

Dicembre 2025



Foglio di lavoro 66

## Partecipazione nella promozione della salute in azienda

Promozione Salute Svizzera è una fondazione sostenuta da Cantoni e assicuratori. Su incarico della Confederazione, essa avvia, coordina e valuta le misure volte a promuovere la salute e a prevenire le malattie (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 4.80 CHF 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**» vengono pubblicate informazioni di fondo, allestite o commissionate da Promozione Salute Svizzera, miranti a supportare le figure professionali nell'attuazione di misure di promozione della salute e prevenzione. Responsabili dei contenuti dei fogli di lavoro sono le rispettive autrici e i rispettivi autori. I fogli di lavoro di Promozione Salute Svizzera sono in genere disponibili in forma elettronica (PDF).

### **Impressum**

#### **Editrice**

Promozione Salute Svizzera

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

Samuel Zäch, Responsabile progetti Gestione & Sviluppo GSA

#### **Autrici**

- Prof.ssa Dr.ssa Anita Sandmeier, Alta scuola pedagogica del Canton Svitto
- Laura Koch, Alta scuola pedagogica del Canton Svitto

#### **Gruppo di accompagnamento (in ordine alfabetico)**

- Aldo Bannwart, Alta scuola pedagogica del Canton Svitto
- Jürg Brühlmann, consulenza ([www.jbruehlmann.ch](http://www.jbruehlmann.ch))
- Noelia Eigensatz, Alta scuola pedagogica del Canton Svitto
- Alexandra Mahnig, RADIX Fondazione svizzera per la salute
- Ivo Mauch, Alta scuola pedagogica del Canton Berna
- Irene Truttman, Sezione delle risorse umane del Canton Svitto

#### **Revisione**

Claudia Hiestand ([schreibenfuerdich.ch](mailto:schreibenfuerdich.ch))

#### **Serie e numero**

Promozione Salute Svizzera, Foglio di lavoro 66

#### **Citazione**

Sandmeier, A. & Koch, L. (2025). *Partecipazione nella promozione della salute in azienda*. Foglio di lavoro 66. Promozione Salute Svizzera.

#### **Immagine di copertina**

iStock

#### **Informazioni**

Promozione Salute Svizzera, Wankdorfallee 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)

#### **Numero di ordinazione**

03.0621.IT 12.2025

La presente pubblicazione è disponibile anche in tedesco e in francese (numeri di ordinazione 03.0621.DE 12.2025 e 03.0621.FR 12.2025).

#### **Scarica PDF**

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

## Editoriale

La salute sul lavoro è più della semplice assenza di malattia. La salute si crea in ambienti di lavoro che riducono i carichi e rafforzano le risorse e grazie all'impegno delle persone che plasmano attivamente tale ambiente. Ed è proprio qui che entra in gioco la partecipazione: laddove il personale non è un semplice destinatario delle misure di promozione della salute bensì un co-progettatore, si ottiene una promozione della salute in azienda più efficace e di elevata qualità. L'approccio partecipativo può fare la differenza tra le buone intenzioni e un cambiamento concreto ed efficace. La partecipazione consente di sviluppare interventi realistici e adeguati, con un elevato grado di accettazione. Ma la partecipazione non è un processo automatico: richiede decisioni consapevoli. Quali categorie del personale bisogna coinvolgere? Con quali metodi? E quali condizioni quadro servono perché il processo partecipativo funzioni?

Il presente foglio di lavoro non considera la partecipazione nel quadro della promozione e della gestione della salute in azienda come un «extra», bensì come una premessa fondamentale per il successo. Oltre alle basi teoriche, questo documento propone alcuni strumenti pratici per pianificare la partecipazione in maniera mirata, dai sondaggi aziendali ai workshop, fino ai progetti co-creativi.

Il presente documento vuole essere un quadro di riferimento per dirigenti, responsabili delle risorse umane e consulenti, per aiutarli ad avviare processi partecipativi e consolidare la partecipazione in una prospettiva a lungo termine. È nostra convinzione che la salute nelle organizzazioni sia il frutto di un impegno comune, fatto di dialogo, partecipazione e di una responsabilità condivisa.

Le auguriamo una lettura stimolante e ricca di spunti per il lavoro quotidiano.

Samuel Zäch

Responsabile progetti Gestione & Sviluppo GSA

# Indice

<b>1</b>	<b>Introduzione</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Partecipazione nella promozione della salute in azienda</b>	<b>6</b>
2.1	Potenziale della partecipazione	6
2.2	Sfide della partecipazione	7
2.3	Forme di partecipazione	8
2.4	Progettazione della partecipazione	9
2.5	Condizioni quadro della partecipazione	10
<b>3</b>	<b>Pianificare e attuare processi partecipativi nel quadro della promozione della salute in azienda</b>	<b>11</b>
	Fase 1: Bilancio iniziale	13
	Fase 2: Definizione degli obiettivi e pianificazione della partecipazione	14
	Fase 3: Analisi della situazione attuale (sondaggio e workshop partecipativo)	16
	Fase 4: Definizione, pianificazione e attuazione delle misure	20
	Fase 5: Valutazione, integrazione e miglioramento	22
<b>4</b>	<b>Bibliografia</b>	<b>23</b>
	<b>Allegato: Checklist</b>	<b>24</b>

# 1 Introduzione

La promozione della salute in azienda (PSA) mira a ridurre i carichi e a rafforzare le risorse del personale e lo fa combinando tra loro due misure: in primo luogo stimolando cambiamenti comportamentali e in secondo luogo ottimizzando le condizioni quadro sul posto di lavoro e nell'organizzazione nel suo complesso. La PSA è uno dei pilastri fondamentali di una gestione completa della salute in azienda (GSA), insieme alla sicurezza sul lavoro, alla protezione della salute, alla gestione delle assenze e alle misure di reinserimento professionale (figura 1).

Per assicurare la buona riuscita della PSA in un'organizzazione si raccomanda di adottare un approccio partecipativo, scegliendo tra i numerosi strumenti disponibili: dai sondaggi tra il personale ai workshop, fino alla co-progettazione. Questa grande varietà richiede decisioni consapevoli: l'azienda deve definire quali forme e quali metodi di partecipazione vuole utilizzare e quali gruppi specifici del personale vuole coinvolgere negli approcci partecipativi (Lundmark, 2023).

Nella letteratura scientifica mancano spesso indicazioni chiare su come si può strutturare concretamente la partecipazione in un contesto aziendale. Il presente foglio di lavoro è dedicato espressamente al tema della partecipazione nel contesto della promozione della salute in azienda. Le raccomandazioni che propone si basano sui risultati di un progetto di ricerca che ha analizzato le condizioni per la buona riuscita degli interventi partecipativi nelle scuole in relazione alla promozione della salute sul posto di lavoro (Sandmeier, 2022).

Il presente documento è rivolto a dirigenti, responsabili delle risorse umane, responsabili della gestione della qualità e consulenti esterni che affiancano le organizzazioni nel processo di promozione della sa-



## Cos'è la partecipazione?

Il termine partecipazione descrive il processo attraverso il quale la dirigenza concede al personale la possibilità di partecipare in modo mirato e consapevole ai processi aziendali, mettendo le persone in condizione di modificare le proprie condizioni di lavoro (Nielsen & Randall, 2013). La partecipazione consente al personale di plasmare il proprio ambiente di lavoro, condividendo potere e influenza con la dirigenza (Lundmark, 2023).

lute in azienda. Il documento è suddiviso in due parti: in una prima parte passa in rassegna i principali fondamenti teorici della partecipazione nella promozione della salute in azienda, mentre nella seconda parte propone alcuni strumenti e metodi concreti per lo sviluppo consapevole di processi partecipativi.

## Le domande centrali alle quali questo documento tenta di dare una risposta sono le seguenti:

- Qual è il potenziale della partecipazione in termini di efficacia e sostenibilità dei processi di promozione della salute in azienda?
- Quali sono le principali difficoltà che si possono incontrare nello sviluppo di un approccio partecipativo?
- Quali forme di partecipazione esistono?
- Come si può progettare consapevolmente un approccio partecipativo tenendo conto delle esigenze specifiche della propria organizzazione e del proprio processo di promozione della salute in azienda?
- Quali sono le condizioni quadro necessarie per implementare con successo la partecipazione?

