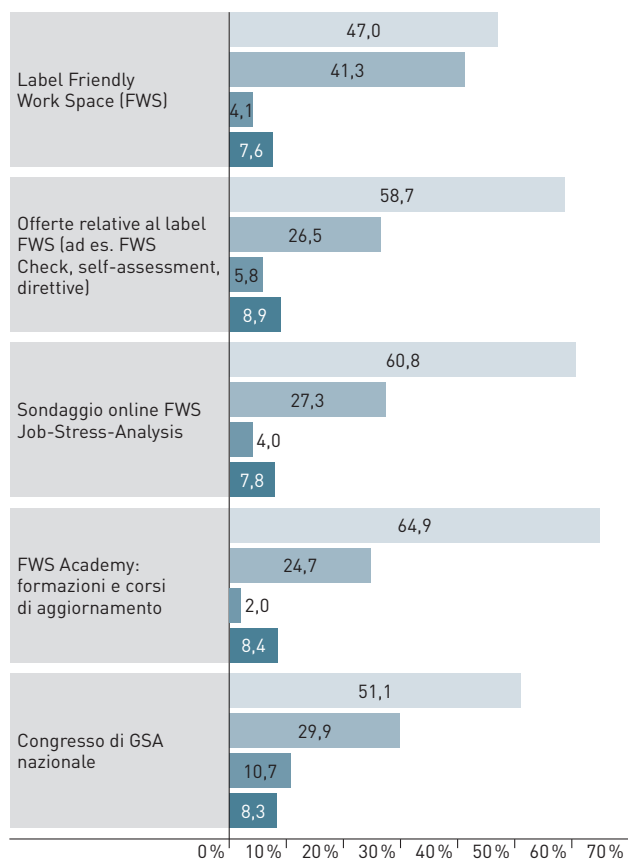
Con la [domanda composita D6.2](#) è stato chiesto ai rappresentanti delle aziende di indicare se la rispettiva azienda conosce i servizi GSA e gli strumenti di Promozione Salute Svizzera e se ne avvale. La [figura 17](#) mostra la distribuzione delle frequenze della notorietà e dell'utilizzo delle offerte di Promozione Salute Svizzera. Il congresso GSA nazionale viene utilizzato dal 10,7% delle aziende. Questo fa del congresso l'offerta di Promozione Salute Svizzera utilizzata più di frequente, seguita dalle offerte relative al label Friendly Work Space (FWS), come FWS Check, Self-Assessment o la guida al label, utilizzati dal 5,8% delle aziende. Il Label Friendly Work Space rappresenta l'offerta di Promozione Salute Svizzera più nota tra le imprese intervistate, con il 41,3%.

Se si effettua una differenziazione per settore economico, si osserva che rispetto alle imprese industriali, quelle di servizi conoscono e utilizzano più spesso le offerte di Promozione Salute Svizzera per la GSA. Dal confronto tra le regioni linguistiche risulta che le offerte sono tendenzialmente più conosciute nella Svizzera tedesca, dove vengono anche utilizzate più spesso rispetto alle altre regioni linguistiche. Per quanto riguarda la notorietà e l'utilizzo del sondaggio online FWS Job-Stress-Analysis e delle formazioni e dei perfezionamenti della FWS Academy, non si riscontrano differenze in base alla regione linguistica. Se si effettua una differenziazione in base alle dimensioni aziendali, si osserva che quanto più grande è l'azienda, tanto più conosciute sono le offerte di Promozione Salute Svizzera e quindi vengono utilizzate più spesso.

FIGURA 17

#### Notorietà e ricorso a offerte per la GSA di Promozione Salute Svizzera (n = 791)

- No, non la conosciamo
- Sì, la conosciamo ma non la utilizziamo
- Sì, la conosciamo e la utilizziamo
- Non so



### 3.1.8 Influenza della pandemia di coronavirus sull'impegno per la GSA

Il sondaggio è stato condotto nel 2020 durante la pandemia di coronavirus. Per questo i rappresentanti delle aziende sono stati invitati a effettuare una stima di quanto fosse cambiato l'impegno per la GSA all'interno dell'azienda a causa della pandemia di coronavirus. La **figura 18** mostra la distribuzione delle frequenze relativamente all'influsso della pandemia sull'impegno per la GSA. Nel complesso, al momento del sondaggio (secondo semestre 2020) le aziende hanno riferito che, a causa della pandemia di coronavirus, l'impegno per la GSA all'interno dell'azienda è aumentato per oltre un terzo dei casi (37,1%) o è rimasto invariato (33,8%). Quasi un quarto delle imprese (22,4%) riferisce che a seguito della pandemia l'impegno è in parte migliorato e in parte peggiorato. Un numero relativamente ridotto di aziende (3,8%) riferisce di un netto peggioramento dell'impegno per la GSA. In sintesi l'impegno per la GSA è peggiorato, almeno in parte, per oltre un quarto delle imprese in Svizzera (26,2%).

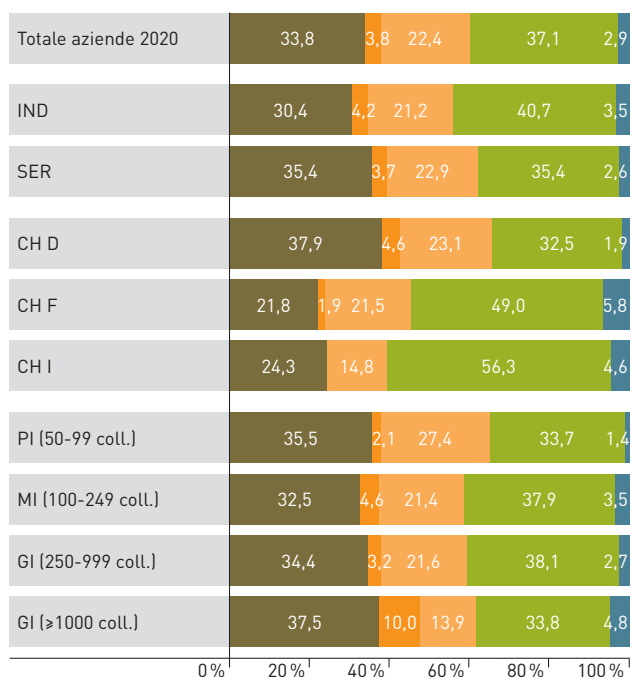
Nella **Svizzera francese e italiana** le aziende riferiscono con maggiore frequenza ripercussioni più evidenti sull'impegno a causa della pandemia. Stando alle osservazioni alla fine del questionario, l'influsso della pandemia si presta anche a ulteriori riflessioni. I rappresentanti delle aziende riferiscono ad esempio che i punti chiave delle tematiche nella GSA si sono spostati a causa del coronavirus. Le citazioni che seguono illustrano come la priorità spetti sempre più alle misure di igiene, alla possibilità di lavorare da casa e quindi, di conseguenza, all'organizzazione del posto di lavoro in modalità home office: *«Possibilità di lavorare da casa fortemente ampliate in questo periodo.»* – *«In questo momento la GSA vera e propria è sospesa, ma abbiamo investito nelle misure di igiene e nell'organizzazione del posto di lavoro (più home office, più distanza e più restrizioni).»*

FIGURA 18

#### Distribuzione delle frequenze (ponderata) dell'effetto stimato della pandemia di coronavirus sull'impegno per la GSA nelle imprese svizzere, con differenziazione per settore economico, regione linguistica e dimensioni aziendali

Influenza della pandemia di coronavirus sull'impegno per la GSA: l'impegno a favore della GSA in azienda è...

● invariato ● diminuito ● in parte diminuito/in parte aumentato  
● aumentato ● non so





### 3.2 Potenziale attuale in materia di GSA nelle aziende in Svizzera

?

- A che punto sono le aziende in Svizzera per quanto riguarda le condizioni che consentono la GSA e come sono cambiate rispetto al 2016?
- Quali motivi spingono le aziende in Svizzera a occuparsi di GSA e come sono mutati dal 2016?

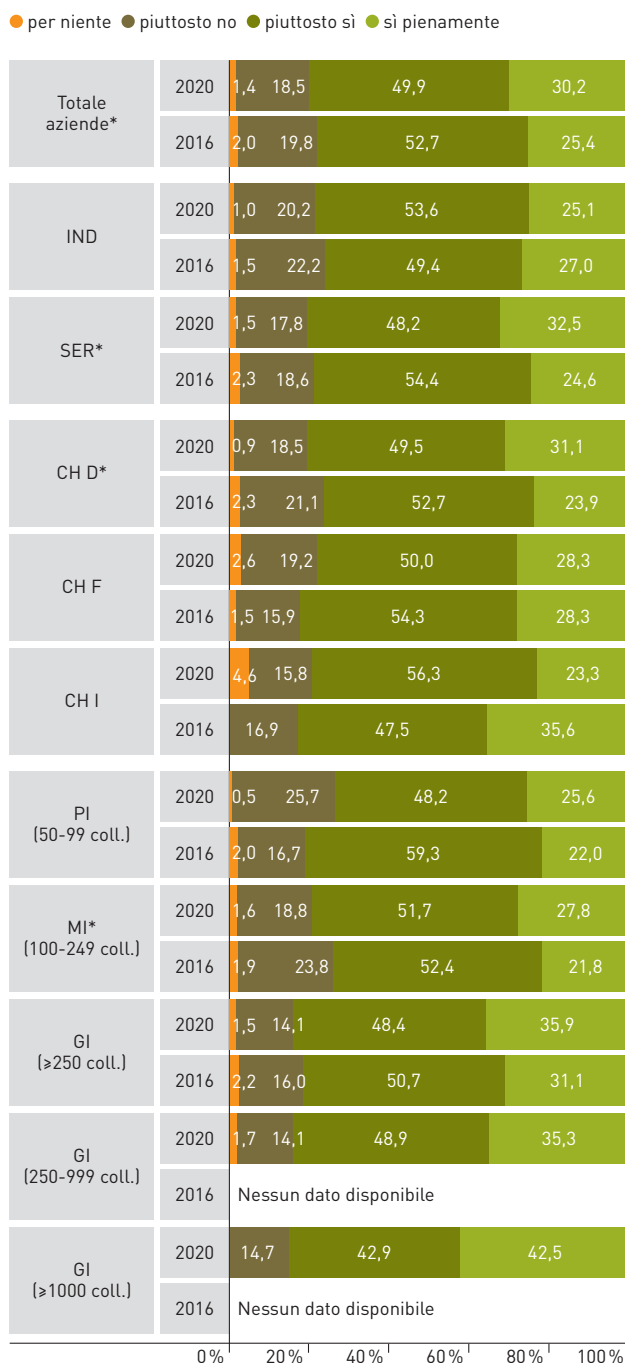
Il potenziale relativo alla GSA è il prodotto dei presupposti per la GSA ([domanda composita D4](#)) e dei motivi che la sostengono (fattori determinanti, [domanda composita D5](#)). Nelle sezioni seguenti si riportano i risultati relativi ai presupposti attualmente richiesti per la GSA e le rispettive variazioni rispetto al 2016, l'impatto stimato della pandemia di coronavirus sui presupposti e le motivazioni attualmente adottate per la GSA e le rispettive variazioni rispetto al 2016. I singoli presupposti e fattori determinanti sono stati aggregati in una scala complessiva di presupposti e fattori determinanti.<sup>4</sup> Per ottenere un quadro differenziato della situazione, si procede anche con l'analisi di determinate frequenze e variazioni di singoli presupposti e fattori determinanti.

#### 3.2.1 Presupposti per la GSA

Con la [domanda composita D4](#) è stato chiesto di valutare i presupposti per la GSA nella rispettiva azienda. Nella [figura 19](#) sono riportate la distribuzione delle frequenze di tutti i presupposti per la GSA e le rispettive variazioni rispetto al 2016. Nel complesso, circa l'80% delle **aziende in Svizzera** soddisfa quasi pienamente i presupposti per la GSA, mentre il 20% ne è poco o per niente in possesso. Rispetto al 2016, si nota un generale e notevole miglioramento dei presupposti. Differenziando le imprese in base al **settore economico**, emerge che nel 2020 i presupposti per la GSA erano più presenti nelle aziende di servizi che non in quelle del settore industriale, mentre quattro anni fa non vi erano differenze sostanziali tra i due

FIGURA 19

Distribuzione delle frequenze (ponderata) delle condizioni per la GSA (scala complessiva) nel 2020 rispetto al 2016 per il totale delle imprese svizzere e secondo la suddivisione per settore economico, regione linguistica e dimensioni aziendali



\* Aumento significativo nel confronto tra gli anni

<sup>4</sup> Ai fini della loro rappresentazione nelle figure seguenti, le scale dei valori medi calcolati sono state suddivise in quattro aree di valore uguali, tutte corrispondenti a 0.75 punti. Relativamente alle condizioni, l'opzione di risposta minima «per niente» comprende valori medi tra 1.0 e 1.75, la seconda opzione «piuttosto no» i valori medi tra 1.75 e 2.5, la terza «piuttosto sì» i valori medi tra 2.5 e 3.25 e l'opzione di risposta massima «sì pienamente» i valori medi tra 3.25 e 4.0. Relativamente ai motivi per la GSA, l'opzione di risposta minima «non affatto importante» comprende valori medi tra 1.0 e 1.75, la seconda opzione «piuttosto poco importante» i valori medi tra 1.75 e 2.5, la terza «piuttosto importante» i valori medi tra 2.5 e 3.25 e l'opzione di risposta massima «molto importante» i valori medi tra 3.25 e 4.0.