FIGURA 1

### Pilastri centrali della gestione della salute in azienda



## 2 Partecipazione nella promozione della salute in azienda

La partecipazione nel contesto della promozione della salute in azienda può portare molti vantaggi, ma solo se è ben pianificata, strutturata in modo trasparente e attuata correttamente. Di seguito passeremo in rassegna le potenzialità e le sfide della partecipazione. Faremo inoltre una distinzione tra le diverse forme di partecipazione, che vanno dalla semplice informazione alla decisionalità condivisa, per poi affrontare il tema della progettazione concreta: chi dovrebbe poter influire su quali contenuti, in quali fasi del processo e in che misura? Infine, illustreremo le condizioni quadro necessarie per consentire un'efficace partecipazione del personale.

### 2.1 Potenziale della partecipazione

Se strutturata in modo consapevole, la partecipazione offre numerosi vantaggi (Nielsen & Randall, 2012; Roodbari et al., 2022; Schelvis et al., 2016). Le organizzazioni che coinvolgono il personale con un approccio partecipativo possono attingere alla competenza e al bagaglio di esperienze delle persone, riuscendo così adattare le misure alle loro esigenze specifiche, al loro ambiente di lavoro e alle loro mansioni. Coinvolgendo il personale, è più semplice attuare interventi su misura e integrarli nei processi di lavoro esistenti. La partecipazione ha un effetto positivo anche in termini di benessere del personale. Quando le persone vengono coinvolte nella definizione degli obiettivi, nell'analisi e nella pianificazione delle misure sperimentano un maggiore senso di autoefficacia e autonomia.

La partecipazione rafforza anche il senso di apprezzamento percepito dal personale. Grazie alla possibilità di partecipare alle principali fasi del processo, le persone percepiscono che le loro opinioni, idee ed esperienze vengono ascoltate e prese sul serio. Diversi studi dimostrano che il personale tende ad accettare e ad adattarsi meglio a un cambiamento

se è stato coinvolto tempestivamente nel processo. Le persone che hanno avuto la possibilità di partecipare a un processo di progettazione tendono a essere più favorevoli alle misure introdotte e a sostenerne attivamente l'attuazione.

Un ulteriore beneficio prodotto dalla partecipazione è l'apprendimento organizzativo: i processi partecipativi creano uno spazio per un confronto condiviso e per lo sviluppo di strategie risolutive per i problemi dell'organizzazione, favorendo la creazione di un clima di fiducia e collaborazione che influenza positivamente e in modo duraturo la cultura organizzativa. La partecipazione permette inoltre di ottenere una comprensione collettiva dei problemi dell'organizzazione, gettando così le basi per lo sviluppo di soluzioni condivise.

La partecipazione non è solo uno strumento che consente di sviluppare e attuare in modo più efficace le misure di promozione della salute. È anche uno strumento che favorisce uno sviluppo organizzativo duraturo e di conseguenza è un elemento fondamentale della cultura organizzativa.



#### L'essenziale in breve

- La partecipazione contribuisce a una maggiore adeguatezza, efficacia e durabilità delle misure di promozione della salute.
- Rafforza il senso di autonomia e autoefficacia del personale.
- Promuove l'accettazione dei cambiamenti da parte del personale.
- Favorisce l'apprendimento organizzativo e lo sviluppo di una cultura partecipativa.
- Crea una comprensione comune dei problemi attuali e delle possibili soluzioni.

## 2.2 Sfide della partecipazione

Gli elementi partecipativi possono avere un impatto negativo se non c'è una pianificazione e attuazione strutturata e trasparente nel processo di promozione della salute in azienda (tabella 1).

La partecipazione richiede **tempo**, il che si può tradurre in un aumento del carico di lavoro per le persone coinvolte. Questo carico può essere ridotto pianificando il processo in modo lungimirante e sfruttando i canali già esistenti, come le conferenze e le riunioni, oppure i gruppi partecipativi come i comitati aziendali, i gruppi di lavoro e le commissioni.

La partecipazione suscita **aspettative**. Quando si coinvolge il personale e lo si invita a presentare proposte, si creano delle aspettative che la dirigenza deve gestire con grande cautela. Se il personale ha la sensazione che le sue proposte non vengano prese in considerazione in modo adeguato, può emergere un senso di frustrazione e si può manifestare una perdita di fiducia. La dirigenza deve riflettere, sin dall'inizio del processo, su quanto è ampio il margine di manovra e fino a che punto è disposta a prendere in considerazione i suggerimenti del personale. Per ridurre al minimo le delusioni, è importante comunicare fin da subito quali sono i limiti della partecipazione. La trasparenza permette al personale di sviluppare un senso di fiducia nell'approccio partecipativo a lungo termine.

La partecipazione può essere causa di **conflitti**. Affrontare i problemi e negoziare soluzioni condivise può provocare tensioni tra le persone coinvolte nel processo partecipativo. Per evitare e gestire eventuali conflitti serve un attento accompagnamento da parte delle figure dirigenziali o, se necessario, di consulenti esterni. In presenza di opinioni e proposte divergenti, la direzione potrebbe essere costretta a prendere decisioni motivate. In questi casi è fondamentale una comunicazione trasparente e la presentazione di argomenti comprensibili.



### L'essenziale in breve

- La partecipazione può portare a un aumento del carico di lavoro.
- La delusione delle aspettative come pure una mancata considerazione delle proposte avanzate possono portare a un senso di frustrazione e alla perdita di fiducia da parte del personale.
- La partecipazione può causare tensioni e conflitti tra il personale.

TABELLA 1

### Sfide e possibili soluzioni

Sfide	Possibili soluzioni
<b>Tempo necessario</b>	Pianificare il processo in modo lungimirante
	Utilizzare i canali e i gruppi esistenti
<b>Aspettative del personale</b>	Chiarire i margini di manovra
	Mostrare apertamente quali sono i limiti della partecipazione
	Tenere in debita considerazione le proposte
<b>Conflitti</b>	Accompagnare da vicino il processo
	Motivare le decisioni
	Comunicare in modo trasparente

### 2.3 Forme di partecipazione

La partecipazione deve essere considerata come un **continuum dinamico**. È riduttivo pensare che un grado elevato di partecipazione sia automaticamente la soluzione migliore. Il giusto livello di partecipazione dipende dalle condizioni quadro e dalla cultura aziendale: gli obiettivi, le risorse disponibili e i margini di manovra determinano l'adeguatezza e la fattibilità di un approccio partecipativo.

Prendendo spunto da diversi modelli teorici (ad es. Arnstein, 1969; Ischer & Saas, 2019; Wright et al., 2008) è possibile distinguere i seguenti livelli di partecipazione (figura 2):

**Pseudo-partecipazione:** si chiede alle parti coinvolte di esprimere la propria opinione, ma in realtà non si concede loro alcun potere perché le decisioni sono già state prese. Questa forma di partecipazione andrebbe evitata.

**Informazione:** le parti coinvolte vengono informate su determinati contenuti, come gli obiettivi del processo di promozione della salute in azienda, i risultati dei sondaggi o le decisioni relative alle misure da adottare.

**Consultazione:** le parti coinvolte possono esprimere il proprio parere sui contenuti, per esempio nel quadro di procedure di consultazione, sondaggi di opinione o richieste di feedback.

**(Co)progettazione:** le parti coinvolte possono presentare delle proposte per il processo di PSA o per singoli elementi dello stesso, come le aree d'intervento o le misure. La dirigenza detiene il potere decisionale.

**(Co)decisione:** a questo livello le decisioni vengono prese congiuntamente o delegate. La direzione può, per esempio, delegare il potere decisionale per misure che riguardano i singoli team.

**Organizzazione autonoma:** questo è il massimo grado di partecipazione. A questo livello le parti

coinvolte prendono decisioni in modo autonomo e si assumono le responsabilità, tenendo conto degli obiettivi, delle risorse e dei margini di manovra (ad es. in materia finanziaria) definiti preventivamente di comune accordo.

Nel corso di un processo, le forme di partecipazione possono variare. Un processo di promozione della salute in azienda partecipativo ed efficace tiene conto del fatto che non tutte le parti coinvolte sono tenute a partecipare nella stessa misura in tutte le fasi.



#### L'essenziale in breve

- Il grado di partecipazione può variare.
- Esistono cinque forme di partecipazione: pseudo-partecipazione, informazione, consultazione, (co)progettazione e (co)decisione.
- Pseudo-partecipazione significa coinvolgere il personale senza concedere però alcun potere perché le decisioni sono già state prese.
- L'informazione permette a tutte le parti coinvolte di avere lo stesso livello di conoscenza.
- La consultazione consente alle parti coinvolte di esprimere delle opinioni, ma non garantisce che queste vengano prese in considerazione.
- La (co)progettazione consente alle parti coinvolte di contribuire alla progettazione, ma senza concedere potere decisionale.
- (Co)decisione significa, ad esempio, partecipare ai processi decisionali per definire gli obiettivi, l'impiego delle risorse e l'attuazione delle misure.

FIGURA 2

#### Forme di partecipazione



Fonte: ispirato a Arnstein (1969), Ischer & Saas (2019) e Wright et al. (2008)

## 2.4 Progettazione della partecipazione

La partecipazione richiede un'attenta pianificazione per quanto riguarda la sua attuazione concreta (Abildgaard et al., 2020; Lundmark, 2023). La progettazione della partecipazione può cambiare nel corso di un processo.

In presenza di un **processo di promozione della salute in azienda ben strutturato** è più facile pianificare e gestire la partecipazione. Le condizioni quadro dovrebbero permettere di decidere in modo consapevole in quale fase del processo è opportuno coinvolgere le parti interessate.

Se si decide, per esempio, che il personale può (co)progettare e/o (co)decidere, bisogna essere in grado di rispondere alle diverse domande che emergono: in quali aree di intervento si vuole coinvolgere il personale? Il personale potrà presentare proposte che riguardano l'intera organizzazione, singoli reparti o solo il proprio team? Chi si occupa di presentare delle proposte? Tutto il personale o gruppi di lavoro ad hoc? Per rispondere a queste domande bisogna tenere conto di tre dimensioni: **contenuti, livelli e immediatezza**.

### Contenuti

Questa dimensione descrive gli aspetti del processo sui quali il personale può influire. Viene coinvolto nella definizione degli obiettivi generali del processo di promozione della salute in azienda? Può presentare delle proposte in relazione alle aree di intervento e alle misure oppure può anche partecipare alle relative decisioni? Chi definisce le risorse finanziarie e di tempo?

### Livelli

Questa dimensione stabilisce a quale livello dell'organizzazione si apportano i cambiamenti (Fridrich et al., 2015):

- individuo (ad es. gestione dell'orario di lavoro e dello stress, definizione delle priorità, capacità di gestire i conflitti);
- gruppo/team (ad es. comunicazione, collaborazione, obiettivi e valori comuni, processi lavorativi, competenze);
- dirigenza (ad es. comunicazione, apprezzamento, sostegno, responsabilità, formazione continua);
- organizzazione (ad es. cultura organizzativa, organizzazione del lavoro, risorse temporali e finanziarie).

### Immediatezza

Questa dimensione definisce il grado di coinvolgimento. Il personale viene coinvolto direttamente nelle attività? Oppure la partecipazione avviene indirettamente attraverso una rappresentanza, eletta o nominata, o nell'ambito di gruppi di lavoro?



#### L'essenziale in breve

- La presenza di un processo di promozione della salute in azienda chiaramente strutturato agevola la pianificazione della partecipazione.
- Il personale può influire su diversi temi a livello di contenuti.
- I cambiamenti possono avvenire a livello di individuo, di team, della dirigenza o dell'intera organizzazione.
- Il personale può partecipare direttamente o indirettamente al cambiamento.

## 2.5 Condizioni quadro della partecipazione

Per ottenere un buon processo partecipativo nel quadro della promozione della salute in azienda, è necessario adattare il processo alle condizioni quadro dell'organizzazione (Nielsen et al., 2021; Fridrich et al., 2015).

Tra le principali condizioni quadro figurano la **cultura organizzativa** e la **cultura dirigenziale**. Una cultura aziendale aperta, basata sulla fiducia e sul coinvolgimento, incentiva la partecipazione. La presenza di una cultura dirigenziale improntata al sostegno e all'apprezzamento stimola la partecipazione attiva del personale.

Altrettanto importante è la **disponibilità di risorse**. Per permettere al personale di partecipare al processo di promozione della salute in azienda senza stress aggiuntivo, servono risorse adeguate in termini di tempo, personale e finanze.

Anche i **fattori individuali** come la motivazione, la consapevolezza dell'importanza della salute e la disponibilità al cambiamento possono influenzare la partecipazione.

Le **condizioni quadro esterne**, tra le quali figurano per esempio il quadro normativo o gli sviluppi economici, determinano il margine di manovra. Il personale non sempre è a conoscenza di tali condizioni quadro. È pertanto fondamentale comunicare in modo chiaro ed esplicito quali sono i margini di manovra quando si coinvolge il personale in un processo.

Nel complesso, la partecipazione è una **interazione di fattori individuali, organizzativi ed esterni**.



### L'essenziale in breve

- Una cultura aziendale trasparente e resiliente ai conflitti favorisce la partecipazione.
- Una leadership che valorizza il personale lo stimola a partecipare.
- Per evitare di generare ulteriore stress con il processo partecipativo, servono risorse sufficienti in termini di tempo, personale e finanze.
- Le situazioni individuali e le potenzialità sul piano personale e professionale influenzano la disponibilità delle persone a partecipare.
- Le condizioni quadro esterne (leggi, risorse, aspettative dei superiori e sviluppi economici, ecc.) possono limitare il margine di manovra.

### 3 Pianificare e attuare processi partecipativi nel quadro della promozione della salute in azienda

Prima di pianificare un processo partecipativo di promozione della salute in azienda, è opportuno prendere in considerazione le basi della pianificazione e dell'organizzazione dei processi di promozione della salute in azienda. La **figura 3** rappresenta il processo sotto forma di un ciclo e ci ricorda che la pianificazione della promozione della salute in azienda è un processo continuo, che deve essere radicato nell'organizzazione e seguire un approccio strutturato.

Questo approccio strutturato garantisce la qualità del processo e consente una pianificazione e gestione consapevole. Inoltre, seguendo il principio di una costante valutazione e del miglioramento continuo, permette di adattare costantemente il processo alle condizioni attuali.

Al termine della riflessione sulle condizioni quadro e sulle sfide attuali (**fase 1: bilancio iniziale**) si definiscono gli obiettivi strategici (**fase 2: definizione degli obiettivi**).

Nel quadro del bilancio iniziale si rilevano le capacità attualmente disponibili a livello di organizzazione, le strutture partecipative già esistenti, la presenza di una cultura della partecipazione e si effettua una valutazione dei carichi e delle lacune. Sulla scorta dei risultati del bilancio si possono quindi formulare gli obiettivi relativi al processo di promozione della salute in azienda e alla partecipazione, facendo in modo che siano commisurati alle esigenze effettive dell'organizzazione e non siano né insufficienti né eccessivi. In questa fase occorre anche chiarire in quale fase del processo si vuole coinvolgere il personale.

Una volta chiarite le basi, si procede con una dettagliata **analisi della situazione effettiva (fase 3)**.

Di norma si effettua un **sondaggio** aziendale per rilevare i carichi, le risorse e altri indicatori di salute (ad es. con la **Job-Stress-Analysis**). Si procede poi a interpretare i risultati dei sondaggi nell'ambito di un **workshop** partecipativo al fine di individuare le aree di intervento, ovvero i temi o gli ambiti tematici prioritari nei quali è necessario intervenire. In questa fase, il processo partecipativo è fondamentale

perché consente di attingere alle esperienze, alle conoscenze e alle idee del personale. Se dai risultati del sondaggio aziendale è emersa una valutazione negativa nei confronti dello stile dirigenziale, è opportuno prendere in considerazione la possibilità di avvalersi di una consulenza esterna o dell'affiancamento di un livello gerarchico superiore per la conduzione del workshop.

Sulla scorta dei risultati dell'analisi della situazione effettiva, si procede a **sviluppare, pianificare e attuare misure mirate (fase 4)** nelle aree d'intervento individuate. Anche in questa fase esistono diverse opzioni per coinvolgere il personale nello sviluppo di misure efficaci e adeguate.