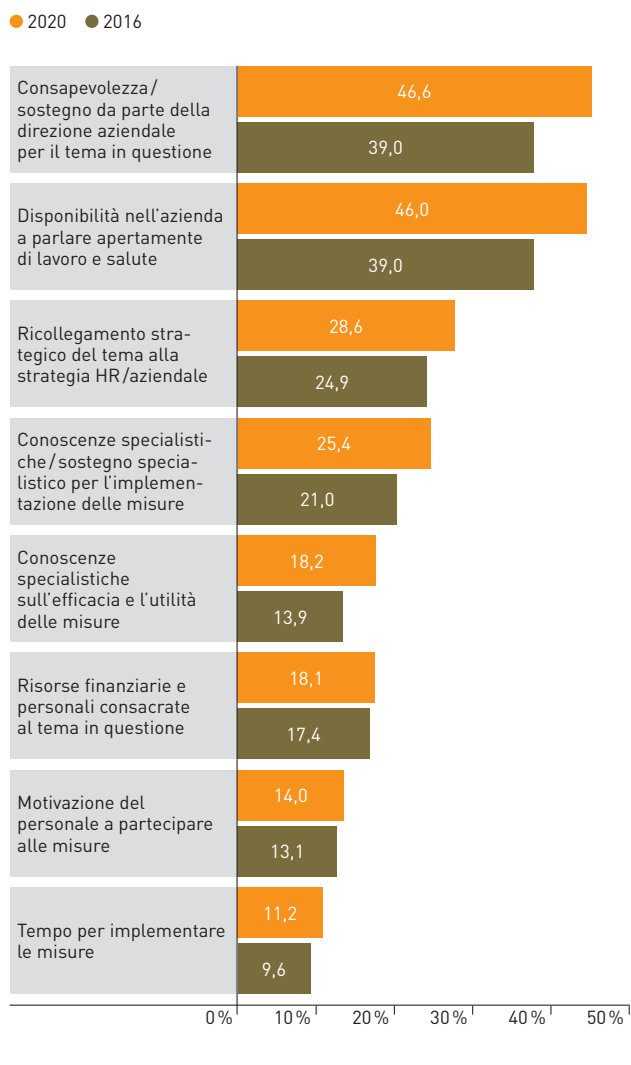
settori. Il divario rilevato nel 2020 è da ricondursi al fatto che negli ultimi quattro anni i presupposti sono andati nettamente migliorando nelle imprese di servizi. Per quanto riguarda le **regioni linguistiche**, non si osservano differenze significative in termini di presupposti, sebbene nelle aziende della Svizzera tedesca i presupposti per la GSA riferiti nel 2020 siano considerevolmente migliorati rispetto al 2016. Considerando le **dimensioni aziendali** si osserva come le imprese più grandi siano dotate di presupposti migliori per attuare la GSA. Significativa in termini statistici è nel 2020 la differenza tra piccole e grandi aziende. Nelle imprese di medie dimensioni, i presupposti per la GSA sono notevolmente migliorati rispetto al 2016.

Nella **figura 20** è riportata una graduatoria dei presupposti per la GSA pienamente soddisfatti nel 2020 e il raffronto con il 2016. La consapevolezza e il sostegno da parte della direzione 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 e che sono migliorati ancora rispetto al 2016. Altri presupposti che sono migliorati in questo arco di tempo sono: le conoscenze specialistiche in materia di implementazione, l'efficacia e l'utilità delle misure e il ricollegamento strategico del tema alla strategia aziendale e del personale. Ciò che più manca è il tempo per l'attuazione delle misure (il 41,5% dichiara di averne poco o di non averne affatto) seguito dalle risorse finanziarie e umane (il 30,4% dichiara di averne poco o di non averne affatto). Sono questi dunque i punti su cui più occorre lavorare.

FIGURA 20

### Graduatoria delle condizioni per la GSA pienamente soddisfatte nel 2020 e raffronto con il 2016

Le percentuali si riferiscono alla percentuale di aziende in cui una data condizione è pienamente soddisfatta.



### 3.2.2 Influenza della pandemia di coronavirus sui presupposti per la GSA

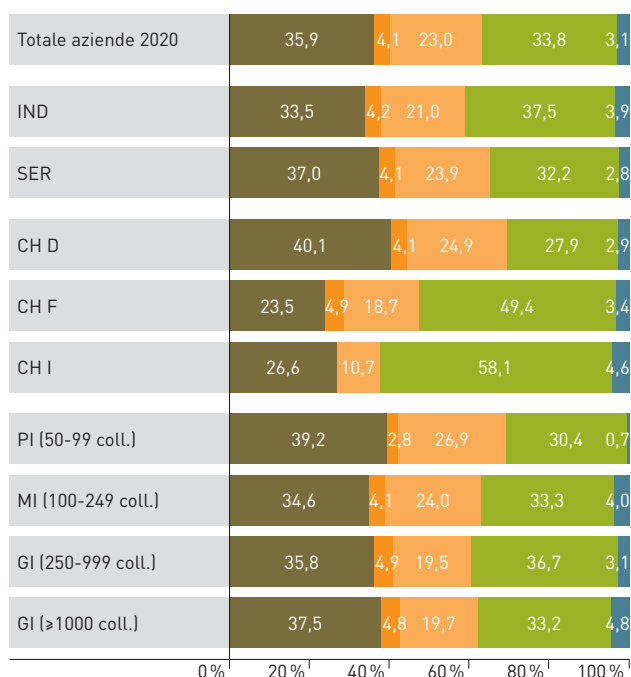
Il sondaggio è stato condotto nel 2020, anno della pandemia di coronavirus. Per questo i rappresentanti delle aziende sono stati invitati a effettuare una stima di quanto fossero cambiati i presupposti per la GSA all'interno dell'azienda a causa della pandemia di coronavirus. La [figura 21](#) mostra la distribuzione delle frequenze relativamente all'influsso della pandemia di coronavirus sui presupposti per la GSA. Nel complesso, al momento del sondaggio (secondo semestre 2020), le aziende hanno riferito che a causa della pandemia di coronavirus i presupposti per la GSA all'interno dell'azienda sono migliorati per oltre un terzo dei casi (33,8%) o sono rimasti invariati (35,9%). Quasi un quarto delle imprese (23%) riferisce che a seguito della pandemia i presupposti sono allo stesso tempo in parte migliorati e in parte peggiorati. Un numero relativamente ridotto di aziende (4,1%) riferisce di un netto peggioramento dei presupposti per la GSA. In sintesi, i presupposti per la GSA sono peggiorati, almeno in parte, per oltre un quarto delle imprese in Svizzera (27,1%). Pertanto, l'impatto stimato della pandemia sui presupposti coincide con quanto rilevato rispetto all'influenza stimata della pandemia sull'impegno per la GSA (cfr. [sezione 3.1.8](#)). Nella Svizzera francese e italiana le aziende riferiscono con maggiore frequenza miglioramenti dei presupposti per la GSA prodotti dalla pandemia. Stando alle osservazioni alla fine del questionario, l'influsso della pandemia si presta anche a ulteriori riflessioni. I rappresentanti delle aziende riferiscono ad esempio che il tema della salute sul luogo di lavoro ha acquisito un'importanza maggiore e che la sensibilità al tema è salita. Allo stesso tempo, alcune imprese dichiarano che durante la pandemia hanno ridotto le risorse finanziarie destinate alla GSA o hanno completamente accantonato le misure per promuoverla. Le seguenti affermazioni parlano chiaro in tal senso: «*La situazione economica al momento non permette investimenti.*» – «*L'attenzione per il tema è cresciuta.*»

FIGURA 21

#### Distribuzione delle frequenze (ponderata) dell'effetto stimato della pandemia di coronavirus sulle condizioni per la GSA nelle imprese svizzere, con differenziazione per settore economico, regione linguistica e dimensioni aziendali

Influenza della pandemia di coronavirus sulle condizioni per la GSA: i presupposti per la GSA in azienda sono...

- invariati
- peggiorati
- in parte peggiorati/in parte migliorati
- migliorati
- non so



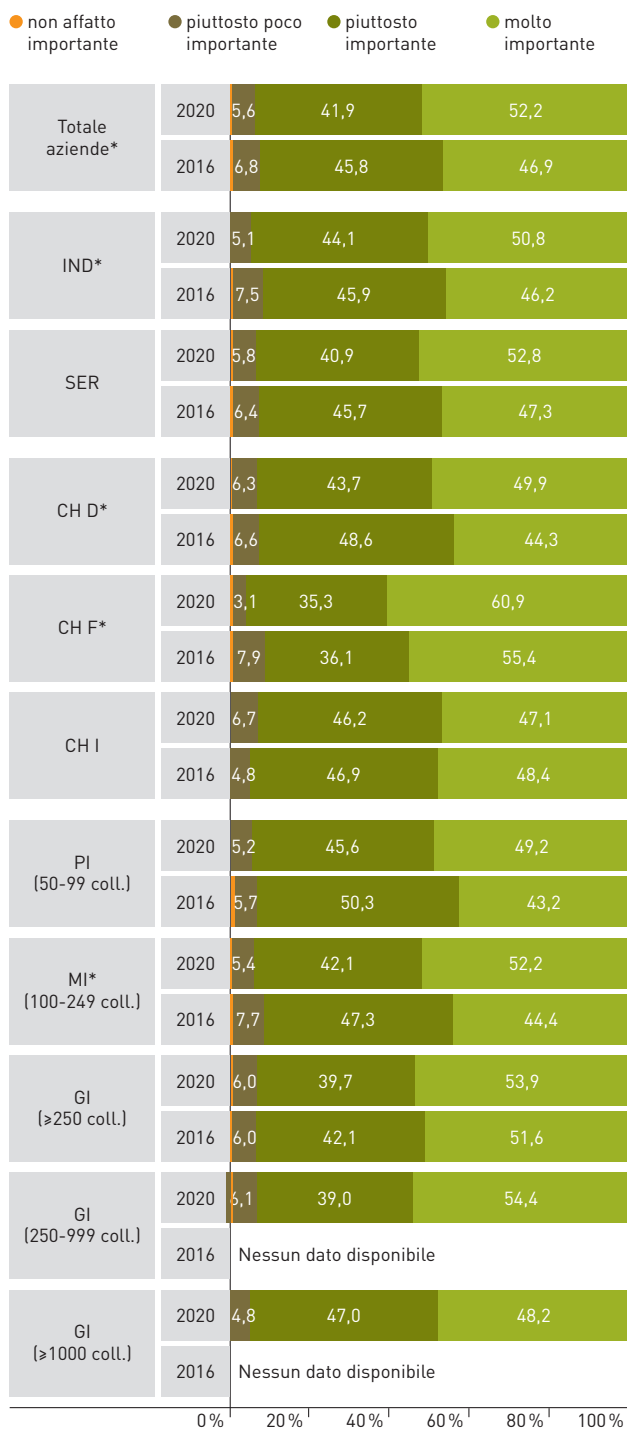
### 3.2.3 Motivi per la GSA (fattori determinanti)

Con la **domanda composita D5** è stato chiesto ai rappresentanti delle aziende di valutare l'importanza di una serie di ragioni che sostengono la causa della salute e della GSA in azienda. La **figura 22** mostra in sintesi la distribuzione delle frequenze della significatività delle ragioni sottostanti la GSA e le rispettive variazioni rispetto al 2016. Nel complesso, oltre la metà delle **aziende in Svizzera** ritiene che i motivi alla base della GSA siano molto importanti (52,2%) e un altro 40% li giudica abbastanza importanti (41,9%). L'importanza percepita delle ragioni per la GSA è quindi aumentata significativamente rispetto al 2016. Nella differenziazione per **settore economico** non si riscontrano differenze tra aziende di servizi e industriali. Rispetto al 2016, è notevolmente aumentata l'importanza delle ragioni che giustificano la GSA nel settore industriale. Guardando alle **regioni linguistiche**, si nota che nel 2020 le aziende della Svizzera francofona valutano più importanti i motivi per la GSA di quanto non lo facciano le aziende della Svizzera tedesca e italiana. Statisticamente significative sono però soltanto le differenze tra la Svizzera romanda e quella di lingua tedesca. Le imprese di entrambe le regioni linguistiche hanno attribuito nel 2020 un'importanza notevolmente maggiore alle ragioni che sostengono la GSA di quanto non abbiano dichiarato quattro anni fa. Non si rilevano differenze nella valutazione dell'importanza dei motivi per la GSA effettuando una suddivisione per **dimensioni aziendali**. Rispetto al 2016, le imprese di media grandezza trovano più significative le ragioni per impegnarsi a favore della GSA in azienda.

La **figura 23** mostra la graduatoria delle ragioni valutate come molto importanti per impegnarsi a favore della GSA e i rispettivi valori nel 2016. Quasi il 70% delle aziende ritiene che un motivo molto valido per promuovere la GSA è la soddisfazione e il benessere del personale. Seguono, rispettivamente al secondo e al terzo posto, la riduzione del tasso di assenze e l'aumento dell'attrattività come datore di lavoro. Quello percepito come meno importante è la pressione delle ispezioni sul lavoro ovvero l'osservanza di requisiti politici e giuridici. Va sottolineato che gran parte dei fattori motivanti la GSA hanno carattere di volontarietà e solo pochi sono legati a principi di obbligatorietà come possono essere la sicurezza sul lavoro e la tutela della salute. Questi risultati sono

FIGURA 22

**Distribuzione delle frequenze (ponderata) dei fattori determinanti per la GSA (scala complessiva) nel 2020 rispetto al 2016 per il totale delle imprese svizzere e secondo la suddivisione in base a settore economico, regione linguistica e dimensioni aziendali**



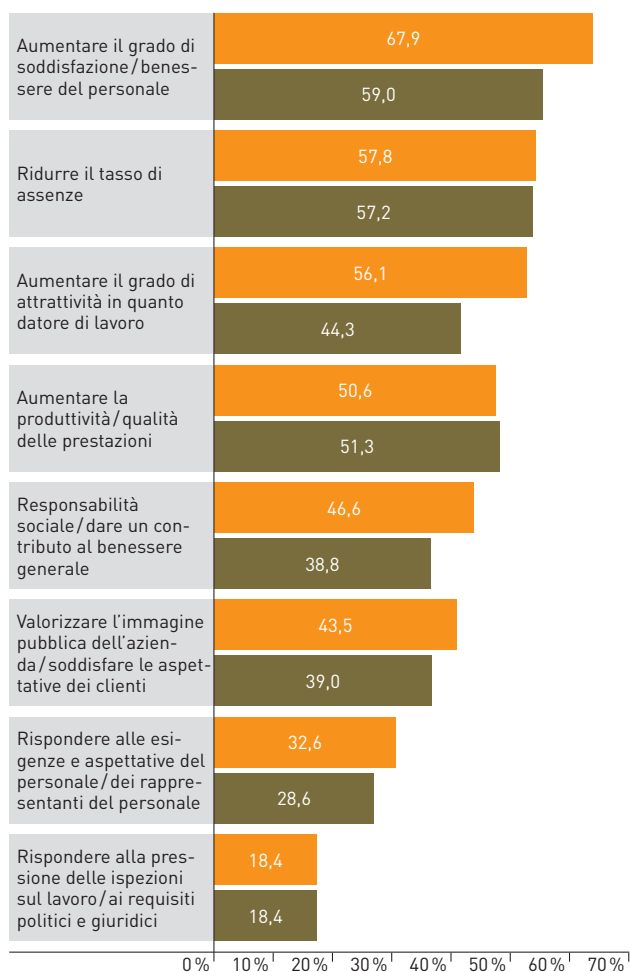
\* Aumento significativo nel confronto tra gli anni

FIGURA 23

### Graduatoria dei fattori determinanti per la GSA molto importanti nel 2016 e nel 2020

Le percentuali si riferiscono alla percentuale di aziende in cui un dato motivo per la GSA è molto importante.