L'ultima fase del processo (**fase 5**) consiste in una **valutazione** dell'efficacia delle misure attuate e del processo di promozione della salute in azienda nel suo complesso.

FIGURA 3

Processo circolare della promozione della salute in azienda



Fonte: ispirato a Blum-Rüegg (2018, p. 46)

Nelle prossime pagine forniamo alcune indicazioni utili per poter decidere come pianificare la partecipazione in ogni fase del processo circolare appena descritto.

Sulla base di alcuni **spunti di riflessione** vengono illustrate diverse **opzioni** nonché le **implicazioni** della decisione per la buona riuscita del processo di promozione della salute in azienda.

La comunicazione è un aspetto fondamentale in tutte le fasi del processo.

### Comunicazione nell'ambito del processo di promozione della salute in azienda

La comunicazione è un fattore essenziale per la buona riuscita del processo di promozione della salute in azienda. La comunicazione non serve solo a trasmettere informazioni, ma anche a creare un clima di trasparenza e fiducia. Inoltre, la comunicazione permette al personale di essere adeguatamente a conoscenza delle proprie possibilità di partecipazione.

Si consiglia di documentare in un piano le attività di comunicazione relative agli obiettivi, alle decisioni e alle possibilità di partecipazione della promozione della salute in azienda. L'obiettivo è informare il personale in modo regolare e trasparente sul processo di promozione della salute in azienda e ancorare il tema della promozione della salute nella comunicazione interna.



#### Spunti di riflessione

- Attraverso quali canali e con quale cadenza comunichiamo?
- In che modo vogliamo garantire che tutti i membri del personale sappiano quando e come possono partecipare?
- Come comunichiamo le decisioni prese?
- Quando è opportuno inserire dei cicli di feedback?

Per evitare un sovraccarico e un eccesso di informazioni, è opportuno prendere in considerazione la possibilità di integrare il tema della promozione della salute nei canali di comunicazione esistenti (anziché in una newsletter aggiuntiva). Alcune comunicazioni specifiche possono essere archiviate in un luogo appropriato secondo il principio «pull» (chi ne ha bisogno la può andare a cercare). In questo modo si crea trasparenza, evitando di sovraccaricare il personale con una marea di informazioni.



#### Opzioni

- A** Inserire il processo di PSA come punto fisso all'ordine del giorno nelle riunioni
- B** Inserire il processo di PSA come tema fisso nelle newsletter esistenti
- C** Salvare le informazioni in una cartella di progetto o in un canale Teams liberamente accessibile

Il personale deve sapere dove, come e quando può partecipare. La presenza di informazioni chiare sulle varie forme di partecipazione e sulle possibilità di influenzare i processi decisionali stimola le persone a partecipare attivamente. In assenza di questa trasparenza, si riducono le probabilità di una partecipazione attiva.

Comunicare le decisioni in modo comprensibile è essenziale per favorirne l'accettazione. È anche importante giustificare le decisioni e spiegare perché determinate misure vengono attuate o respinte. Una trasparenza in questo senso contribuisce a prevenire la frustrazione e rafforza la fiducia.

Prevedere dei cicli di feedback attivo consente di adattare le misure alle esigenze del personale.

## Bilancio iniziale

## Fase 1

Per poter pianificare un processo di promozione della salute in azienda è innanzitutto necessario fare un bilancio della situazione iniziale. La premessa fondamentale per assicurare la partecipazione e la durata nel tempo della PSA è la compatibilità degli obiettivi e dei processi con le condizioni quadro dell'organizzazione, mentre l'ampiezza e la fattibilità della partecipazione dipendono dalle **risorse temporali, finanziarie, umane e culturali** presenti in azienda. È importante chiarire quali risorse finanziarie sono disponibili, chi guida il processo e se questa persona dispone delle **competenze** necessarie, dell'**accesso alla direzione e al personale** e delle **risorse in termini di tempo**. Il ricorso a **commissioni, gruppi di lavoro e strutture di collaborazione esistenti** per coinvolgere il personale consente di risparmiare risorse. Fondamentale per la riuscita del processo è la **cultura organizzativa**, ovvero in che misura la partecipazione e la decisionalità condivisa sono radicate a livello culturale e in che misura la dirigenza è aperta e abituata a tenere in considerazione le proposte del personale e delle persone a capo di progetti.



### Spunti di riflessione

- Di quali risorse disponiamo in termini di tempo, personale, finanze e cultura per l'attuazione del processo?
- Chi è la persona responsabile del processo e quali sono le sue competenze?
- A quali organismi esistenti possiamo ricorrere per assicurare la partecipazione?
- La partecipazione è già parte integrante della nostra cultura organizzativa? In che misura?

I risultati del bilancio iniziale permettono di pianificare in modo efficiente il processo partecipativo.



### Opzioni

- A** Delegare la responsabilità del processo
- B** Assicurare la partecipazione attraverso commissioni rappresentative delle varie categorie coinvolte
- C** Creare gruppi di lavoro temporanei

Se le organizzazioni non tengono sufficientemente conto delle risorse disponibili in termini di tempo, personale o finanze, la conseguenza potrebbe essere un sovraccarico e ulteriore stress, sia per il personale che per la dirigenza. Se la promozione della salute in azienda viene percepita come un onere aggiuntivo, il suo successo è compromesso.

Le **persone che ricoprono una funzione dirigenziale** hanno un ruolo fondamentale nel contesto di una promozione della salute in azienda partecipativa. Tuttavia, se non dispongono delle risorse temporali e delle competenze necessarie, c'è il rischio che il processo venga gestito in modo poco accurato (ad es. in modo affrettato o superficiale) e che emerga una mancanza di fiducia. Una buona opzione consiste nel delegare la gestione del processo di PSA (ad es. al reparto delle risorse umane o ai servizi che si occupano di gestione della qualità o di PSA), senza tuttavia dimenticare che il sostegno della dirigenza è fondamentale per la buona riuscita del processo.

Le commissioni rappresentative sono una risorsa importante nel contesto di un processo di PSA partecipativo. Tali commissioni possono rappresentare il personale in singole fasi del processo, evitando di dover coinvolgere tutto l'organico, e affiancare le persone responsabili del processo nella definizione, pianificazione e attuazione delle misure. Per essere rappresentativa, una commissione deve rappresentare le diverse categorie coinvolte, con le diverse esigenze e aspettative.

È inoltre vantaggioso se il personale è organizzato in team abituati a collaborare poiché in tal caso si può delegare loro il processo di definizione, pianificazione e attuazione di misure che riguardano il team.

Il ricorso alle strutture esistenti favorisce il consolidamento della PSA nonché la creazione di effetti positivi a lungo termine.

## Definizione degli obiettivi e pianificazione della partecipazione

### Fase 2

Sulla base delle condizioni quadro si possono definire obiettivi concreti per il processo di promozione della salute in azienda e la partecipazione. Nel corso del processo è opportuno verificare regolarmente la raggiungibilità degli obiettivi e, se necessario, adattarli alle mutate condizioni quadro.

#### Obiettivi del processo di PSA

Gli obiettivi aiutano a collocare la promozione della salute in un contesto più ampio. Se gli obiettivi della promozione della salute in azienda sono in contraddizione con la strategia globale dell'organizzazione o con le condizioni quadro, è lecito supporre che le misure non produrranno gli effetti desiderati. Gli obiettivi sono inoltre utili quando si tratta di definire le priorità in termini di aree d'intervento e misure nonché di effettuare la valutazione finale.



#### Spunti di riflessione

- Quali obiettivi vogliamo raggiungere con il processo di PSA?
- Questi obiettivi sono compatibili con la strategia della nostra organizzazione?
- Questi obiettivi sono compatibili con le condizioni quadro esistenti?

Oltre all'obiettivo primario, ovvero la promozione della salute del personale, ci possono essere anche altri motivi all'origine della decisione di attuare un processo di promozione della salute in azienda partecipativo. Il seguente elenco aiuta a identificare quali sono gli obiettivi della PSA:



#### Opzioni

- A** Promuovere la salute del personale
- B** Migliorare la soddisfazione del personale
- C** Promuovere la cultura aziendale e la coesione
- D** Posizionarsi come datore di lavoro attraente
- E** Ottimizzare i processi e le interfacce
- F** Ridurre le assenze e i costi
- G** Rafforzare la resilienza dell'organizzazione
- H** Accrescere la propensione all'innovazione

#### Obiettivi della partecipazione

Definire chiaramente quali sono gli obiettivi permette di pianificare meglio la partecipazione.



#### Spunti di riflessione

- Cosa vogliamo ottenere con un processo di PSA partecipativo?
- Quali sono le aspettative del personale in termini di coinvolgimento e partecipazione?

La partecipazione implica sempre confronto e collaborazione. È importante ricordare che i processi partecipativi non si limitano solo a singole attività, come ad esempio la definizione delle priorità in termini di aree d'intervento o misure, bensì contribuiscono anche al raggiungimento di obiettivi più ampi che possono essere di grande importanza per l'organizzazione.



#### La partecipazione permette

- A** ... di legittimare le decisioni prese;
- B** ... di sviluppare misure adeguate alla situazione;
- C** ... al personale di organizzare autonomamente il proprio ambiente di lavoro;
- D** ... di promuovere una cultura partecipativa nell'organizzazione e ancorarla all'interno di strutture fisse;
- E** ... di ottenere una comprensione comune dei problemi attuali e delle possibili soluzioni.

## Pianificazione della partecipazione

Dopo aver identificato le condizioni quadro e definito gli obiettivi si può procedere a pianificare la partecipazione all'interno del processo. È opportuno **definire la forma di partecipazione prima dell'inizio del processo**, al fine di poter pianificare le risorse temporali necessarie.



### Spunti di riflessione

- In quale fase del processo vogliamo coinvolgere il personale e in che modo?
- Vogliamo coinvolgere tutti i membri del personale (partecipazione diretta) o solo una rappresentanza (partecipazione rappresentativa)?

È possibile ricorrere a diverse forme di partecipazione.



### Opzioni

- A** Informazione
- B** Ascolto/consultazione
- C** (Co)progettazione
- D** (Co)decisione
- E** Auto-organizzazione

Se si opta per la (co)progettazione e la (co)decisione, bisogna decidere se si vuole coinvolgere tutto il personale (partecipazione diretta) o solo una rappresentanza (partecipazione indiretta).



### Opzioni

- A** Partecipazione prevalentemente indiretta, dove il personale è rappresentato da una commissione
- B** Alternanza tra partecipazione indiretta e diretta, a seconda delle esigenze
- C** Alto grado di partecipazione diretta, a carattere facoltativo. In questo caso il personale può partecipare attivamente, ma non vi è un obbligo in tal senso.

La partecipazione deve tenere conto degli **obiettivi del processo di promozione della salute in azienda** nonché delle **condizioni quadro dell'organizzazione**. Se lo scopo del processo è promuovere l'apprendimento a livello di organizzazione, è opportuno coinvolgere attivamente il maggior numero possibile di membri del personale.

Nella pianificazione della partecipazione occorre tenere conto delle strutture partecipative esistenti, dell'esperienza in questo campo e della cultura organizzativa. In un'organizzazione con una struttura gerarchica classica con un grado di partecipazione ridotto, concedere improvvisamente al personale competenze decisionali e organizzative più ampie può rappresentare un sovraccarico per tutte le parti coinvolte. Occorre dapprima instaurare la fiducia necessaria.

La partecipazione richiede tempo, che spesso è una risorsa rara. In questi casi può essere utile optare per una forma di partecipazione indiretta, meno onerosa in termini di tempo poiché coinvolge solo una rappresentanza del personale.

Poiché la partecipazione contribuisce a migliorare l'accettazione e l'efficacia delle misure, è opportuno coinvolgere, nel limite del possibile, tutti i diretti interessati, perlomeno nelle fasi di analisi della situazione attuale e di interpretazione dei risultati emersi dai sondaggi. A tal fine si può stabilire una data fissa nel piano annuale, evitando così di dover fissare ulteriori scadenze.

È importante **prevedere una certa flessibilità** per quanto concerne il coinvolgimento del personale. Durante il processo possono infatti emergere aree d'intervento inaspettate (ad es. aspetti culturali come la cultura dell'errore) che richiedono la creazione di ulteriori opportunità di partecipazione per affrontare la questione in un'ottica duratura.

## Analisi della situazione attuale (sondaggio e workshop partecipativo)

### Fase 3

Questa fase comprende la pianificazione e la realizzazione di un sondaggio aziendale nonché di un workshop partecipativo per l'interpretazione dei risultati e la prioritizzazione delle aree d'intervento.

#### Realizzazione del sondaggio

Il sondaggio serve a raccogliere dati relativi ai carichi e alle risorse del personale, allo scopo di ottenere un quadro completo della situazione attuale e fornire le basi per lo sviluppo di misure di promozione della salute.

Oltre a definire i contenuti del sondaggio, è importante definire anche le varie categorie coinvolte. L'organigramma scelto per il sondaggio determina il modo in cui si possono analizzare i risultati.



#### Spunti di riflessione

- A quale livello organizzativo (organizzazione, team, individuo), in relazione a quali interfacce o sfide vogliamo individuare le aree d'intervento?
- Come sono strutturati i team all'interno della nostra organizzazione? Come possiamo suddividere il personale in team dal punto di vista organizzativo o tematico?
- Ci sono persone che lavorano in più team?

È importante non orientarsi rigidamente alla struttura organizzativa per suddividere il personale in categorie statisticamente attendibili e anonimizzabili. La suddivisione in categorie dovrebbe essere tale da favorire il raggiungimento degli obiettivi definiti. Inoltre, per garantire l'anonimato e l'attendibilità dei dati, le categorie dovrebbero comprendere almeno 10 persone.

Esistono diverse opzioni per la creazione di categorie:



#### Opzioni

- A** Persone che collaborano regolarmente o che sono subordinate alla stessa figura dirigenziale
- B** Persone che ricoprono la stessa funzione
- C** Persone con mansioni e/o punti di riferimento e interfacce simili

La scelta delle categorie e dei livelli per la raccolta dei dati influenza il resto del processo. Solo se sono già stati raccolti dati a livello di team è possibile identificare in modo mirato le aree d'intervento e definire le misure.

L'**opzione A** consente analisi mirate sulla collaborazione all'interno di singole unità organizzative e fornisce un riscontro mirato sulla dirigenza. L'**opzione B** mette in luce i modelli di carico tipici di una funzione e consente lo scambio di esperienze tra persone con mansioni simili. L'**opzione C** permette di affrontare direttamente i problemi a livello di interfacce o i fattori di carico associati a sfide che richiedono un approccio collaborativo e favorisce lo sviluppo di soluzioni condivise.

## Workshop partecipativo per l'interpretazione dei dati

Non appena sono disponibili i risultati del sondaggio, si può procedere alla loro interpretazione. A tal fine si consiglia di organizzare un workshop nel quale presentare i risultati e successivamente individuare insieme le aree d'intervento. È opportuno organizzare il workshop a breve termine dopo il sondaggio nonché prevedere tempo sufficiente per lo stesso. Una buona pianificazione è fondamentale per garantire la buona riuscita di questa fase del processo. Di seguito è illustrato un esempio di come si può strutturare un workshop di questo genere:

### Programma

8.30 Benvenuto

8.40 Presentazione dei risultati

9.15 Pausa caffè

9.45 Lavoro in gruppi: discussione, identificare le aree d'intervento

11.15 Plenaria: presentazione dei lavori di gruppo

11.45 Valutazione da parte della dirigenza e prospettive per le prossime fasi del processo di PSA

## Presentazione dei risultati

La presentazione dovrebbe durare al massimo 45 minuti. È importante scegliere con attenzione il livello di dettaglio, in modo che il personale riesca ad ottenere un quadro chiaro della situazione senza essere sopraffatto dalle informazioni.



### Spunti di riflessione

- Con quale livello di dettaglio vogliamo mostrare i risultati?
- Vogliamo presentare solo i risultati relativi all'organizzazione nel suo complesso o anche i dati relativi ai singoli team?
- Di quanto supporto ha bisogno il personale per interpretare i dati statistici e le rappresentazioni grafiche?