● 2020 ● 2016



in linea con quanto rilevato nel 2016. Si nota inoltre come, rispetto all'ultima indagine, sia tendenzialmente aumentata l'importanza attribuita ai motivi trainanti. Sono emersi in particolare incrementi sui seguenti punti: le aziende sono più interessate a migliorare la propria attrattività tra le lavoratrici e i lavoratori, ad aumentare il livello di soddisfazione e di benessere tra i membri del personale e ad assumersi responsabilità nei confronti della società ovvero a contribuire al bene comune.

### 3.2.4 Correlazioni tra il potenziale esistente in materia di GSA e il suo grado di attuazione



- Esiste una correlazione positiva tra potenziale in materia di GSA e relativo grado di attuazione?
- Quali presupposti e motivi connessi con la GSA sono determinanti per promuoverne un elevato grado di attuazione?

Come nel 2016, anche questa volta è confermata l'esistenza di correlazioni chiaramente positive tra i due fattori che incidono sul potenziale di realizzazione della GSA, ovvero i presupposti e i fattori sottostanti alla GSA, e il grado di attuazione della stessa. Quanto più influenti sono i fattori determinanti per la GSA e quanto migliori sono le condizioni per la GSA presenti in azienda, tanto maggiore è anche il suo il grado di attuazione. La correlazione tra presupposti e grado di attuazione della GSA è più pronunciata ( $r = .677$ ,  $p < .001$ ) rispetto alla correlazione tra fattori e grado di attuazione ( $r = .392$ ,  $p < .001$ ).

Dai risultati di un'analisi di regressione gerarchica (cfr. allegato F) emerge inoltre che, così come nel 2016, i presupposti per la GSA in azienda sono complessivamente una variabile predittiva più significativa del grado di attuazione della GSA di quanto non lo siano i fattori che la promuovono. Per quest'analisi sono state tenute sotto controllo le variabili settore economico, regione linguistica e dimensione dell'azienda. Le principali condizioni che determinano un grado elevato di attuazione di iniziative di GSA sono: le conoscenze specialistiche o il sostegno specialistico per l'implementazione delle misure, la consapevolezza e il sostegno da parte della direzione e l'integrazione del tema nella strategia aziendale e del personale, cui si aggiungono, in seconda battuta, la disponibilità nell'azienda a parlare apertamente di lavoro e salute, le conoscenze specialistiche sull'efficacia e l'utilità delle misure, la motivazione del personale a partecipare alle misure. Tra i fattori determinanti per la GSA, soltanto l'aumento dell'attrattività in quanto datore di lavoro risulta significativa per spiegare il grado di attuazione della GSA.

## 4 Risultati dello studio di panel 2016-2020

In questo capitolo vengono riportati i risultati dello studio di panel 2016-2020. Poiché le aziende partecipanti hanno fornito indicazioni sul loro impegno per la GSA sia nel 2016 che nel 2020, è possibile delineare i cambiamenti intervenuti in seno a queste aziende. Ciò consente di indagare più approfonditamente quali fattori sono alla base dei cambiamenti nel grado di attuazione della GSA. In altri termini: perché alcune aziende mostrano un'evoluzione positiva del loro impegno per la GSA e altre invece una negativa? Cosa fa sì che le aziende possano mantenere il loro elevato impegno per la GSA? Per tentare di rispondere a queste domande, occorre porsi gli interrogativi discussi di seguito.



- Come è cambiato il grado di attuazione della GSA nell'arco di quattro anni?
- Cosa differenzia le aziende che nell'arco di quattro anni hanno registrato un aumento dell'impegno per la GSA da quelle con impegno rimasto invariato o, ancora, da quelle che hanno riportato un minore impegno?

Nel complesso, nel 2020 il grado di attuazione della GSA ( $M=2.96$ ) nel campione del panel è aumentato in misura significativa rispetto al 2016 ( $M=2.85$ ) ( $t(401)=-3.986$ ,  $p<.001$ ,  $d=-.20$ ). Ciò è da ricondurre soprattutto a un incremento significativo delle componenti organizzazione del lavoro, sviluppo dell'organizzazione e del personale, strategia GSA e promozione della salute in azienda come pure al sondaggio tra le collaboratrici e i collaboratori. Riepilogando i cambiamenti osservati nelle singole aziende, si ottiene il seguente modello. Poco meno della metà delle aziende ha mantenuto il proprio grado di attuazione della GSA nell'arco di quattro anni ( $n=193$ ; 48%). L'attuazione è peggiorata in 84 aziende (21%) e 125 aziende (31%) sono state in grado di migliorare il proprio grado di attuazione. Il 95% delle aziende che nel 2016 aveva attuato con sistematicità la GSA l'ha implementata sistematicamente o quantomeno

in gran parte anche nel 2020. Si osserva una forte correlazione tra il grado di attuazione della GSA nel 2016 e quello rilevato nel 2020 ( $r=.51$ ,  $p<.001$ ).

Per indagare come si differenziano le aziende che presentano differenti modelli di cambiamento nel grado di attuazione della GSA nel tempo (attuazione costante, incrementata, ridotta dal 2016 al 2020), sono stati creati cinque gruppi di modelli di cambiamento. Da un lato, le aziende con grado di attuazione della GSA costante nel 2016 e nel 2020 sono state ulteriormente suddivise in funzione del grado di attuazione: attuazione della GSA in parte costante, in gran parte costante o sistematicamente costante. Inoltre, le aziende che nel 2020 hanno mostrato un grado di attuazione peggiore rispetto al 2016 e le aziende con grado di attuazione migliore sono state divise in due gruppi distinti. Per questi gruppi di cambiamento sono stati indicati valori medi delle condizioni e dei fattori determinanti per la GSA nonché delle percentuali di occupazione dedicate alla GSA nel 2016. I risultati sono rappresentati di seguito.

Si evince che le aziende che hanno attuato la GSA con sistematicità sia nel 2016 sia nel 2020, nel 2016 presentavano le migliori condizioni per la GSA rispetto a tutte le altre aziende. Per le aziende che hanno mostrato un'implementazione della GSA solo in parte costante vale il contrario: nel 2016 queste aziende hanno presentato condizioni peggiori rispetto a tutte le altre aziende. Le aziende che hanno implementato in gran parte la GSA sia nel 2016 sia nel 2020, nel 2016 presentavano condizioni migliori rispetto alle aziende che hanno mostrato un'attuazione in parte costante della GSA e condizioni peggiori rispetto alle aziende che hanno mostrato un'attuazione sistematicamente costante della GSA. Le aziende che hanno evidenziato un peggioramento del grado di attuazione presentavano nel 2016 condizioni migliori per la GSA rispetto alle aziende che hanno mostrato un miglioramento del grado di attuazione.

Come previsto, le condizioni per la GSA e il grado di attuazione della GSA nello stesso anno presentano una relazione più stretta (2016:  $r=.694$ ,  $p<.001$ ; 2020:  $r=.688$ ,  $p<.001$ ) rispetto alle condizioni del 2016 e al grado di attuazione del 2020 ( $r=.400$ ,  $p<.001$ ).



Oltre alle condizioni per la GSA nel 2016, ai fini dei modelli di cambiamento, nel grado di attuazione della GSA sono stati analizzati anche i valori medi per i fattori determinanti per la GSA e le percentuali di occupazione dedicate alla GSA nel 2016. In breve, si ottengono gli stessi modelli emersi per le condizioni. Nel 2016 le aziende che hanno implementato la GSA in maniera sistematicamente costante non solo presentavano le migliori condizioni ma, sempre nello stesso anno, hanno indicato anche la massima rilevanza dei fattori determinanti per la GSA. Inoltre, nel 2016 queste aziende hanno investito in misura maggiore percentuali di occupazione per la GSA. Nel 2016, le aziende che hanno evidenziato un peggioramento del grado di attuazione presentavano condizioni migliori per la GSA e hanno indicato più elevati fattori determinanti per la GSA e percentuali di occupazione superiori rispetto alle aziende che hanno mostrato un miglioramento del grado di attuazione. Ciò si spiega con il fatto che le condizioni, i fattori determinanti, le percentuali di occupazione e il grado di attuazione della GSA nello stesso periodo mostrano una forte relazione. Pertanto, un peggioramento delle condizioni, dei fattori determinanti e delle percentuali di occupazione si associa a un peggioramento dell'attuazione della GSA. Per contro emerge che le aziende con un miglioramento del grado di attuazione della GSA nel tempo hanno riportato nel 2020 condizioni migliori, più elevati fattori determinanti e percentuali di occupazione superiori rispetto alle aziende che hanno mostrato un peggioramento del grado di attuazione nell'arco dei quattro anni. Riepilogando, ciò indica che sono soprattutto le condizioni correnti e, con esse, i fattori determinanti per la GSA ad avere un ruolo decisivo per il grado corrente di attuazione della GSA. I cambiamenti nel grado di attuazione si spiegano dunque con i cambiamenti delle condizioni e dei fattori determinanti per motivi, ad esempio, quali avvicendamenti nella direzione legati al rafforzamento dell'importanza del tema per cui la GSA figura in misura maggiore nell'agenda strategica.



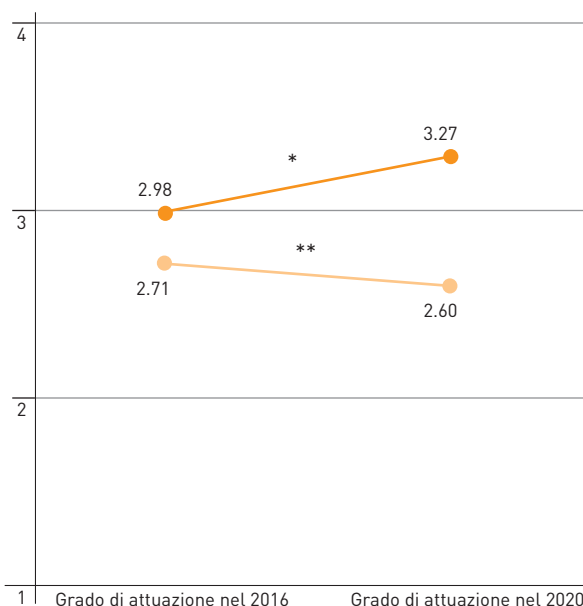
Come è cambiato il grado di attuazione nelle aziende che nel 2016 avevano attuato l'ancoraggio strategico della GSA?

A partire dal presupposto che un ancoraggio strategico della GSA in azienda non è solo una condizione importante per il grado di attuazione corrente bensì anche per il mantenimento del grado di attuazione, è stata esplorata la domanda suindicata. Sono state esaminate più in dettaglio le aziende del campione del panel che nel 2016 evidenziavano un ancoraggio strategico della GSA (attuazione in gran parte o sistematica, [domanda D2.4](#)) confrontandole con le aziende che non presentavano affatto un ancoraggio strategico o lo presentavano solo in parte. Per le aziende con ancoraggio strategico della GSA nel 2016 emerge un'attuazione della GSA in misura significativamente più sistematica nel 2020 rispetto ai quattro anni precedenti. Per contro, le aziende che nel 2016 non avevano implementato l'ancoraggio strategico della GSA (nessuna attuazione o attuazione in parte) hanno registrato un grado di attuazione della GSA significativamente più basso rispetto al 2016. La [figura 24](#) illustra graficamente la variazione nel grado di attuazione della GSA per le imprese con ancoraggio strategico della GSA elevato (in gran parte o sistematico) versus basso (per niente o in parte) nel 2016.

FIGURA 24

#### Variatione del grado di attuazione della GSA (2016-2020) in funzione dell'ancoraggio strategico della GSA nel 2016

- Ancoraggio strategico nel 2016 da in gran parte a completo (n=209)
- Ancoraggio strategico nel 2016 da per niente a in parte (n=186)



\* Aumento significativo:  $p < .001$ ,  $d = -0.60$  (effetto da medio a grande)  
 \*\* Riduzione significativa:  $p < .001$ ,  $d = 0.24$  (effetto piccolo)





Qual è, nel 2020, il grado di attuazione della GSA in aziende che nel 2016 presentavano un basso grado di attuazione ma buone condizioni?

Per rispondere a questa domanda è stato analizzato in maggiore dettaglio un gruppo specifico di aziende del campione del panel. Ciò che interessava era comprendere se le aziende che nel 2016 presentavano un basso grado di attuazione della GSA mentre mostravano condizioni per la GSA buone (piuttosto sì o sì pienamente), avessero migliorato l'attuazione della GSA nell'arco dei quattro anni. Nel 2016 la combinazione di buone condizioni e di un basso grado di attuazione è stata constatata in un totale di 49 aziende. Nel 2020 la maggior parte di queste aziende (38 su 49) ha attuato la GSA con maggiore sistematicità rispetto al 2016. Anche le restanti aziende hanno mostrato una tendenza a rafforzare il grado di attuazione, benché non in misura altrettanto marcata (cfr. figura 25).