La dirigenza può discutere queste domande in via preliminare con la rappresentanza del personale.



### Opzioni

- A** Presentare una panoramica dei principali punti di forza e di debolezza dell'organizzazione
- B** Presentare i risultati relativi all'organizzazione in plenaria e i dati relativi ai team nei vari gruppi di lavoro
- C** Garantire l'accesso a tutti i risultati al termine del workshop

La divulgazione completa di tutti i risultati crea trasparenza e rafforza la fiducia del personale, che si sente così pienamente informato. Tuttavia, esiste il rischio che un eccesso di informazioni o una loro eccessiva densità possano sopraffare e creare confusione.

Selezionare in maniera mirata i risultati da presentare favorisce una discussione mirata ed efficace. Tuttavia, è fondamentale evitare che il personale abbia l'impressione che determinate informazioni vengano nascoste deliberatamente. Lo si può fare fornendo una motivazione trasparente e consentendo l'accesso a tutti i risultati in un secondo momento. Un altro aspetto particolarmente delicato è il confronto tra team in plenaria. È fondamentale tutelare le figure dirigenziali e i team in difficoltà, facendo in modo che i risultati non siano fonte di imbarazzo, ma servano come punto di partenza per un cambiamento costruttivo.

## Composizione dei gruppi di lavoro

Al termine della presentazione, si procede a discutere i risultati, identificare le aree di intervento e stabilire le priorità. Il modo migliore per farlo è attraverso un lavoro di gruppo. Le seguenti domande sono utili al fine di stabilire la composizione dei gruppi di lavoro:



### Spunti di riflessione

- Cosa vogliamo ottenere con questo esercizio? Individuare le aree d'intervento a livello di team?
- Rafforzare il confronto tra i team?
- Vogliamo che le figure dirigenziali partecipino alle discussioni nei gruppi?

Ci sono diverse opzioni per discutere i risultati in gruppi. Sono ipotizzabili, tra le altre, le seguenti configurazioni:



### Opzioni

- A** A livello di team con la figura dirigenziale: i membri del team si confrontano sui risultati del proprio team.
- B** A livello di team senza figura dirigenziale.
- C** Gruppo composto da membri di diversi team: per la composizione dei gruppi si possono adottare criteri specifici o casuali.

Il lavoro di gruppo all'interno di team esistenti consente di individuare facilmente i problemi del team e identificare rapidamente le misure adeguate. Tuttavia, quando un team si trova in una situazione di difficoltà potrebbe essere più difficile e in questi casi potrebbe essere utile una **moderazione esterna**. Se dal sondaggio è emersa una valutazione critica nei confronti della dirigenza, è importante non affidare la moderazione alla figura dirigenziale, bensì a un livello superiore (se presente).

Se il gruppo di lavoro comprende membri di diversi team, il personale può ottenere un quadro della situazione in altri reparti o categorie. Questo metodo favorisce una comprensione comune delle sfide che l'organizzazione deve affrontare o di temi specifici. In un secondo momento sarà necessario anche concretizzare le misure a livello di team.

## Definizione dell'incarico

In questa fase, i gruppi devono discutere i risultati e stabilire insieme quali problemi devono essere affrontati e in quale ordine di priorità. Formulare in modo chiaro l'incarico aiuta a strutturare la discussione e ne agevola lo svolgimento. In questo contesto sono fondamentali tre caratteristiche: base di dati, autonomia decisionale e livello di osservazione. Le seguenti domande possono essere utili al fine di definire l'incarico:



### Spunti di riflessione

- In che misura vogliamo che i risultati guidino la discussione?
- Come possiamo formulare l'incarico in modo da ottenere soluzioni a diversi livelli?
- Come possiamo fare in modo che la discussione consideri anche i punti di forza?
- Come vogliamo documentare i risultati del lavoro di gruppo?

Per fare in modo che la **discussione sia incentrata sui risultati**, questi dovrebbero essere messi a disposizione, sotto forma di presentazione o su poster. Avere i risultati sott'occhio favorisce una discussione oggettiva, ma richiede anche tempo e una certa comprensione statistica.

L'incarico deve essere formulato in modo chiaro per incentivare lo sviluppo di proposte diversificate e differenziate. Un approccio strutturato aiuta il gruppo a riconoscere **sia i punti di forza che quelli deboli** o a sviluppare **soluzioni a diversi livelli**. Cosa può fare il team? In che modo può contribuire? Quali aspetti rientrano nella sfera di competenza della dirigenza? Quali punti di forza possiamo continuare a coltivare e in che modo?

In questa fase di lavoro di gruppo c'è il rischio che il personale sottovaluti il proprio margine di manovra e pensi che le misure siano principalmente di competenza della dirigenza. Per evitare che succeda, è importante che l'incarico incoraggi esplicitamente lo sviluppo di soluzioni all'interno del team, creando così una responsabilità condivisa per il cambiamento.

Un'altra sfida che può emergere in questa fase consiste nella possibilità che il gruppo metta troppo l'accento sui punti deboli, trascurando ciò che funziona bene. Promuovere la salute significa anche rafforzare le risorse. Il workshop dovrebbe essere pertanto un'occasione nella quale riconoscere ciò che funziona e svilupparlo ulteriormente.

È inoltre importante stabilire in che modo si vogliono **documentare i risultati** principali, ad esempio tramite verbali, flipchart o registrazioni digitali, in modo da poterli utilizzare anche nelle fasi successive del processo.

### Plenaria

Oltre a mettere per iscritto i risultati, alla fine del workshop vale la pena presentare le proposte dei gruppi in plenaria e raccogliere brevi feedback. In questo modo diventano visibili le diverse prospettive e possono emergere ambiti di azione che sono considerati importanti da tutti i gruppi. In ogni caso, è necessaria una **buona moderazione** e una **comunicazione trasparente** su come proseguirà il processo di promozione della salute in azienda.



### Spunti di riflessione

- È necessario stabilire una prima priorità dei temi?
- Come gestiamo le aspettative del personale?

Esistono diversi modi per dare priorità alle proposte e riunirle.

La **definizione delle priorità nel workshop** consente lo scambio di diverse prospettive e promuove una comprensione comune delle sfide e delle soluzioni più importanti. Inoltre, aiuta ad allineare le aspettative: il personale vede quali temi sono rilevanti per gli altri. Dal punto di vista metodologico, può essere effettuata in poco tempo e con una rapida panoramica assegnando punti su cartelloni.



### Opzioni

- A** Alla fine del workshop il personale decide quali aree d'intervento sono prioritarie.
- B** La dirigenza si occuperà di definire le priorità in un secondo momento.
- C** La definizione delle priorità verrà effettuata in un secondo momento con il coinvolgimento di una rappresentanza del personale.

Questa fase può essere impegnativa per la dirigenza perché i membri del personale esprimono i propri desideri e **si creano delle aspettative che non sempre sono realizzabili**. È quindi importante che, alla fine del workshop, la dirigenza metta in prospettiva le proposte e sia trasparente in merito ai passi successivi. Se ci sono dei limiti, ad esempio dovuti a condizioni organizzative, temporali o finanziarie, è importante comunicare tali limiti in modo aperto e rispettoso, permettendo così al personale di meglio comprendere le conseguenze in termini di attuazione, senza avere la sensazione di essere ignorati o scoraggiarsi.

## Definizione, pianificazione e attuazione delle misure

## Fase 4

Al termine del workshop, si procede a stabilire definitivamente l'ordine di priorità delle aree d'intervento nonché a pianificare e attuare le misure. Questo capitolo aiuta a prendere decisioni consapevoli al fine di elaborare misure mirate e, allo stesso tempo, promuovere l'accettazione da parte del personale, ottenendo così risultati destinati a durare nel tempo.

### Prioritizzazione delle aree d'intervento

Durante il workshop, il personale ha già identificato le principali aree d'intervento. Ora bisogna decidere quali aree d'intervento si vogliono affrontare e in quale ordine.