Quale influenza ha avuto la pandemia di coronavirus sull'attuazione della GSA?

Nel questionario, gli interpellati hanno stimato in che misura l'impegno per la GSA è cambiato a causa della pandemia di coronavirus. Se raffrontato con i quattro anni che separano i sondaggi del 2016 e del 2020, questo cambiamento rispecchia solo un cambiamento di breve durata, di circa sei mesi, dall'inizio della pandemia di coronavirus al sondaggio.

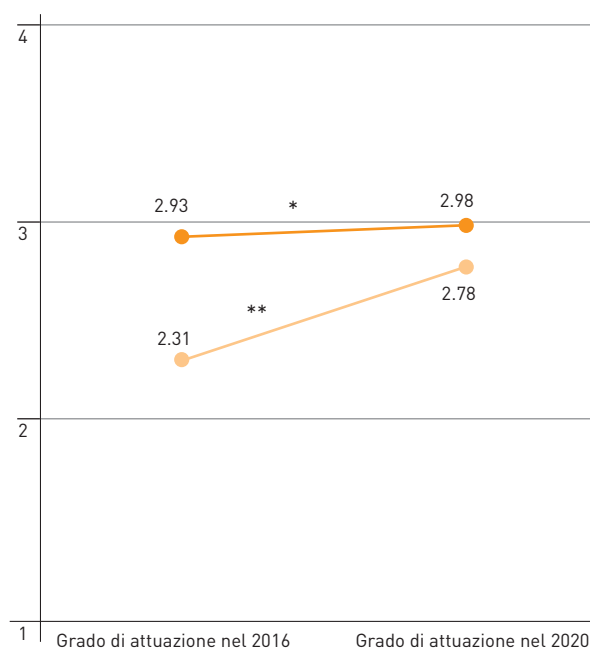
Per poter comprendere i cambiamenti nelle misure GSA dal 2016 al 2020, sono stati effettuati confronti tra valori medi. La tabella 5 mostra i risultati dei confronti dei valori medi per le singole misure GSA e i singoli strumenti di controllo e di analisi nel tempo e in funzione dell'influenza della pandemia di coronavirus. Si evince che nelle aziende che hanno indicato un effetto positivo della pandemia sull'impegno per la GSA, l'attuazione della GSA per 13 delle 16 misure GSA totali e per gli strumenti di controllo e analisi è aumentata in misura significativa dal 2016 al 2020. Per le aziende che non hanno riportato alcun cambia-

mento a seguito della pandemia, solo l'attuazione di misure volte a conciliare vita professionale e vita privata ha mostrato un incremento significativo. Inoltre, per le aziende che hanno riportato in parte miglioramenti e in parte peggioramenti dell'impegno per la GSA a causa della pandemia di coronavirus, si registrano anche miglioramenti significativi rispetto al 2016 nell'attuazione delle misure per postazioni di lavoro ergonomiche/contesto lavorativo e sviluppo/promozione del personale. Non appare plausibile che il maggiore impegno per l'attuazione della GSA in un sottogruppo del campione dello studio di panel possa essere attribuito unicamente alla pandemia di coronavirus. Riteniamo che i risultati debbano essere piuttosto interpretati nel senso di un ulteriore rafforzamento, a seguito della pandemia di coronavirus, di uno sviluppo positivo della GSA già osservato nei quattro anni precedenti.

FIGURA 25

#### Variatione del grado di attuazione della GSA (2016-2020) in funzione delle condizioni e del grado di attuazione della GSA nel 2016

- Aziende rimanenti del campione dello studio di panel (n=353)
- Condizioni elevate e basso grado di attuazione nel 2016 (n=49)



\* Nessun aumento significativo:  $p = .051$ ,  $d = -0.104$  (effetto piccolo)

\*\* Aumento significativo:  $p < .001$ ,  $d = -1.022$  (effetto grande)

TABELLA 5

**Risultati dei confronti tra i valori medi nel 2016 e nel 2020 per le singole misure GSA e gli strumenti di controllo e di analisi in funzione dell'influenza stimata della pandemia di coronavirus**

	In relazione all'impegno per la GSA, la pandemia di coronavirus...		
	non ha cambiato la situazione	ha migliorato la situazione	in parte diminuito / in parte aumentato
<b>Gestione delle assenze e Case Management</b>			
Gestione delle assenze (D2.02)		↑	
Case Management (D2.03)		↑	
<b>Strategia GSA</b>			
Sicurezza sul lavoro e protezione della salute (D1.01)		↑	
Radicamento strategico della GSA (D2.04)		↑	
Coinvolgimento delle collaboratrici e dei collaboratori nella GSA (D2.05)		↑	
Verifica dell'efficacia della GSA (D2.06)		↑	
<b>Promozione della salute in azienda (PSA) e inchieste tra le collaboratrici e i collaboratori (INC)</b>			
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 le collaboratrici e i collaboratori (D2.01)		↑	
<b>Organizzazione del lavoro, sviluppo del personale e dell'organizzazione</b>			
Postazioni di lavoro ergonomiche/contesto 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)			↑

Note: le evidenziazioni colorate indicano un cambiamento significativo dal 2016 al 2020, la freccia rivolta verso l'alto indica un aumento dal 2016 al 2020. Tutti gli effetti sono effetti piccoli.



Cosa differenzia le aziende con condizioni per la GSA migliorate rispetto a quelle con condizioni peggiorate?

Per rispondere a questa domanda è stata effettuata un'analisi di regressione per il grado di attuazione della GSA nel 2020, controllando per il grado di attuazione nel 2016 come pure per i settori economici, le regioni linguistiche e le dimensioni aziendali. Come fattori predittivi del grado di attuazione nel 2020 sono stati impiegati diversi modelli di cambiamento delle condizioni per la GSA dal 2016 al 2020. I risultati dell'analisi di regressione mostrano come si spiega il grado di attuazione della GSA nel 2020. Tra le variabili di controllo, i seguenti fattori concorrono in modo significativo a spiegare il grado di attuazione nel 2020: da un lato, il grado di attuazione nel 2016 è un predittore significativo ( $\beta = .44$ ) del grado di attuazione nel 2020. Ciò rispecchia l'elevata percentuale di aziende che hanno mantenuto costante il grado di attuazione (cfr. sopra). Anche le dimensioni aziendali concorrono in misura significativa a spiegare il grado di attuazione: nel 2020 le grandi imprese mostrano un grado di attuazione più elevato rispetto alle piccole e alle medie imprese ( $\beta = .17$ ). Per quanto riguarda i predittori dei modelli di cambiamento nelle condizioni per la GSA emerge che nel 2020 la GSA è stata attuata più sistematicamente nelle aziende con condizioni costantemente buone (piuttosto sì costantemente:  $\beta = .27$  o sì pienamente costantemente:  $\beta = .39$ ) e nelle aziende che hanno mostrato un miglioramento delle condizioni per la GSA rispetto al 2016 ( $\beta = .47$ ).

### Riepilogo dei risultati dello studio di panel

Nell'ambito dello studio di panel, le domande erano volte a individuare i fattori alla base dei cambiamenti nel grado di attuazione della GSA o i fattori che consentono alle aziende di mantenere il loro elevato impegno per la GSA. I risultati dello studio di panel possono essere riassunti come segue. Per preservare o stimolare la GSA in azienda, occorrono condizioni per la GSA in azienda costantemente buone e/o in via di miglioramento. Nel caso opposto, ovvero se le condizioni in azienda peggiorano, peggiora anche l'attuazione della GSA. Un ancoraggio strategico della GSA risulta particolarmente rilevante per il mantenimento dell'impegno per la GSA. Non da ultimo, è stato anche constatato che a un'attuazione sistematica nel 2016 corrisponde anche un grado di attuazione più elevato nel 2020. Un'attuazione sistematica della GSA è dunque un fattore di successo per attuare la GSA in modo sistematico in futuro.

## 5 Risultati relativi all'impegno per la GSA dal punto di vista delle lavoratrici e dei lavoratori

?

- Come valutano le lavoratrici e i lavoratori l'impegno delle aziende a favore della salute del personale?
- In che misura la valutazione delle lavoratrici e dei lavoratori circa l'impegno delle aziende a favore della salute del personale corrisponde a quella dei rappresentanti delle aziende?

Nell'ambito dello studio JSI 2020 è stato condotto un sondaggio su un campione rappresentativo della popolazione attiva in Svizzera per rilevare come gli interpellati valutassero l'impegno per la GSA nell'azienda di provenienza. Le domande utilizzate sono state illustrate nella [sezione 2.3](#) e corrispondono in linea di massima alla [domanda composita D1](#) del questionario per il monitoraggio della GSA rivolto alle aziende. Agli occupati è stato chiesto di esprimere una valutazione circa l'impegno a favore di misure per la promozione della salute in azienda, l'organizzazione del lavoro favorevole alla salute, lo sviluppo dell'organizzazione e del personale e la sicurezza sul lavoro e la protezione della salute.

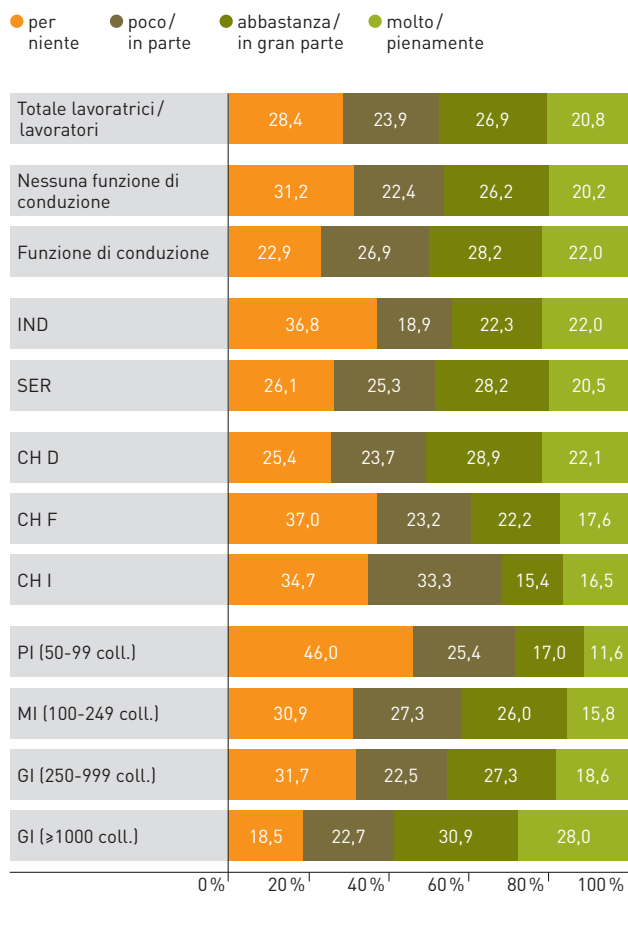
Nel complesso emerge che le lavoratrici e i lavoratori percepiscono l'impegno per la GSA. Coloro che rivestono una funzione di conduzione percepisce tale impegno in misura maggiore rispetto alle lavoratrici e ai lavoratori che non svolgono una funzione di conduzione. Di seguito sono riportati i risultati dal punto di vista delle lavoratrici e dei lavoratori per i componenti (parziali) del grado di attuazione della GSA, calcolati sulla base del sondaggio.

La [figura 26](#) mostra la distribuzione delle frequenze dei componenti parziali del grado di attuazione della GSA per l'impegno delle aziende a favore di misure di

promozione della salute in azienda dal punto di vista delle lavoratrici e dei lavoratori<sup>5</sup>. Sono incluse misure relative a promozione del movimento/offerte di sport, promozione di un'alimentazione sana/offerta

FIGURA 26

**Distribuzione delle frequenze della componente parziale del grado di attuazione della GSA promozione della salute in azienda (senza sondaggio tra le collaboratrici e i collaboratori) dal punto di vista delle lavoratrici e dei lavoratori, con differenziazione per funzione di conduzione, settore economico, regione linguistica, dimensioni aziendali**



<sup>5</sup> A differenza dell'indagine tra le aziende, la valutazione del ricorso a sondaggi tra le collaboratrici e i collaboratori non figura nel sondaggio della popolazione attiva. Pertanto, rispetto alla componente promozione della salute in azienda del grado di attuazione della GSA la corrispondenza con l'indagine tra le aziende è solo parziale.

alimentare sana e sensibilizzazione allo stress e alla salute psichica. Circa il 45% delle lavoratrici e dei lavoratori ritiene che l'impegno della propria azienda a favore di misure di promozione della salute in azienda sia abbastanza o molto forte. Il personale che svolge una funzione di conduzione attribuisce a tale impegno maggiore importanza rispetto a quello che non ha una funzione di conduzione. La percezione dell'impegno a favore della promozione della salute in azienda non differisce in misura significativa tra i dipendenti dell'industria e dei servizi. Per la promozione della salute in azienda, le lavoratrici e i lavoratori della Svizzera tedesca percepiscono nei loro datori di lavoro un impegno significativamente maggiore rispetto a quelli della Svizzera francese. All'aumentare delle dimensioni aziendali aumenta anche la valutazione dell'impegno a favore di misure per la promozione della salute in azienda. Ad esempio, le collaboratrici e i collaboratori delle grandi imprese percepiscono un impegno significativamente maggiore da parte della loro azienda rispetto alle collaboratrici e ai collaboratori delle piccole e medie imprese.

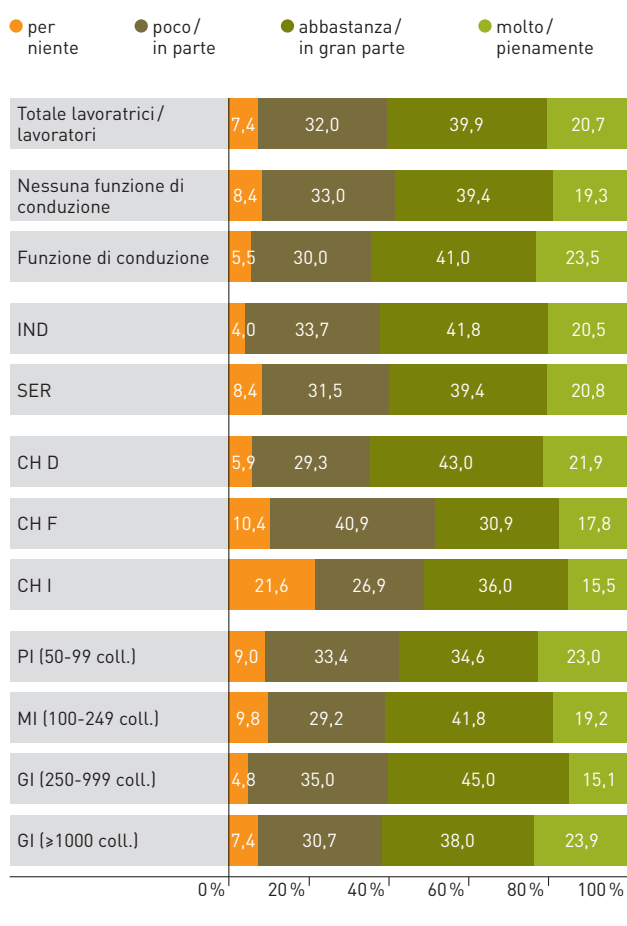
Confrontando questi risultati con la valutazione dei rappresentanti delle imprese (cfr. [sezione 3.1.2](#)), le risposte evidenziano una tendenza analoga. Dal punto di vista aziendale, l'attuazione delle misure di promozione della salute in azienda è considerata da poco meno del 50% degli interpellati come implementata da «in gran parte» fino a «sistematica». Nel confrontare il punto di vista delle lavoratrici e dei lavoratori con quello dei rappresentanti delle imprese va osservato che il campione dello studio JSI consta di più partecipanti delle grandi imprese, ovvero nell'indagine del punto di vista delle collaboratrici e dei collaboratori le grandi imprese vengono considerate in misura maggiore rispetto allo studio di monitoraggio con i rappresentanti delle imprese.

La [figura 27](#) mostra la distribuzione delle frequenze dei componenti del grado di attuazione della GSA per l'impegno delle aziende a favore di misure di organizzazione del lavoro favorevole alla salute e sviluppo dell'organizzazione e del personale dal punto di vista delle lavoratrici e dei lavoratori: per circa il 60%, questi indicano un'attuazione delle misure nell'ambito dell'organizzazione del lavoro e dello sviluppo dell'organizzazione e del personale da «in gran parte» a «piena». Il personale che svolge una funzione di conduzione attribuisce a tale impegno maggiore im-

portanza rispetto a quello che non ha una funzione di conduzione. Le collaboratrici e i collaboratori dell'industria e dei servizi riferiscono un impegno altrettanto elevato da parte delle loro aziende in termini di organizzazione del lavoro favorevole alla salute e sviluppo dell'organizzazione e del personale. Nella Svizzera tedesca, le lavoratrici e i lavoratori segnalano a riguardo un impegno maggiore da parte delle loro aziende rispetto alla Svizzera di lingua francese e italiana. Per quanto riguarda le grandi imprese, dal punto di vista sia delle collaboratrici e dei collaboratori sia delle aziende non emergono differenze in termini di impegno per l'organizzazione del lavoro favorevole alla salute e lo sviluppo dell'organizzazione e del personale.

FIGURA 27

**Distribuzione delle frequenze dei componenti del grado di attuazione della GSA organizzazione del lavoro e sviluppo dell'organizzazione e del personale dal punto di vista delle lavoratrici e dei lavoratori, con differenziazione per funzione di conduzione, settore economico, regione linguistica, dimensioni aziendali**



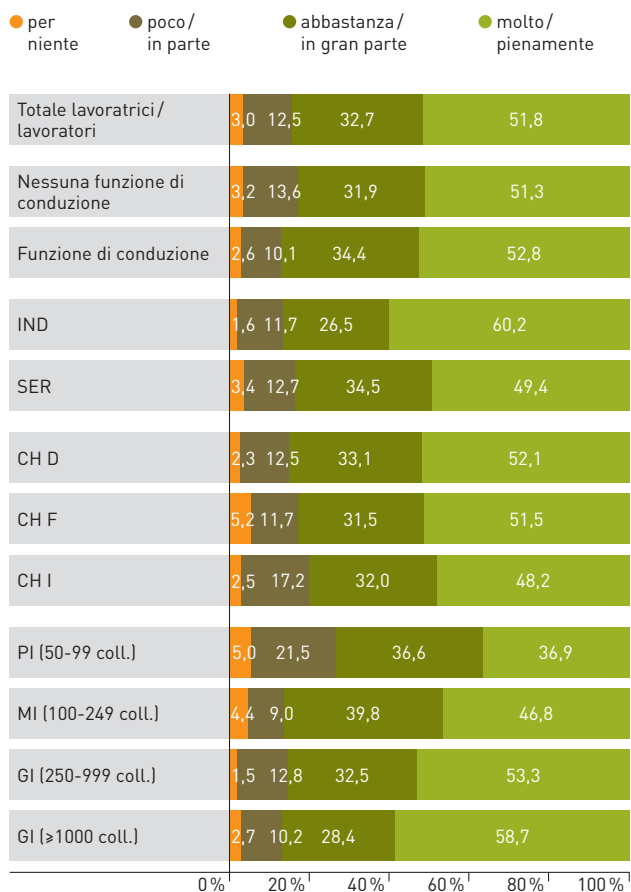
Confrontando questi risultati con la valutazione dei rappresentanti delle aziende (cfr. [sezione 3.1.2](#)), si evince che le aziende giudicano in maniera più incisiva l'attuazione di questi componenti. Circa l'85% delle aziende indica un'attuazione «in gran parte» o «piena» dell'organizzazione del lavoro favorevole alla salute e dello sviluppo dell'organizzazione e del personale.

Le lavoratrici e i lavoratori interpellati hanno inoltre valutato l'impegno delle aziende nell'attuazione di misure per la sicurezza sul lavoro e la protezione della salute. La [figura 28](#) mostra che oltre l'80% della popolazione attiva in Svizzera valuta l'impegno della propria azienda a tale riguardo come «in gran parte» o «pieno». Non si osservano differenze significative tra i dipendenti con e senza funzione di conduzione quanto alla valutazione dell'impegno nell'attuazione di misure tese a garantire la sicurezza sul lavoro e la protezione della salute. Le collaboratrici e i collaboratori dell'industria riferiscono un impegno maggiore a favore della sicurezza sul lavoro e della protezione della salute rispetto alle collaboratrici e ai collaboratori delle imprese di servizi. Per quanto riguarda le regioni linguistiche, non si rilevano differenze significative in termini di impegno. All'aumentare delle dimensioni aziendali aumenta anche la valutazione dell'impegno a favore di misure per la sicurezza sul lavoro e la protezione della salute. Dal confronto tra il punto di vista delle collaboratrici e dei collaboratori e quello dei rappresentanti delle imprese emerge che questi ultimi, in percentuale del 55%, valutano l'attuazione della sicurezza sul lavoro e della protezione della salute ancor più che «piena».

Sintetizzando, la popolazione attiva percepisce l'impegno per la GSA da parte delle aziende di appartenenza. Il quadro che emerge dai risultati relativi al punto di vista delle collaboratrici e dei collaboratori è analogo a quello ottenuto dai risultati relativi al punto di vista delle imprese. Nell'indagine tra le aziende, le informazioni sono state fornite dalle persone che meglio conoscono l'impegno dell'azienda a favore della GSA. Non sorprende dunque che la valutazione dal punto di vista delle aziende sia leggermente superiore a quella delle lavoratrici e dei lavoratori. Il fatto che il personale con funzione di conduzione considera superiore l'impegno potrebbe indicare che i dirigenti sono meglio informati delle misure per la GSA rispetto al personale che non svolge funzione di conduzione.

FIGURA 28

**Distribuzione delle frequenze del singolo item relativo a sicurezza sul lavoro e protezione della salute dal punto di vista delle lavoratrici e dei lavoratori, con differenziazione per funzione di conduzione, settore economico, regione linguistica, dimensioni aziendali**



## 6 Confronto sommario delle variazioni con altri rilevamenti effettuati in Svizzera, Germania e Francia



Come devono essere interpretate le variazioni nell'impegno per la GSA nel confronto con i rilevamenti internazionali?

### Osservazioni preliminari di metodo relative agli studi comparativi

Di seguito vengono messi a confronto i risultati del monitoraggio della GSA con quelli delle ultime due indagini ESENER dell'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA). L'indagine ESENER viene condotta ogni cinque anni in tutta Europa ed esamina il livello di protezione della salute affermatosi nelle imprese e i rischi psicosociali sul lavoro «più recenti». L'indagine rileva i dati riferiti alle misure messe in campo e coglie i fattori che ne agevolano e ostacolano l'attuazione. Nel 2019, nell'ambito della terza edizione (ESENER-3) in Svizzera sono state intervistate 1502 persone (Irastorza et al. 2020). Le domande dell'indagine sono state indirizzate alla persona «[...] che conosce meglio gli aspetti legati a salute e sicurezza [all'interno della] sede» (formulazione dal questionario master di ESENER-3 per la Svizzera, si veda [https://oshwiki.eu/wiki/ESENER\\_2019\\_Methodology](https://oshwiki.eu/wiki/ESENER_2019_Methodology)).

A complemento, vengono descritti anche i risultati del sondaggio del Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) e del Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Lück et al. 2019) tra 20000 lavoratrici e lavoratori, condotto ogni sei anni in Germania, che rileva come vengono percepite le misure PSA e il grado di adesione alle stesse (a ciascuna misura è dedicata una domanda).

Quanto esposto qui di seguito si basa su una tabella nella quale si mettono a confronto il grado di attuazione della GSA nonché il potenziale in materia di GSA con indicatori dall'indagine ESENER-3. Vengono presentati anche i valori dell'indagine ESENER-2 del 2014 (EU-OSHA 2016) al fine di osservare l'evoluzione nel tempo. Oltre ai risultati per la Svizzera, nella tabella sono rappresentati anche quelli di Germania e Francia. La tabella con il confronto dei risultati dal monitoraggio della GSA e dalle indagini ESENER è disponibile su richiesta presso Promozione Salute Svizzera o le autrici e gli autori di questo foglio di lavoro.

Come già precisato nel foglio di lavoro dedicato all'indagine rappresentativa 2016 (Füllemann et al. 2017), il confronto degli studi è molto limitato: gli studi differiscono sia nella formulazione delle domande sia nel formato delle risposte, e in alcuni casi le domande sono indirizzate solo a un sottogruppo di partecipanti.

### Confronto del grado di attuazione della GSA

Occorre innanzitutto sottolineare che i valori inerenti al grado di attuazione della GSA e al potenziale in materia di GSA si sono rivelati generalmente piuttosto stabili, a conferma dell'affidabilità della metodologia di indagine. Data questa premessa, è facile riscontrare una chiara tendenza, evidente anche nel monitoraggio della GSA: l'incremento delle misure tese a un'organizzazione del lavoro favorevole alla salute, ossia alla riorganizzazione del lavoro per ridurre il carico e la pressione di lavoro, e alla gestione di orari di lavoro pesanti o irregolari.



Nello studio ESENER-3 questo si traduce anche in una verifica più rigorosa di tali fattori: le aziende che effettuano valutazioni regolari dei rischi sul luogo di lavoro dedicano maggiore attenzione all'esame delle relazioni gerarchiche tra le collaboratrici e i collaboratori e i loro superiori nonché degli aspetti organizzativi, quali pianificazione del lavoro, pause o turni. Di conseguenza si ha l'impressione di una minore attenzione verso misure specifiche (ossia pause per personale che lavora in posizioni scomode o statiche) in questo ambito solo perché il tema viene esteso a tutto il personale.

Nello studio ESENER-3 – diversamente che nel monitoraggio della GSA – si osserva altresì un aumento di piani d'azione per prevenire lo stress, i quali però rimangono ancora molto indietro rispetto a tutte le altre misure, come peraltro rilevato anche nel monitoraggio della GSA. Allo stesso modo, nello studio ESENER-3 si riscontra un aumento delle procedure per trattare eventuali casi di mobbing e molestie.

Negli altri ambiti, come gestione delle assenze e Case Management e nella strategia GSA, non si osservano variazioni e i valori sono inoltre pressoché sovrapponibili a quelli del monitoraggio della GSA.

### **Confronto del potenziale in materia di GSA**

I presupposti per la protezione della salute in azienda sono notevolmente peggiorati in Germania, dove si osserva un arretramento di tutti i parametri: disponibilità di fondi, tempo, personale, competenze e consapevolezza. Se si esclude il dato sulla consapevolezza tra il personale, i risultati di ESENER-3 dipingono un quadro più roseo per la Svizzera. Nel monitoraggio della GSA, invece, i presupposti (come la consapevolezza della direzione, il ricollegamento strategico o le conoscenze specialistiche) sono migliorati o sono almeno rimasti stabili (come la motivazione del personale a partecipare alle misure o la disponibilità di tempo e risorse dedicate alla GSA).

Purtroppo non è possibile confrontare i risultati relativi ai presupposti per la gestione dei rischi psicosociali nella loro evoluzione temporale perché la domanda è stata riformulata e il formato della risposta è cambiato dall'ultima indagine del 2014; ora viene infatti intervistato solo un sottogruppo del campione rappresentativo.

Come anticipato, tutti gli altri punti relativi ai presupposti e ai fattori determinanti sono rimasti stabili negli studi ESENER. Si nota da ultimo un ruolo maggiore giocato dalla pressione delle ispezioni sul lavoro o dalla risposta ai requisiti giuridici come fattore che spinge a confrontarsi con questioni legate alla sicurezza sul lavoro e alla protezione della salute.