#### Spunti di riflessione

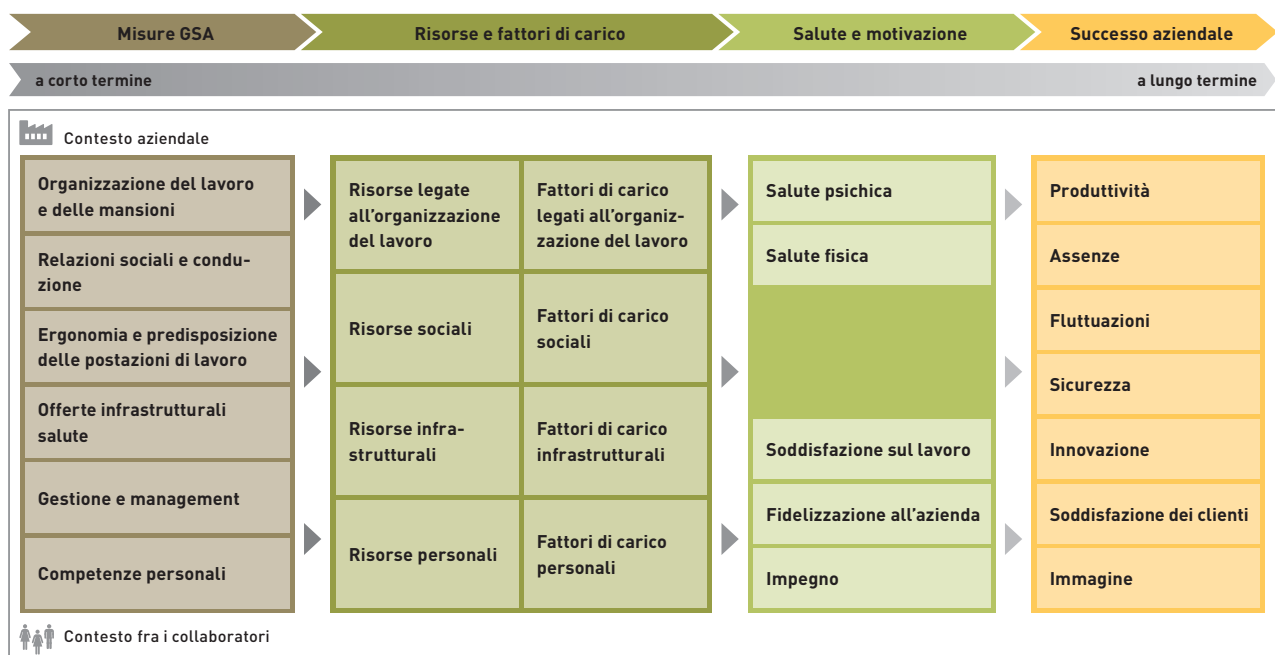
- È possibile raggruppare le proposte in aree d'intervento sovraordinate?
- Quali aree d'intervento sono prioritarie in termini di tempo o possono essere attuate in tempi brevi, quali sono importanti, ma possono essere affrontate in un secondo momento o richiedono più tempo?

Le proposte emerse dal workshop possono spesso essere raggruppate in **aree di intervento sovraordinate**. Si consiglia di utilizzare il modello di impatto (figura 4) per sfruttare le sinergie e rendere più efficiente il processo.

Allo stesso tempo, è importante definire in termini realistici il numero e la portata delle misure per evitare un sovraccarico e garantirne la buona riuscita.

FIGURA 4

### Modello d'impatto per la GSA di Promozione Salute Svizzera



Per definire le priorità si può fare ricorso ai seguenti criteri:



### Opzioni

- A** Urgenza: quali temi richiedono un intervento immediato?
- B** Fattibilità: quali misure sono realizzabili con le risorse disponibili? Quali misure richiedono più tempo?
- C** Benefici a breve termine: quali misure producono un impatto immediato?
- D** Competenza: chi è responsabile?
- E** Compatibilità con la strategia: le misure come si inseriscono nel contesto esistente?

Definire le priorità facendo riferimento a criteri specifici aiuta a pianificare le misure in modo strategico, tenendo conto delle **risorse disponibili**, nonché a garantire **la trasparenza nei confronti del personale**. Un approccio equilibrato, che prende in considerazione sia **misure attuabili a breve termine** che **cambiamenti sul lungo periodo**, rafforza la fiducia nel processo ed è garanzia di risultati efficaci.

## Pianificazione e attuazione delle misure

Dopo aver definito quali aree d'intervento sono prioritarie, si procede a pianificare e attuare misure concrete. Le seguenti domande forniscono utili spunti di riflessione.



### Spunti di riflessione

- A quali livelli devono intervenire le misure (individuo, team, organizzazione, tema)?
- Chi vogliamo coinvolgere nella pianificazione?
- Vogliamo affidare ai team o a gruppi tematici lo sviluppo e l'attuazione di misure per affrontare le loro sfide specifiche?

La responsabilità delle misure dipende dal livello d'intervento: le misure che riguardano **il comportamento individuale** richiedono spesso lo sviluppo di condizioni quadro favorevoli o di offerte mirate. Le misure che concernono la dirigenza dovrebbero essere sviluppate a **livello di organizzazione**. Affidare la responsabilità delle misure ai **team** è particolarmente utile se sono state identificate aree d'intervento specifiche a questo livello. In quest'ultimo caso è importante verificare se il team dispone delle risorse e delle competenze necessarie per sviluppare e attuare le misure.



### Opzioni

- A** La dirigenza decide e pianifica tutte le misure.
- B** I team apportano idee, la direzione prende la decisione (co-progettazione).
- C** I team decidono insieme alla dirigenza (co-decisione).
- D** I team sviluppano e attuano le misure in modo autonomo (autonomia).

Se si opta per una pianificazione delle misure da parte della dirigenza, è importante coinvolgere il personale almeno indirettamente, ad esempio attraverso la consultazione di una sua rappresentanza. Il coinvolgimento del personale aumenta l'accettazione delle misure e consente di adattarle secondo i bisogni specifici. Infine è importante comunicare le misure definitive attraverso canali adeguati.

## Valutazione, integrazione e miglioramento

## Fase 5

La valutazione del processo di partecipazione permette di comprendere in che misura è stato coinvolto il personale e quale influenza ha avuto la partecipazione sulla buona riuscita delle misure. Una valutazione sistematica permette di capire cosa ha funzionato bene e dove è possibile apportare miglioramenti. Le conoscenze acquisite aiutano a rendere più efficienti i processi futuri e a creare strutture durature.



### Spunti di riflessione

- Il personale ritiene le misure adottate efficaci e pertinenti? In che misura?
- Dal punto di vista del personale, il processo ha permesso di risolvere i problemi e semplificare il lavoro quotidiano?
- Le risorse impiegate (tempo, personale, budget) sono state sufficienti?
- Come si può ancorare a livello strutturale la partecipazione nella promozione della salute in azienda?

Per garantire l'efficacia della promozione della salute in azienda (PSA) in una prospettiva a lungo termine, è fondamentale integrarla nelle strutture esistenti, con formati di partecipazione ben definiti, responsabilità chiare e processi di feedback periodici.

Si possono creare e consolidare **strutture partecipative** attraverso commissioni, gruppi di lavoro o formati di dialogo continuo con il personale, favorendo l'accettazione e rafforzando al tempo stesso anche la responsabilità individuale dei team. Solo laddove la **promozione della salute in azienda viene intesa come un processo continuo e integrato**, può contribuire alla salute e al benessere del personale in una prospettiva a lungo termine.