### **Sondaggio tra le lavoratrici e i lavoratori**

Il sondaggio BIBB/BAuA tra le lavoratrici e i lavoratori mostra che tra il 2012 e il 2018 sono state introdotte più misure PSA nelle aziende. Si tratta di un aumento dal 40% al 45% (Lück et al. 2019, 66). È interessante notare allo stesso tempo come la partecipazione alle misure PSA sia però diminuita. Dove vengono attuate delle misure emerge nello stesso periodo una riduzione della partecipazione dal 62% al 59%. Questa riduzione era già riscontrabile nel sondaggio del 2006 (misure al 34% e partecipazione al 66%).

### **Conclusione**

Il confronto con i rilevamenti internazionali per individuare eventuali variazioni nell'impegno delle aziende per la GSA mostra una chiara tendenza verso l'adozione di un maggior numero di misure nell'ambito dell'organizzazione del lavoro e dello sviluppo dell'organizzazione. Ciò non sorprende: il maggiore grado di flessibilità a livello sia di luogo sia di orario di lavoro è oggetto di dibattiti sotto il profilo dei risvolti economici, sociali e politici, che influenzano anche la GSA. Naturalmente la pandemia di coronavirus ha accelerato questo fenomeno, anche se i dati dello studio ESENER-3 sono stati rilevati prima della crisi, a conferma che si tratta di una tendenza di natura strutturale nella GSA.

Allo stesso modo emerge che l'hotspot «gestione dello stress» resta valido, ma stenta a decollare nel quadro della GSA. Nello studio ESENER-3 si osserva una variazione anche nella gestione delle molestie e del mobbing sul posto di lavoro, che potrebbe riflettere la maggiore sensibilità dell'opinione pubblica su questa tematica.

## 7 Riepilogo e prospettive

Il presente foglio di lavoro contiene i risultati della seconda indagine rappresentativa condotta presso le aziende in Svizzera al fine di rilevare la diffusione e il grado di attuazione della GSA nel 2020, e mostra le tendenze (variazioni) rispetto alla prima indagine di quattro anni fa. A complemento, si riferiscono poi i risultati di due altri studi parziali. Attraverso uno studio di panel si è analizzata l'evoluzione del grado di attuazione della GSA presso le singole imprese nell'arco di quattro anni e nell'ambito del monitoraggio Job Stress Index 2020 si è chiesto a lavoratrici e lavoratori quale fosse la loro percezione dell'impegno delle imprese per la GSA. Di seguito si riepilogano i risultati più significativi dei tre studi. Si analizzano anche gli effetti della pandemia di coronavirus sul grado di attuazione della GSA. Il capitolo si chiude con le conclusioni e una prospettiva.

### Indagine rappresentativa 2020 e tendenze dal 2016

#### Quanto risulta diffusa la GSA nelle imprese svizzere nel 2020?

Oltre un quarto delle imprese in Svizzera ritiene di attuare sistematicamente la GSA e quasi la metà dichiara di attuarla in gran parte. Un quarto delle imprese, e quindi una minoranza, attua la GSA solo in parte o non la attua affatto. La GSA è più diffusa nelle imprese del settore dei servizi che in quelle industriali. Le aziende nella Svizzera tedesca attuano la GSA con maggiore frequenza rispetto alle controparti della Svizzera di lingua francese e italiana e le imprese di medie e grandi dimensioni attuano più spesso la GSA rispetto a quelle di piccole dimensioni.

Le misure della componente gestione delle assenze e Case Management e quelle dell'organizzazione del lavoro favorevole alla salute, sviluppo del personale e dell'organizzazione sono le più diffuse. Vengono invece implementate con minore frequenza le misure della componente strategia GSA e della promozione della salute in azienda e inchieste tra il personale.

Le percentuali di occupazione dedicate alla GSA aumentano in proporzione alle dimensioni dell'impresa e al grado di sistematicità con cui viene attuata la GSA. Le piccole e medie imprese che attuano la GSA

almeno in gran parte dedicano a questo scopo mediamente tra il 20% e il 70% **dell'organico**. Le grandi imprese con 1000 e più dipendenti investono tra il 200% e il 400% dell'organico, però questo valore si basa sui dati di sole 21 aziende. Circa il 65% delle aziende in Svizzera si avvale di **servizi e strumenti esterni per la GSA**. Nella maggior parte dei casi si ricorre a consulenze, corsi di formazione, supporti ausiliari esterni come checklist, linee guida e modelli nonché al Case Management esterno.

#### Quali tendenze si possono riscontrare rispetto al 2016?

Si registra un aumento tendenziale della diffusione della GSA nelle imprese svizzere soprattutto grazie a un maggior numero di misure legate all'organizzazione del lavoro favorevole alla salute e allo sviluppo del personale e dell'organizzazione. Nel 2020 le imprese attuano più misure volte al miglioramento di aspetti quali le postazioni di lavoro ergonomiche/il contesto lavorativo, la cultura aziendale/cultura di conduzione improntata alla stima, l'impostazione dei compiti favorevole alla salute nonché la compatibilità tra vita privata e professionale.

Le imprese nella Svizzera tedesca, quelle del settore dei servizi e le medie imprese registrano un incremento del grado di attuazione della GSA rispetto al 2016.

Le imprese indicano ancora una maggiore **necessità di investimenti** soprattutto in misure per la sensibilizzazione allo stress e alla salute psichica, seguite da misure di promozione del movimento e offerte di sport.

In Svizzera più della metà delle aziende intervistate intende rafforzare **l'impegno a favore della GSA in futuro**, in particolare per migliorare la soddisfazione e il benessere del personale, ridurre le assenze e organizzare e sviluppare ulteriormente la GSA.

Rispetto al 2016, nel 2020 le imprese indicano un maggior uso di tool e app online ma un minore ricorso a consulenze e corsi di formazione esterni. Questi cambiamenti potrebbero essere influenzati dalla pandemia di coronavirus.

### Come sono i presupposti e i motivi per la GSA 2020?

Circa l'80% delle imprese vanta **presupposti per la GSA** buoni o molto buoni. Allo stesso tempo: per la maggioranza delle imprese i presupposti per la GSA possono ancora essere migliorati. I presupposti più ricorrenti sono la consapevolezza e il sostegno da parte della direzione per il tema nonché la disponibilità nell'azienda a parlare apertamente di lavoro e salute. Ciò che più spesso manca è il tempo per implementare le misure, seguito dalle risorse finanziarie e umane.

Nel complesso oltre il 90% delle imprese giudica piuttosto o molto importanti i **motivi** (fattori determinanti) a sostegno della GSA. Nella maggior parte dei casi le imprese considerano la soddisfazione e il benessere del personale un motivo molto importante che spinge a promuovere la GSA, seguito dalla riduzione del tasso di assenze e dall'aumento del grado di attrattività in quanto datore di lavoro. Tra i fattori determinanti per la GSA, quello percepito come meno importante è la pressione delle ispezioni sul lavoro o la risposta ai requisiti politici e giuridici.

### Quali tendenze è possibile cogliere nel potenziale in materia di GSA rispetto al 2016?

Rispetto al 2016, i **presupposti per la GSA** sono complessivamente migliorati; specialmente nel settore dei servizi, nelle imprese della Svizzera tedesca e in quelle di medie dimensioni. I seguenti presupposti per la GSA evidenziano un incremento rispetto al 2016: la consapevolezza e il sostegno da parte della direzione, la disponibilità nell'azienda a parlare apertamente di lavoro e salute, le conoscenze specialistiche sull'implementazione, sull'efficacia e sull'utilità delle misure e il ricollegamento strategico della GSA.

Anche l'importanza dei **motivi per la GSA** («fattori determinanti per la GSA») è cresciuta, in particolare nelle imprese di medie dimensioni, nelle imprese del settore industriale e in quelle della Svizzera tedesca e occidentale. Emerge rispetto al 2016 una maggiore importanza attribuita all'impegno per la GSA come strumento per migliorare il livello di soddisfazione del personale e il grado di attrattività in quanto datore di lavoro.

Quanto più urgenti vengono percepiti i motivi per la GSA da parte dell'impresa e quanto migliori sono i presupposti per la GSA presenti nell'azienda, tanto

maggiore è anche il grado di attuazione della GSA. Per la previsione del grado di attuazione della GSA i presupposti sono nel complesso più determinanti dei motivi. Le conoscenze specialistiche o il sostegno specialistico per l'implementazione delle misure, la consapevolezza e il sostegno da parte della direzione e il ricollegamento strategico del tema costituiscono i presupposti principali per il grado di attuazione.

Dal **confronto con i rilevamenti internazionali** si evince una tendenza chiara verso un maggior numero di misure nell'ambito dell'organizzazione del lavoro e dello sviluppo dell'organizzazione, a prescindere dalla pandemia di coronavirus. Si tratta di misure per l'organizzazione del lavoro favorevole alla salute, lo sviluppo del personale e dell'organizzazione come di misure di riorganizzazione per ridurre il carico e la pressione di lavoro e per la gestione di orari di lavoro pesanti o irregolari.

### Studio di panel 2016-2020

Come si spiegano le **variazioni nel grado di attuazione della GSA?** Per preservare o stimolare la GSA in azienda occorrono presupposti per la GSA costantemente buoni e/o in via di miglioramento. Un ancoraggio strategico della GSA appare particolarmente rilevante se si vuole mantenere l'impegno per la GSA. Un'attuazione sistematica della GSA oggi è un fattore di successo per attuare la GSA in modo sistematico anche in futuro.

### Indagine rappresentativa tra il personale

Come viene valutato **l'impegno delle aziende in Svizzera per la GSA dal punto di vista del personale?**

I risultati dell'indagine tra il personale nel quadro dello studio Job Stress Index 2020 certificano che la maggioranza del personale percepisce un impegno per la GSA. Il personale con una funzione di conduzione percepisce un impegno maggiore rispetto al personale senza funzione di conduzione. Come è ragionevole attendersi, il personale in generale ha una percezione dell'impegno leggermente inferiore rispetto ai rappresentanti delle aziende intervistati nel monitoraggio della GSA, poiché questi ultimi conoscono più approfonditamente le singole attività dell'impresa in materia di GSA.

### **Come influisce la pandemia di coronavirus sui presupposti e sull'impegno per la GSA?**

Cosa svelano i risultati del monitoraggio della GSA sulle conseguenze della pandemia di coronavirus per la GSA nelle aziende in Svizzera? Nell'autunno 2020, quindi a cavallo tra la prima e la seconda ondata, un terzo delle aziende indicava che i presupposti e l'impegno per la GSA erano migliorati o non erano mutati con la pandemia di coronavirus. Un quarto delle imprese riferiva comunque almeno un parziale peggioramento dei presupposti e una riduzione dell'impegno. La pandemia ha in diversi casi contribuito a spostare l'attenzione nella GSA verso nuovi aspetti, ad esempio verso il rispetto delle misure di igiene e l'organizzazione della postazione di lavoro a domicilio. La tendenza stabilmente positiva nello sviluppo della GSA non ha subito battute d'arresto con la prima ondata della pandemia. Lo studio di panel suggerisce addirittura che la pandemia e le sue conseguenze avevano rafforzato l'impegno per la GSA soprattutto nelle imprese più attive in questo frangente già prima della pandemia.

La tendenza positiva però potrebbe non essere generalizzata, può infatti accadere che durante la pandemia ci siano state delle fasi in cui il ricorso alla consulenza e ai corsi di formazione esterni sia diminuito. Per quanto riguarda l'utilizzo di offerte per la GSA esterne, nel 2020 si è registrata una riduzione delle consulenze e dei corsi di formazione esterni ma un incremento del ricorso a tool e app online. Si presume che la pandemia di coronavirus abbia influito su queste variazioni: dopotutto, le consulenze e i corsi di formazione, che normalmente vengono effettuati sul posto, sono stati meno richiesti per via delle limitazioni di accesso per i soggetti esterni e del maggior ricorso all'home office. Per contro i tool e le app online hanno consentito di raggiungere senza problemi anche il personale in telelavoro. Considerata la spinta verso la digitalizzazione sperimentata dalle imprese per via della pandemia è ovvio che la domanda di soluzioni digitali per la GSA, come tool e app, consulenze e corsi di formazione online, sia aumentata.

I risultati del monitoraggio della GSA riflettono un'immagine istantanea riferita al periodo da agosto a novembre 2020 che, nell'ottica della pandemia, corrisponde al periodo tra la prima e la seconda ondata. Dai dati non è possibile trarre delle conclusioni su quali saranno gli effetti della pandemia per l'impegno per la GSA nelle aziende nel medio e lungo

periodo. Da un lato è prevedibile che le aziende che versano in situazioni economiche difficili ridurranno le spese non necessarie, rinunciando eventualmente anche ad aspetti non obbligatori della GSA. Dall'altro, la pandemia ha insegnato che nessuno può più permettersi di trascurare la salute, e questa consapevolezza potrebbe imprimere una spinta alla GSA.

### **Riepilogo e prospettive**

L'impegno per la GSA nelle aziende tende ad aumentare. Se nel 2020 si chiede direttamente agli esponenti delle aziende di valutare se l'impegno aziendale per la salute delle collaboratrici e dei collaboratori è cambiato negli ultimi quattro anni, la maggioranza di loro indica un aumento dell'impegno. Allo stesso modo, la maggior parte afferma di aspettarsi un maggiore impegno della propria azienda anche nei prossimi quattro anni. Nel confronto dei risultati dell'indagine 2020 con quelli del 2016 l'incremento appare meno evidente ma emerge comunque una tendenza positiva. Maggiore importanza viene attribuita alle seguenti attività in materia di GSA: postazioni di lavoro ergonomiche/contesto lavorativo, buona cultura aziendale/cultura di conduzione improntata alla stima, impostazione dei compiti favorevole alla salute nonché compatibilità tra vita privata e professionale.

La tendenza positiva nelle specifiche attività in materia di GSA (con impegno altrimenti stabile) era evidente anche in altri studi nazionali e internazionali, come ESENER-3, già prima della pandemia: si attuano maggiormente misure nel campo dell'organizzazione del lavoro e dello sviluppo dell'organizzazione.

Ci sono segnali che suggeriscono una maggiore importanza della GSA. L'importanza della soddisfazione e del benessere del personale e della riduzione delle assenze è elevata per le aziende mentre quella dell'immagine come datore di lavoro è aumentata. Nelle aziende la GSA viene percepita come strumento per raggiungere questi obiettivi. Di conseguenza, ben la metà degli esponenti aziendali intervistati nel 2020 prevede che l'importanza della GSA nella propria azienda aumenterà nei prossimi quattro anni.

Lo studio di panel illustra l'importanza di disporre di buoni presupposti per la GSA per garantire elevati livelli di attuazione anche tra quattro anni. Occorre puntare soprattutto sull'ancoraggio strategico della GSA se si vuole mantenere l'impegno per la GSA anche nei prossimi quattro anni.

Emerge inoltre che le imprese più grandi sono più attive nell'attuazione della GSA rispetto a quelle più piccole, ma si precisa che il 20-25% delle piccole e medie imprese possono essere classificate come molto attive. Con percentuali di occupazione dal 20% al 70% dell'organico esplicitamente dedicate alla GSA un'attuazione della GSA sembra possibile anche nelle PMI. Le medie imprese stanno recuperando: rispetto al 2016, riferiscono presupposti migliori e più fattori determinanti per la GSA, oltre che una maggiore attuazione della GSA.

Come fattori di ostacolo si cita la mancanza di tempo per l'attuazione della GSA e la scarsità di risorse finanziarie o umane. Le offerte per la GSA devono pertanto essere bene integrate nella quotidianità. Per le misure relative all'organizzazione del lavoro favorevole alla salute, allo sviluppo del personale e dell'organizzazione sembra che ciò sia assolutamente possibile. Nello specifico occorre impiegare maggiormente le offerte per la salute psichica visto che è proprio in questo ambito che viene indicata una necessità maggiore da parte degli esponenti aziendali.

## Bibliografia

- Badura, B., Ritter, W. & Scherf, M. (1999). *Betriebliches Gesundheitsmanagement: ein Leitfaden für die Praxis* (ricerca della Hans-Böckler-Stiftung). Berlino: Edition Sigma.
- Blum-Rüegg, A. (edit.) (2018). *Gestione della salute in azienda – Principi e tendenze*. Rapporto 7. Berna e Losanna: Promozione Salute Svizzera. Disponibile all'indirizzo: [https://promozionesalute.ch/assets/public/documents/it/5-grundlagen/publikationen/bgm/berichte/Rapporto\\_007\\_PSCH\\_2018-11\\_-\\_GSA\\_-\\_Principi\\_e\\_tendenze.pdf](https://promozionesalute.ch/assets/public/documents/it/5-grundlagen/publikationen/bgm/berichte/Rapporto_007_PSCH_2018-11_-_GSA_-_Principi_e_tendenze.pdf)
- EU-OSHA (2016). *Second European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER-2) – Overview Report: Managing Safety and Health at Work*. <https://doi.org/10.2802/0742>
- Füllemann, D., Inauen, A., Jenny, G., Moser, P. & Bauer, G. (2017). *Gestione della salute in azienda in imprese svizzere, Risultati del monitoraggio 2016*. Foglio di lavoro 40. Berna e Losanna: Promozione Salute Svizzera. Disponibile all'indirizzo: [https://promozionesalute.ch/assets/public/documents/it/5-grundlagen/publikationen/bgm/arbeitspapiere/Fogli\\_di\\_lavoro\\_040\\_PSCH\\_2017-05\\_-\\_GSA\\_in\\_imprese\\_svizzere.pdf](https://promozionesalute.ch/assets/public/documents/it/5-grundlagen/publikationen/bgm/arbeitspapiere/Fogli_di_lavoro_040_PSCH_2017-05_-_GSA_in_imprese_svizzere.pdf)
- Irastorza, X., Cavet, M., Cockburn, W., Riedmann, A., Strauss, A., Houtman, I. et al. (2020). *Third European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks 2019 (ESENER-3)*. ZA7735 file dati versione 1.0.0. Colonia: GESIS Datenarchiv. <https://doi.org/10.4232/1.13649>
- Lück, M., Hünefeld, L., Brenscheidt, S., Bödefeld, M., Hünefeld, A. & Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2019). *Grundauswertung der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018. Vergleich zur Grundauswertung 2006 und 2012*. Dortmund/Berlino/Dresda. <https://doi.org/10.21934/baua:bericht20190618>
- Promozione Salute Svizzera (2014). *Salute psichica nel setting azienda: il modello d'impatto di Promozione Salute Svizzera*. Berna e Losanna: Promozione Salute Svizzera. Disponibile all'indirizzo: [https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/3-bgm/studien-wirkung/wirkungsmodell/Wirkungsmodell\\_BGM\\_Public\\_Health.pdf](https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/3-bgm/studien-wirkung/wirkungsmodell/Wirkungsmodell_BGM_Public_Health.pdf)
- Promozione Salute Svizzera (2017). *Quanto è diffusa la gestione della salute in azienda nelle imprese svizzere? Risultati del monitoraggio 2016*. Foglio d'informazione 22. Berna e Losanna: Promozione Salute Svizzera. Disponibile all'indirizzo: [https://promozionesalute.ch/assets/public/documents/it/5-grundlagen/publikationen/bgm/faktenblaetter/Foglio\\_d\\_informazione\\_022\\_PSCH\\_2017-06\\_-\\_GSA\\_in\\_imprese\\_svizzere.pdf](https://promozionesalute.ch/assets/public/documents/it/5-grundlagen/publikationen/bgm/faktenblaetter/Foglio_d_informazione_022_PSCH_2017-06_-_GSA_in_imprese_svizzere.pdf)
- Promozione Salute Svizzera (2020). *Job Stress Index 2020. Monitoraggio di indicatori dello stress tra la popolazione attiva in Svizzera*. Foglio d'informazione 48. Berna e Losanna: Promozione Salute Svizzera. Disponibile all'indirizzo: [https://promozionesalute.ch/assets/public/documents/it/5-grundlagen/publikationen/bgm/faktenblaetter/Foglio\\_d\\_informazione\\_048\\_PSCH\\_2020-09\\_-\\_Job\\_Stress\\_Index\\_2020.pdf](https://promozionesalute.ch/assets/public/documents/it/5-grundlagen/publikationen/bgm/faktenblaetter/Foglio_d_informazione_048_PSCH_2020-09_-_Job_Stress_Index_2020.pdf)
- Ufficio federale di statistica (2019). *Statistica strutturale delle imprese STATENT 2017*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/it/home/attualita/novita-sul-portale.gnpdetail.2019-0454.html>

# Allegato A: Collettivo statistico delle aziende in Svizzera con almeno 50 dipendenti

TABELLA 6

Ripartizione del collettivo statistico delle aziende in Svizzera in base alla regione linguistica, al settore economico e alle dimensioni aziendali (a partire da 50 dipendenti) secondo l'Ufficio federale di statistica (2019)

Regione linguistica	Settore economico	Quantità	%	Dimensioni aziendali	Quantità	%	Totale %
<b>CH D (N = 7828)</b>	Industria	2437	31,0%	PI (50-99 coll.)	1321	54,2%	12,5%
				MI (100-249 coll.)	759	31,1%	7,2%
				GI (250-999 coll.)	314	12,9%	3,0%
				GI (≥ 1000 coll.)	44	1,8%	0,4%
	Servizi	5391	69,0%	PI (50-99 coll.)	2900	53,8%	27,4%
				MI (100-249 coll.)	1654	30,7%	15,6%
				GI (250-999 coll.)	656	12,2%	6,2%
				GI (≥ 1000 coll.)	182	3,4%	1,7%
<b>CH F (N = 2299)</b>	Industria	659	29,0%	PI (50-99 coll.)	371	56,3%	3,5%
				MI (100-249 coll.)	190	28,8%	1,8%
				GI (250-999 coll.)	85	12,9%	0,8%
				GI (≥ 1000 coll.)	13	2,0%	0,1%
	Servizi	1641	71,0%	PI (50-99 coll.)	863	52,6%	8,2%
				MI (100-249 coll.)	528	32,2%	5,0%
				GI (250-999 coll.)	203	12,4%	1,9%
				GI (≥ 1000 coll.)	47	2,8%	0,4%
<b>CH I (N = 460)</b>	Industria	155	34,0%	PI (50-99 coll.)	83	53,5%	0,8%
				MI (100-249 coll.)	50	31,9%	0,5%
				GI (250-999 coll.)	21	13,5%	0,2%
				GI (≥ 1000 coll.)	2	1,0%	0,0%
	Servizi	305	66,0%	PI (50-99 coll.)	174	57,0%	1,6%
				MI (100-249 coll.)	96	31,5%	0,9%
				GI (250-999 coll.)	31	10,0%	0,3%
				GI (≥ 1000 coll.)	5	1,5%	0,0%
<b>Totale (N = 10587)</b>	CH D	7828	73,9%				
	CH F	2299	21,7%				
	CH I	460	4,3%				
	Industria	3251	30,7%				
	Servizi	7336	69,3%				
	PI (50-99 coll.)	5712	54,0%				
	MI (100-249 coll.)	3275	30,7%				
	GI (250-999 coll.)	1309	12,4%				
	GI (≥ 1000 coll.)	291	2,7%				



# Allegato B: Questionario Monitoraggio della GSA 2020

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

Il presente questionario si rivolge alla persona più adatta a fornire informazioni **sull'impegno dell'azienda a favore della salute dei dipendenti**. 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 delle collaboratrici e 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 le collaboratrici e i collaboratori così come la realizzazione di strutture e processi aziendali. Per **«sistematico»** si intende che le misure sono ancorate a livello aziendale e vengono sottoposte regolarmente a verifiche.

D1 La sua azienda implementa misure sui seguenti temi?	per niente/ nessuna	in parte/ occasionalmente	in gran parte/ spesso	pienamente/ sistematicamente	non so
<b>1 Sicurezza sul lavoro e tutela della salute</b> (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"/>
<b>2 Postazioni di lavoro ergonomiche / contesto lavorativo</b> (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"/>
<b>3 Promozione del movimento / offerte di sport</b> (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"/>
<b>4 Promozione di un'alimentazione sana / offerta alimentare sana</b> (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"/>
<b>5 Promozione del riposo / delle pause</b> (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"/>
<b>6 Buona cultura aziendale / cultura di conduzione improntata all'apprezzamento</b> (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"/>
<b>7 Impostazione dei compiti favorevole alla salute</b> (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"/>
<b>8 Conciliazione tra vita privata e professionale</b> (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"/>
<b>9 Sensibilizzazione allo stress / alla salute psichica</b> (ad es. corsi per dipendenti 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"/>
<b>10 Sviluppo e promozione del personale</b> (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"/>
<b>11 Manca qualche ambito tematico? Se sì, si prega di completare:</b>  _____					
A suo parere, in quali dei temi sopraindicati la sua azienda dovrebbe investire di più? (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/ sistematicamente	non so
<b>Inchieste tra i collaboratori</b> (ad es. indagini sui fattori di carico e sulle risorse al lavoro, sul benessere fisico e psichico)	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
<b>Gestione delle assenze</b> (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"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
<b>Case Management</b> (ad es. chiarimento tempestivo dei problemi e reinserimento mirato in caso di/in seguito a incapacità lavorativa prolungata)	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
<b>Radicamento strategico della GSA</b> (ad es. uffici interni per il coordinamento di misure, linee guida aziendali, messa a disposizione di risorse)	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
<b>Coinvolgimento dei collaboratori nella GSA</b> (ad es. partecipazione sotto forma di rappresentanti del personale, circoli della sanità)	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
<b>Verifica dell'efficacia della GSA</b> (ad es. definizione degli obiettivi, valutazione dell'efficacia delle misure)	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>

D3 Nel complesso, come valuta l'impegno della sua azienda per la salute dei collaboratori?						
<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> scarso impegno	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub> medio impegno	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub> forte impegno	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub> non so			
			di meno	circa allo stesso modo	di più	non so
<b>Rispetto a quattro anni fa:</b> la sua azienda <b>oggi</b> si impegna meno, circa allo stesso modo o di più per la salute dei collaboratori (GSA)?			<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
<b>In futuro:</b> secondo lei <b>tra quattro anni</b> la sua azienda si impegnerà di meno, circa allo stesso modo o di più per la salute dei collaboratori (GSA)?			<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
<b>Se ha selezionato «di meno» almeno una volta:</b> quali sono le ragioni di un impegno minore?						
_____						
<b>Se ha selezionato «di più» almeno una volta:</b> quali sono le ragioni di un impegno maggiore?						
_____						

D4 In che misura 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 per il tema in questione	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
Disponibilità nell'azienda a parlare apertamente di lavoro e salute	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
Risorse finanziarie/personali consacrate al tema in questione	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
Conoscenze specialistiche/ sostegno specialistico per l'implementazione delle misure	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
Motivazione del personale a partecipare alle misure	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
Ricollegamento strategico del tema alla strategia HR/aziendale	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
Tempo per implementare le misure	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
Conoscenze specialistiche sull'efficacia e l'utilità delle misure	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>

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"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
Aumentare il grado di attrattività in quanto datore di lavoro	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
Aumentare il grado di soddisfazione/benessere del personale	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
Aumentare la produttività/qualità delle prestazioni	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
Valorizzare l'immagine pubblica dell'azienda/soddisfare le aspettative dei clienti	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
Rispondere alle esigenze e aspettative del personale/dei rappresentanti del personale	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
Rispondere alla pressione delle ispezioni sul lavoro/ai requisiti politici e giuridici	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
Responsabilità sociale/dare un contributo al benessere generale	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>

#### D6.1 Vi avvalete di strumenti e servizi esterni nell'ambito della GSA?

<sub>1</sub> Sì <sub>2</sub> No

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

<sub>1</sub> Consulenze <sub>2</sub> Corsi di formazione <sub>3</sub> Tool/app online <sub>4</sub> Strumenti di supporto (checklist, linee guida, modelli)

<sub>5</sub> Case Management esterno <sub>6</sub> Soluzioni settoriali/di associazioni <sub>7</sub> Forum/reti di GSA

<sub>8</sub> Altro: \_\_\_\_\_

#### D6.2 Conoscete o utilizzate nella vostra azienda le seguenti offerte di Promozione Salute Svizzera per la GSA?

	no, non la conosciamo	sì, la conosciamo ma non la utilizziamo	sì, la conosciamo e la utilizziamo	non so
Label Friendly Work Space (FWS)	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
Offerte relative al label FWS (ad es. FWS Check, self-assessment, direttive)	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
Sondaggio online FWS Job-Stress-Analysis	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
FWS Academy: formazioni e corsi di aggiornamento	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
Congresso di GSA nazionale	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>

#### D7 Che funzione svolge lei personalmente nell'azienda? (sono possibili più risposte)

<sub>1</sub> Direzione <sub>2</sub> Responsabile del personale <sub>3</sub> Collaboratrice/colaboratore del personale <sub>4</sub> Responsabile GSA

<sub>5</sub> Specialista per la sicurezza sul lavoro/protezione della salute

<sub>6</sub> Altra funzione: \_\_\_\_\_

#### Dx Quattro anni fa la sua azienda aveva già partecipato a questo studio. A quel tempo ha compilato personalmente il questionario per lo studio?

<sub>1</sub> sì <sub>2</sub> no <sub>9</sub> non so

**Domanda Dx solo per il campione del panel**

**D8 A quanto ammonta la percentuale di occupazione che la sua azienda dedica alla GSA?**

Pensi alla percentuale di occupazione nell'ambito della sicurezza sul lavoro, della protezione della salute, promozione della salute o simili

All'incirca \_\_\_\_\_ percentuale di posti

---

**D9 In che misura i presupposti e l'impegno per la GSA nella sua azienda sono cambiati in seguito alla pandemia di coronavirus e alle relative conseguenze?**

	invariati	peggiorati/ diminuiti	in parte sì, in parte no	migliorati/ aumentati	non so
I presupposti per la GSA nella nostra azienda sono...	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
L'impegno a favore della GSA nella nostra azienda è...	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>

**D10 Se desidera segnalare altro, può utilizzare questo campo:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Grazie della partecipazione!**

# Allegato C: Distribuzione del campione dell'indagine rappresentativa 2020

TABELLA 7

Distribuzione del campione dell'indagine rappresentativa 2020 con riferimento a regione linguistica, settore economico e dimensioni aziendali, ponderata per i fattori regione linguistica e settore economico (N=791)

Regione linguistica	Quantità	%	Settore economico	Quantità	%	Dimensioni aziendali	Quantità	%	Totale %
<b>CH D</b>	585	74,0%	Industria	180	30,8%	PI (50-99 coll.)	29	16,0%	3,6%
						MI (100-249 coll.)	89	49,5%	11,3%
						GI (250-999 coll.)	60	33,5%	7,6%
						GI (≥ 1000 coll.)	2	1,0%	0,2%
			Servizi	405	69,2%	PI (50-99 coll.)	83	20,5%	10,5%
						MI (100-249 coll.)	178	44,0%	22,6%
						GI (250-999 coll.)	132	32,6%	16,7%
						GI (≥ 1000 coll.)	12	2,8%	1,5%
<b>CH F</b>	174	22,0%	Industria	56	32,2%	PI (50-99 coll.)	14	24,1%	1,7%
						MI (100-249 coll.)	31	55,2%	3,9%
						GI (250-999 coll.)	12	20,7%	1,5%
						GI (≥ 1000 coll.)	0	0,0%	0,0%
			Servizi	118	67,8%	PI (50-99 coll.)	21	17,6%	2,6%
						MI (100-249 coll.)	51	43,5%	6,5%
						GI (250-999 coll.)	38	32,4%	4,8%
						GI (≥ 1000 coll.)	8	6,5%	1,0%
<b>CH I</b>	32	4,0%	Industria	9	28,5%	PI (50-99 coll.)	1	14,3%	0,2%
						MI (100-249 coll.)	6	64,3%	0,7%
						GI (250-999 coll.)	2	21,4%	0,2%
						GI (≥ 1000 coll.)	0	0,0%	0,0%
			Servizi	23	71,5%	PI (50-99 coll.)	5	22,6%	0,6%
						MI (100-249 coll.)	11	48,4%	1,4%
						GI (250-999 coll.)	6	25,8%	0,7%
						GI (≥ 1000 coll.)	1	3,2%	0,1%

# Allegato D: Questionario dell'indagine rappresentativa tra il personale

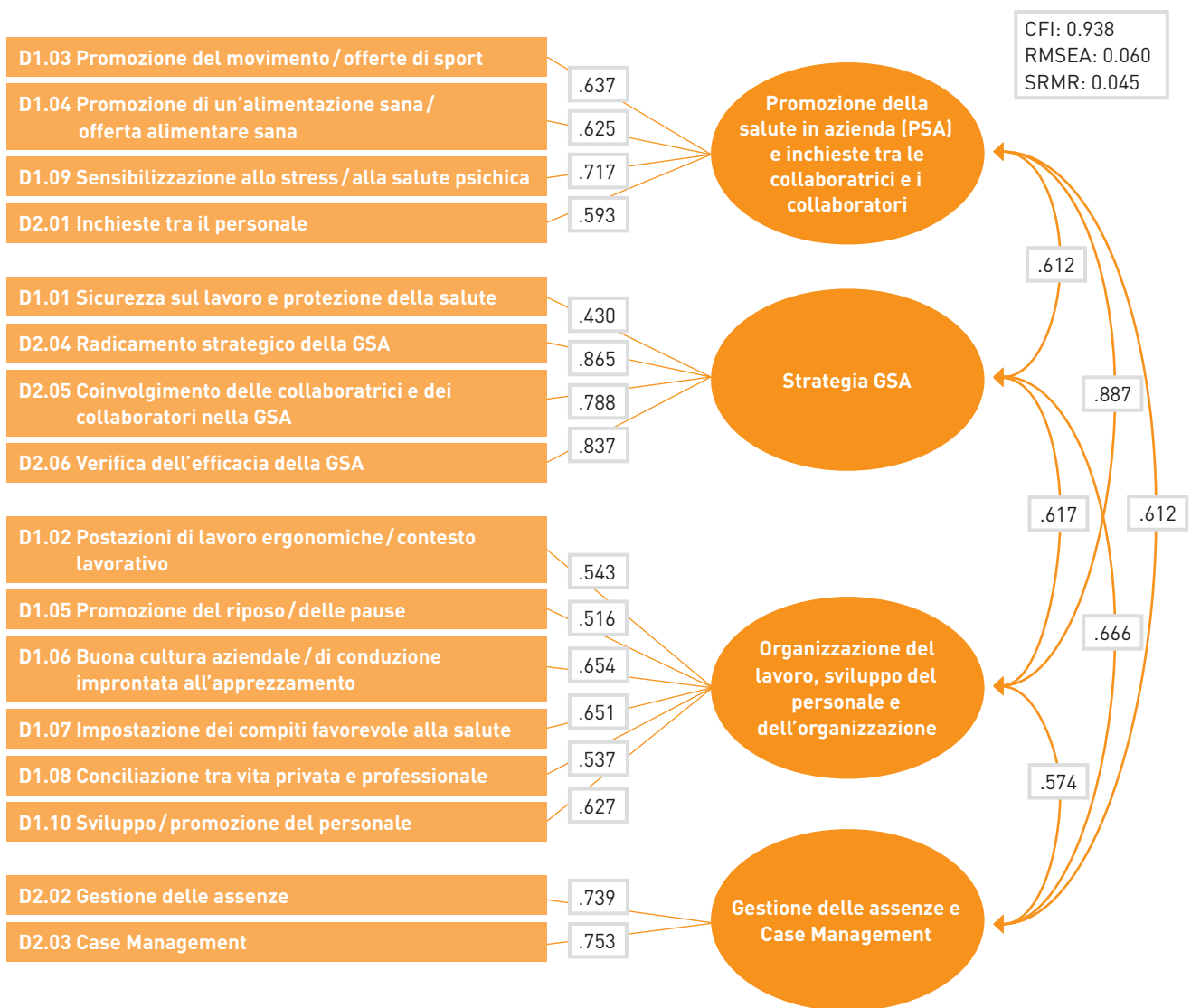
## Scala relativa all'impegno delle aziende per la salute del personale dal punto di vista dei dipendenti:

In che misura la sua azienda si impegna sui seguenti temi?	per niente	poco/ in parte	abbastanza/ in gran parte	molto/ pienamente	non so
<b>1 Sicurezza sul lavoro e tutela della salute</b> (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"/>
<b>2 Postazioni di lavoro ergonomiche / contesto lavorativo</b> (ad es. buona gestione dei carichi, 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"/>
<b>3 Promozione del movimento / offerte di sport</b> (ad es. bike to work, 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"/>
<b>4 Promozione di un'alimentazione sana / offerta alimentare sana</b> (ad es. messa a disposizione di frutta e distributori d'acqua, pasti sani in mensa, corsi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5 Promozione del riposo / delle pause</b> (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"/>
<b>6 Buona cultura aziendale / cultura di conduzione improntata all'apprezzamento</b> (ad es. promozione di un buon clima nei team, attenzione a riconoscimento e lealtà)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>7 Mansioni lavorative motivanti e sostenibili</b> (ad es. prevenzione del sovraccarico, promozione del lavoro autonomo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>8 Conciliazione tra vita privata e professionale</b> (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"/>
<b>9 Promozione di scambio e informazioni su stress e salute psichica</b> (ad es. conferenze, campagne e corsi su stress, mobbing, benessere)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>10 Sviluppo e promozione del personale</b> (ad es. definizione di obiettivi professionali, sviluppo delle competenze, buone possibilità di perfezionamento)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Allegato E: Risultati dell'analisi fattoriale confermativa per il grado di attuazione della GSA

FIGURA 29

Analisi fattoriale confermativa per il grado di attuazione della GSA (indagine rappresentativa 2020)





# Allegato F: Analisi della regressione per il grado di attuazione della GSA e il potenziale in materia di GSA

TABELLA 8

Risultati dell'analisi della regressione gerarchica per il grado di attuazione della GSA 2020 (variabile dipendente) con le variabili di controllo «settore economico», «regione linguistica», «dimensioni aziendali» (fase 1) e le variabili indipendenti «presupposti per la GSA» e «fattori determinanti per la GSA» 2020 (fase 2) (non ponderati)

Variabili	Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati		
	B	SD	Beta	T	Sig. (p)
Costante	0.147	0.138		1.064	0.288
Settore economico	0.111	0.032	0.098	3.503	0.000
CH F	-0.139	0.039	-0.103	-3.576	0.000
CH I	-0.212	0.064	-0.092	-3.296	0.001
MI (100-249 coll.)	0.134	0.040	0.123	3.374	0.001
GI (250-999 coll.)	0.136	0.042	0.118	3.218	0.001
GI (≥ 1000 coll.)	0.291	0.098	0.084	2.971	0.003
D4.01: Consapevolezza/sostegno da parte della direzione per il tema in questione	0.107	0.031	0.128	3.468	0.001
D4.02: Disponibilità nell'azienda a parlare apertamente di lavoro e salute	0.097	0.030	0.114	3.224	0.001
D4.03: Risorse finanziarie/personali consacrate al tema in questione	0.044	0.027	0.060	1.607	0.109
D4.04: Conoscenze specialistiche/sostegno specialistico per l'implementazione delle misure	0.122	0.029	0.162	4.180	0.000
D4.05: Motivazione del personale a partecipare alle misure	0.090	0.027	0.104	3.321	0.001
D4.06: Ricollegamento strategico del tema alla strategia HR/aziendale	0.078	0.024	0.118	3.309	0.001
D4.07: Tempo per implementare le misure	0.032	0.027	0.043	1.173	0.241
D4.08: Conoscenze specialistiche sull'efficacia e l'utilità delle misure	0.087	0.030	0.112	2.926	0.004
D5.01: Ridurre il tasso di assenze	0.032	0.024	0.039	1.341	0.180
D5.02: Aumentare il grado di attrattività in quanto datore di lavoro	0.081	0.029	0.103	2.834	0.005
D5.03: Aumentare il grado di soddisfazione/benessere del personale	0.021	0.038	0.020	0.547	0.584
D5.04: Aumentare la produttività/qualità delle prestazioni	0.014	0.028	0.016	0.507	0.612
D5.05: Valorizzare l'immagine pubblica dell'azienda/soddisfare le aspettative dei clienti	-0.004	0.025	-0.006	-0.174	0.862
D5.06: Rispondere alle esigenze e aspettative del personale/dei rappresentanti del personale	-0.013	0.026	-0.018	-0.492	0.623
D5.07: Rispondere alla pressione delle ispezioni sul lavoro/ai requisiti politici e giuridici	0.013	0.018	0.023	0.704	0.482
D5.08: Responsabilità sociale/dare un contributo al benessere generale	0.025	0.028	0.031	0.881	0.379

Note: variazione spiegata nella variabile dipendente del grado di attuazione della GSA: fase 1:  $R^2$  corretto = .058, fase 2:  $R^2$  corretto = .526.

Codifica delle variabili: Settore economico: 0=IND, 1=SER; CH F: 0=CHD/CH I, 1=CH F; CH I: 0=CHD/CH F, 1=CH I; MI (100-249 coll.): 0=PI (50-99 coll.)/GI (250-999 coll.)/GI (≥ 1000 coll.), 1=MI (100-249 coll.), GI (250-999 coll.): 0=PI (50-99 coll.)/MI (100-249 coll.)/GI (≥ 1000 coll.), 1=GI (250-999 coll.), GI (≥ 1000 coll.): 0=PI (50-99 coll.)/MI (100-249 coll.)/GI (250-999 coll.), 1=GI (≥ 1000 coll.).

I predittori significativi ( $p < .05$ ) sono evidenziati in arancione. I predittori con un beta standardizzato  $\geq .10$  sono in arancione scuro, quelli con un beta  $< .10$  in arancione chiaro.

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

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

[www.promozionesalute.ch](http://www.promozionesalute.ch)  
[www.promotionsante.ch](http://www.promotionsante.ch)  
[www.promozionesalute.ch](http://www.promozionesalute.ch)