## 4 Bibliografia

- Abildgaard, J. S., Hasson, H., von Thiele Schwarz, U., Løvseth, L. T., Ala-Laurinaho, A. & Nielsen, K. (2020). Forms of participation: The development and application of a conceptual model of participation in work environment interventions. *Economic and Industrial Democracy*, 41(3), 746-769.  
<https://doi.org/10.1177/0143831X17743576>
- Arnstein, S. R. (1969). A Ladder Of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Blum-Rüegg, A. (2018). *Gestione della salute in azienda. Principi e tendenze*. Rapporto 7. Promozione Salute Svizzera. <https://promozionesalute.ch/node/910>
- Fridrich, A., Jenny, G. J. & Bauer, G. F. (2015). The Context, Process, and Outcome Evaluation Model for Organisational Health Interventions. *BioMed Research International*, 2015, e414832.  
<https://doi.org/10.1155/2015/414832>
- Ischer, P. & Saas, C. (2019). *Partecipazione e promozione della salute*. Foglio di lavoro 48. Promozione Salute Svizzera. <https://promozionesalute.ch/node/730>
- Krause, K., Basler, M. & Bürki, E. (2016). *Promuovere la GSA con verifica d'impatto – una guida per aziende*. Foglio di lavoro 38. Promozione Salute Svizzera. <https://promozionesalute.ch/node/991>
- Lundmark, R. (2023). A power-sharing perspective on employees' participatory influence over organizational interventions: Conceptual explorations. *Frontiers in Psychology*, 14.  
<https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1185735>
- Nielsen, K., Axtell, C. & Sorensen, G. (2021). Organizational interventions – Fitting the intervention to the context to ensure the participatory process. In E. K. Kelloway & C. Cooper (a cura di), *A Research Agenda for Workplace Stress and Wellbeing* (pp. 191-210). Edward Elgar Publishing.
- Nielsen, K. & Randall, R. (2012). The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. *Work & Stress*, 26(2), 91-111.  
<https://doi.org/10.1080/02678373.2012.682721>
- Nielsen, K. & Randall, R. (2013). Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 601-617.
- Roodbari, H., Axtell, C., Nielsen, K. & Sorensen, G. (2022). Organisational interventions to improve employees' health and wellbeing: A realist synthesis. *Applied Psychology: An International Review*, 71(3), 1058-1081. <https://doi.org/10.1111/apps.12346>
- Sandmeier, A. (2022). *Gesundheitsmanagement gemeinsam gestalten – Kontext, Prozess und Wirkung einer organisationalen Gesundheitsintervention in Schulen*. Fondo nazionale svizzero.  
<https://data.snf.ch/grants/grant/204990>
- Schelvis, R. M. C., Wiezer, N. M., Blatter, B. M., van Genabeek, J. A. G. M., Oude Hengel, K. M., Bohlmeijer, E. T. & van der Beek, A. J. (2016). Evaluating the implementation process of a participatory organizational level occupational health intervention in schools. *BMC Public Health*, 16(1), 1212.  
<https://doi.org/10.1186/s12889-016-3869-0>
- Wright, M. T., Block, M. & Von Unger, H. (2008). Participation in the cooperation between target group, project and sponsor. *Gesundheitswesen*, 70(12), 748-754. Scopus. <https://doi.org/10.1055/s-0028-1102955>

# Allegato: Checklist

## Partecipazione nei processi di PSA

La seguente checklist è un utile ausilio per la pianificazione e la realizzazione di un processo partecipativo di promozione della salute in azienda. L'uso della checklist permette di sfruttare pienamente il potenziale della partecipazione in un contesto aziendale. La checklist fa riferimento alle diverse forme di partecipazione (cfr. figura 2) nonché alle 5 fasi del processo circolare di promozione della salute in azienda (cfr. figura 3).

### Bilancio iniziale

### Fase 1

- Abbiamo fatto un bilancio iniziale e verificato quali sono le risorse temporali, umane, finanziarie e organizzative disponibili.
- Abbiamo definito una figura responsabile per la gestione del processo, che dispone delle necessarie competenze in materia di gestione di progetti nonché di sufficienti risorse in termini di tempo.
- Esistono già organismi di partecipazione che possiamo coinvolgere nel processo.

#### Se l'ultima affermazione non è stata spuntata occorre verificare se:

- La costituzione di una commissione rappresentativa o di gruppi di lavoro temporanei potrebbe contribuire a creare strutture utili per la partecipazione?



#### Riferimenti bibliografici

cfr. pagina 13

#### Osservazioni:

## Definizione degli obiettivi e pianificazione della partecipazione

### Fase 2

#### Obiettivi del processo di PSA (obiettivi generali)

- Abbiamo definito e messo per iscritto gli obiettivi del processo di promozione della salute in azienda.
- La disponibilità delle risorse (temporali, umane e finanziarie) per lo svolgimento del processo è garantita.

#### Obiettivi della partecipazione

- Abbiamo definito gli obiettivi che intendiamo raggiungere con il coinvolgimento del personale.
- Conosciamo le aspettative del personale in termini di coinvolgimento e partecipazione.

#### Pianificazione della partecipazione

- Sappiamo in quale fase e in che modo vogliamo coinvolgere il personale nel processo.
- Abbiamo definito chi sarà coinvolto (tutto il personale o solo una rappresentanza).

#### Se è previsto il coinvolgimento di tutti i membri del personale:

- Sono disponibili risorse sufficienti in termini di tempo.
- Abbiamo previsto l'organizzazione di un evento ad hoc (ad es. giornata di team, riunione).

#### Se è previsto solo il coinvolgimento di alcuni membri del personale:

- Abbiamo comunicato la scelta in modo trasparente.
- I gruppi hanno una composizione rappresentativa.



#### Riferimenti bibliografici

cfr. pagina 14

#### Osservazioni:

**Analisi della situazione attuale** (sondaggio e workshop partecipativo)**Fase 3****Realizzazione del sondaggio**

- Abbiamo deciso a quali livelli organizzativi (organizzazione, team, individuo) vogliamo individuare le aree d'intervento e definire le misure.
- Abbiamo strutturato il sondaggio in modo tale da ottenere risultati ai livelli definiti in precedenza.
- Per il sondaggio abbiamo creato categorie composte da almeno 10 persone.
- Il sondaggio rappresenta bene la struttura organizzativa, con il personale suddiviso in team dal punto di vista organizzativo o tematico.

**Presentazione dei risultati**

- Sulla base degli obiettivi definiti in precedenza, abbiamo deciso se vogliamo mostrare solo i risultati relativi all'organizzazione nel suo complesso o anche i dati relativi ai singoli team.
- Abbiamo elaborato i risultati in modo tale che siano facilmente comprensibili per il personale.
- La presentazione dei risultati non richiede più di 45 minuti.

**Composizione dei gruppi**

- Abbiamo formato dei gruppi di lavoro in base agli obiettivi.

**Definizione dell'incarico**

- Abbiamo messo a disposizione dei vari gruppi una panoramica dei risultati affinché la possono usare per la discussione.
- Abbiamo assegnato un incarico chiaro a ciascun gruppo, incoraggiando il personale a proporre delle misure.
- I risultati del lavoro di gruppo vengono documentati.

**Plenaria**

- I diversi gruppi presentano i risultati del loro lavoro in plenaria.
- La dirigenza è consapevole del proprio ruolo (in termini di apprezzamento delle proposte, gestione delle aspettative, comunicazione dei passi successivi).

**Riferimenti bibliografici**cfr. [pagina 16](#)**Osservazioni:**

**Definizione, pianificazione e attuazione delle misure****Fase 4****Prioritizzazione delle aree d'intervento**

- Abbiamo deciso consapevolmente e comunicato chiaramente a quale forma di partecipazione intendiamo fare ricorso nella fase di definizione delle priorità.
- Le aree di intervento sono state messe in ordine di priorità secondo i criteri di urgenza, benefici previsti e risorse necessarie (tempo, persone coinvolte).
- Le misure sono compatibili con la strategia dell'organizzazione.

**Pianificazione e attuazione delle misure**

- Le misure intervengono a diversi livelli dell'organizzazione (organizzazione, dirigenza, team, individuo).
- Laddove opportuno e appropriato, abbiamo delegato la pianificazione e l'attuazione delle misure a livello di team.
- La quantità delle misure definite è realistica e fattibile.
- Abbiamo chiarito l'impatto che le misure devono produrre (cfr. checklist [«5 Schritte zur Wirkungsüberprüfung Ihres BGM-Projekts»](#)).
- Abbiamo comunicato le aree d'intervento e le misure al personale in una forma comprensibile.

**Riferimenti bibliografici**

cfr. [pagina 20](#) e checklist [«5 Schritte zur Wirkungsüberprüfung Ihres BGM-Projekts»](#)

**Osservazioni:**

## Valutazione, integrazione e miglioramento

## Fase 5

- Le misure attuate sono state valutate e, ove necessario, adeguate.
- Anche il processo è stato oggetto di una valutazione retrospettiva (investimento vs. benefici, ostacoli e fattori di successo).
- Stiamo verificando se le strutture partecipative create per questo processo possono essere consolidate a lungo termine.



### Riferimenti bibliografici

cfr. [pagina 22](#)

### Osservazioni: