

Foglio d'informazione 31

Influsso dello spazio lavorativo e del concomitante processo di cambiamento sulla salute psichica

Risultati del progetto di ricerca «Offices, Change & Health»

Abstract

Nell'ambito del progetto di ricerca «Offices, Change & Health» sostenuto da Innosuisse è stato indagato, in sei organizzazioni, l'influsso degli spazi lavorativi e del concomitante processo di cambiamento sulla salute psichica e sull'impegno nel lavoro dei collaboratori. Di seguito vengono presentati i principali risultati dell'indagine. (1) Lo spazio lavorativo ha un influsso rilevante sul benessere psichico e sull'impegno nel lavoro. (2) I fattori d'influenza rilevanti dello spazio lavorativo variano da organizzazione a organizzazione. (3) Il Workplace Change Management ha un influsso rilevante sul benessere psichico. (4) La valutazione delle superfici per uffici e del processo di cambiamento da parte di esperti non coincide con la percezione dei collaboratori. (5) I requisiti di competenza richiesti ai quadri per lavorare in salute in nuove realtà lavorative sono elevati.

Per le organizzazioni è consigliabile determinare i fattori e le competenze specificamente rilevanti nel loro caso per strutturare il cambiamento e il lavoro in nuovi spazi lavorativi in maniera rispettosa della salute.

1 Premessa

Nella letteratura scientifica abbondano le evidenze sull'impatto di specifici aspetti dell'ambiente dello spazio lavorativo sulla salute e sul benessere degli utenti [1]. Nell'ambito del progetto di ricerca «Offices, Change & Health» sono stati indagati i potenziali della predisposizione dello spazio lavorativo in relazione alla salute psichica. A questo scopo sono stati accompagnati progetti di modifica negli spazi lavorativi di sei organizzazioni svizzere¹ e sono stati raccolti dati sullo spazio lavorativo e sul processo di cambiamento (vedere riquadro a pagina 2).

Indice

1	Premessa	1
2	Metodologia	4
3	Risultati	4
4	Raccomandazioni	8
5	Bibliografia	9

¹ Oltre ai cinque partner di ricerca in ambito economico, Promozione Salute Svizzera ha preso parte al progetto di ricerca nel duplice ruolo di partecipante e promotrice.

Informazioni sul progetto

«Offices, Change & Health»

Obiettivo

- Identificazione dei fattori nello spazio lavorativo e nel concomitante processo di cambiamento che influenzano il benessere psichico e l'impegno nel lavoro
- Identificazione delle competenze necessarie a collaboratori e quadri per lavorare in salute in spazi lavorativi moderni

Promotori

- Promozione Salute Svizzera
- Witzig The Office Company
- Institut für Facility Management, Università di scienze applicate di Zurigo
- Hochschule für Angewandte Psychologie, Fachhochschule Nordwestschweiz

Partner di ricerca dell'ambito economico

- Basilese Assicurazioni SA
- CPT Cassa malati
- Mobiliare Società Svizzera d'assicurazioni SA
- SWICA Organizzazione sanitaria
- Swisscom

Il progetto² è stato cofinanziato dalla Commissione per la tecnologia e l'innovazione (CTI) ovvero Innosuisse – Agenzia svizzera per la promozione dell'innovazione.

Per ulteriori informazioni:

www.promozionesalute.ch/offices-change-health

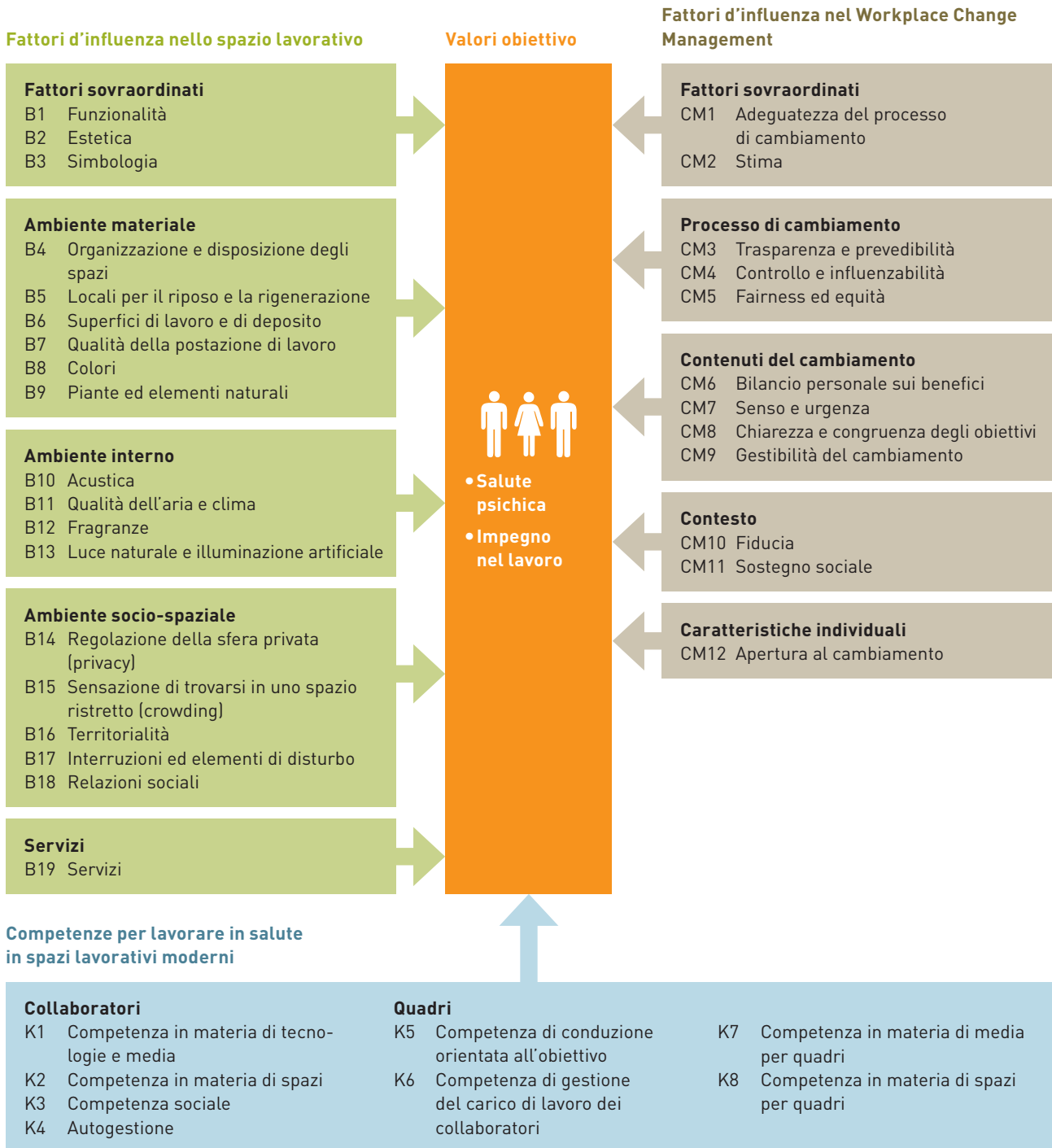
Il progetto si basa sulla concezione che l'ambiente dello spazio lavorativo riveste una rilevanza strategica per un'organizzazione ed è parte di un sistema globale in cui i fattori spaziali-materiali interagiscono con processi di lavoro, cultura dell'organizzazione, collaboratori, relazioni sociali e tecnologie dell'informazione e della comunicazione [2].

Su questa base, nell'ambito del progetto di ricerca «Offices, Change & Health» sono state individuate tre dimensioni di indagine (vedere anche fig. 1):

- fattori d'influenza nello spazio lavorativo
- fattori d'influenza nella strutturazione del processo di cambiamento dello spazio lavorativo, di seguito «Workplace Change Management»
- competenze per lavorare in salute in spazi lavorativi moderni

FIGURA 1

Le tre dimensioni d'indagine nel progetto di ricerca «Offices, Change & Health» [3, 4]



2 Metodologia

In ciascuna delle sei organizzazioni, nei mesi precedenti e successivi il trasloco è stato condotto un ampio sondaggio online sullo spazio lavorativo e sul Workplace Change Management. In questi sondaggi prima-dopo, oltre ai fattori d'influenza nello spazio lavorativo e nel Workplace Change Management (fig. 1), sono state rilevate le valori obiettivo dell'impegno nel lavoro (come misura della performance del lavoro) e i sette indicatori del benessere psichico (benessere positivo e negativo a breve termine, soddisfazione sul lavoro, soddisfazione sul lavoro rassegnata, benessere positivo e negativo a lungo termine, disturbi fisici). Intervallati a questi, ogni uno o due mesi circa sono stati condotti sondaggi online in forma abbreviata sul tema del Workplace Change Management, di volta in volta globalmente in numero variabile da quattro a sei per organizzazione. Questa rilevazione regolare degli stati d'animo, di durata notevolmente più breve dei sondaggi prima-dopo, prevedeva solo una selezione di domande sui fattori d'influenza del Workplace Change Management e sul benessere.

Inoltre, sono state condotte interviste con collaboratori e quadri sul tema delle competenze (6-10 per organizzazione, per un totale di 48 interviste). Ai sondaggi prima-dopo hanno partecipato 1039 persone. Includendo i partecipanti al sondaggio online in forma abbreviata, si ottiene un campione totale di 1502 persone. Il 42% dei partecipanti era di sesso maschile, il 58% di sesso femminile. I partecipanti avevano un'età media di 42 anni.

Oltre alla rilevazione della percezione soggettiva mediante i sondaggi online, esperti scientifici hanno effettuato una valutazione oggettiva dello spazio lavorativo e del concomitante processo di cambiamento in ciascuna organizzazione mediante gli strumenti Site Assessment e Change Maturity Matrix³.

3 Risultati

Dai risultati dello studio emerge che:

1. Lo spazio lavorativo ha un influsso rilevante sul benessere psichico e sull'impegno nel lavoro.

Secondo l'Organizzazione mondiale della sanità, la salute psichica è il risultato di complesse interazioni dinamiche tra fattori biologici, psicologici e sociali [5]. Nel campo della ricerca sulla salute è ben documentato che caratteristiche demografiche e aspetti dell'organizzazione del lavoro hanno un influsso sul benessere psichico. Pertanto, nelle analisi questi aspetti sono stati inclusi come variabili di controllo⁴. Per scoprire se anche la quantità di tempo trascorsa nello spazio lavorativo ha un influsso rilevante sulle valori obiettivo, anch'essa è stata utilizzata come variabile di controllo aggiuntiva.

I risultati dimostrano che lo spazio lavorativo influenza benessere e impegno nel lavoro. Per sette delle otto valori obiettivo, lo spazio lavorativo ha un valore esplicativo rilevante per il benessere psichico⁵. Contrariamente agli studi correnti su questo tema, da questa indagine non è emerso alcun effetto per il benessere positivo a lungo termine. Con l'esclusione dei disturbi fisici, l'influsso dello spazio lavorativo su tutte le valori obiettivo del benessere e dell'impegno nel lavoro rispetto è risultato maggiore rispetto all'influsso di caratteristiche demografiche come età o sesso. Per contro, il tempo trascorso in ufficio non sembra avere un influsso rilevante né sul benessere psichico né sull'impegno nel lavoro.

³ Gli strumenti Site Assessment e Change Maturity Matrix sono griglie di valutazione sviluppate nell'ambito del progetto.

Più i fattori d'influenza nello spazio lavorativo o nel processo di cambiamento precedentemente identificati come rilevanti per la salute [3] venivano attuati, più la valutazione era superiore.

⁴ Le variabili di controllo sono variabili che hanno un influsso sui principali fattori presi in esame. Una volta rilevate, vengono rimosse dall'analisi al fine di ottenere risultati più precisi e significativi. Come variabili di controllo sono state utilizzate caratteristiche demografiche (età, sesso, trattamento medico continuativo) nonché fattori di stress (stress sul lavoro di tipo qualitativo e quantitativo, conflitti) e risorse (integralità e versatilità delle mansioni di lavoro, margine di libertà, sostegno sociale) dell'organizzazione del lavoro.

⁵ Il valore esplicativo esprime la grandezza dell'influsso e si misura, in termini statistici, nella varianza spiegata. Un valore esplicativo è stato quindi definito come «rilevante» quando nell'analisi di regressione gerarchica multipla, tenendo sotto controllo le caratteristiche demografiche e quelle correlate al lavoro, è risultato significativo per le valori obiettivo considerate ($p < 0,05$).

La permanenza in ufficio non è rilevante

Il tempo che i collaboratori trascorrono in ufficio non riveste palesemente alcun ruolo. L'influsso sul benessere psichico di tutti i collaboratori è identico, a prescindere dal numero di ore di lavoro trascorse in ufficio.

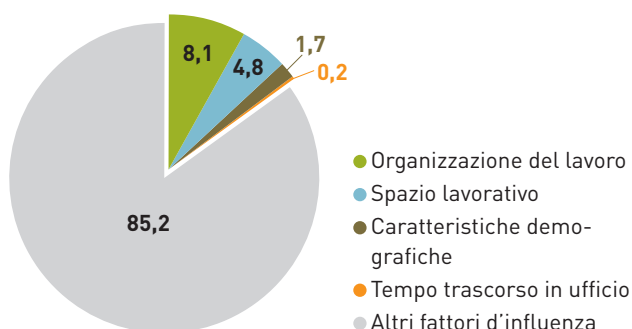
In ogni organizzazione è rilevante un mix individuale di fattori d'influenza.

Si evidenziano forti differenze tra le organizzazioni quanto a contenuto e numero dei fattori d'influenza presenti nello spazio lavorativo e nel processo di cambiamento che sono risultati rilevanti per il benessere psichico e l'impegno nel lavoro. In ogni organizzazione, i fattori d'influenza sembrano variare per tipo e numero.

Riassumendo, si evidenzia che la predisposizione dello spazio lavorativo è un fattore d'influenza rilevante per la salute psichica dei collaboratori (fig. 2).

FIGURA 2

Influsso dello spazio lavorativo sul benessere psichico e sull'impegno nel lavoro rispetto agli aspetti demografici, agli aspetti dell'organizzazione del lavoro e del tempo trascorso in ufficio (dati in percentuale)



2. I fattori d'influenza rilevanti dello spazio lavorativo variano da organizzazione a organizzazione.

Dal confronto tra le organizzazioni emerge la rilevanza di fattori d'influenza dello spazio lavorativo di volta in volta diversi⁶ per il benessere psichico e l'impegno nel lavoro. I risultati per le singole organizzazioni mostrano marcate differenze, e non è riconoscibile un chiaro modello.

Gli effetti dei fattori d'influenza in ciascuna organizzazione sono tuttavia ampi. Anche in assenza di un chiaro modello, nella maggioranza delle organizzazioni emerge la rilevanza di determinati fattori d'influenza, con una classificazione molto significativa dei singoli fattori d'influenza rilevanti per singola organizzazione. Ciò si spiega con il fatto che, a causa della dimensione del campione, è possibile individuare solo effetti da moderati a forti.

3. Il Workplace Change Management ha un influsso rilevante sul benessere psichico.

I risultati dimostrano che il Workplace Change Management (la strutturazione del processo di cambiamento dello spazio lavorativo) ha un influsso rilevante sulle tre variabili obiettivo rilevate del benessere positivo e negativo a lungo termine e dei disturbi fisici⁷. Anche in relazione al Workplace Change Management è necessario tenere presente la rilevanza del mix individuale di fattori d'influenza poiché anche in questo caso i risultati variano notevolmente da organizzazione a organizzazione. Solo la portata dello stress correlato al cambiamento, inteso come caratteristica individuale di apertura al cambiamento, è stata individuata come fattore d'influenza rilevante in ogni organizzazione.

⁶ Vedere le osservazioni nella nota a piè di pagina 5.

⁷ Poiché le analisi sulla rilevanza del Workplace Change Management sono state condotte sulla base del sondaggio in forma abbreviata, in questo caso non sono possibili confronti con le variabili di controllo poiché queste ultime non sono state rilevate. Inoltre, sono state indagate solo tre delle otto variabili obiettivo. Un valore esplicativo è stato quindi definito come «rilevante» quando nell'analisi di regressione gerarchica multipla è risultato significativo ($p < 0,05$) per il valore obiettivo considerato.

4. La valutazione delle superfici per uffici e del processo di cambiamento da parte di esperti non coincide con la percezione dei collaboratori.

Dati interessanti emergono dal confronto della percezione soggettiva (risultati dei sondaggi) con le valutazioni degli esperti quale tentativo di valutazione oggettiva dello spazio lavorativo o del concomitante processo di cambiamento (risultati del Site Assessment o della Change Maturity Matrix): esistono solo minime correlazioni tra la percezione soggettiva dei collaboratori e la valutazione oggettiva degli esperti.

Dalla valutazione oggettiva non è possibile inferire una percezione soggettiva.

La valutazione dei collaboratori correla in percentuale inferiore al 10% con le rilevazioni oggettive delle proprietà dello spazio ovvero delle proprietà del concomitante processo di cambiamento. La valutazione oggettiva delle superfici per uffici e dei processi di cambiamento non si presta quindi a conclusioni su aspetti quali il benessere, la salute e la soddisfazione dei collaboratori.

5. I requisiti di competenza richiesti ai quadri per lavorare in salute in nuove realtà lavorative sono elevati.

In relazione agli spazi lavorativi moderni e all'associato processo di cambiamento, per i collaboratori come pure per l'organizzazione vale la pena conoscere e sviluppare ulteriormente le necessarie competenze per gestire bene i nuovi requisiti del lavoro [3].

Dalla letteratura sono state estrapolate otto competenze per lavorare in salute in moderni spazi lavorativi [4] (vedere fig.1), che è possibile differenziare ulteriormente sulla base delle interviste condotte con collaboratori e quadri.

A livello di collaboratori, in linea con le attese, è risultata rilevante la competenza in materia di spazi. Sono emerse inoltre diverse competenze specifiche attribuibili al gruppo delle competenze sociali e dell'autogestione. Nel campione preso in esame, la rilevanza delle competenze in materia di tecnologie e media è risultata piuttosto limitata.

Per i quadri sono stati formulati in particolare numerosi requisiti di competenza. Sia le competenze per il lavoro di conduzione vero e proprio, sia le competenze necessarie per la conduzione attraverso il processo di cambiamento sono rilevanti. Le prime includono, ad esempio, la creazione, l'applicazione e l'adattamento di regole per la collaborazione in uffici open space. Per la conduzione attraverso il processo di cambiamento è invece particolarmente rilevante instaurare una «comunicazione a due vie» costruttiva, ovvero trasmettere informazioni sul processo di cambiamento al team (top-down) e contemporaneamente raccogliere e trasmettere richieste o anche dubbi del team (bottom-up).

Nella figura 3 sono riportate le competenze per tutte le sei organizzazioni, tenendo presente che non tutte le competenze sono state menzionate in tutte le organizzazioni. Si distingue tra:

- competenze per i collaboratori, per poter lavorare in salute in moderni ambienti ufficio (queste competenze valgono naturalmente anche per i quadri, che sono anch'essi collaboratori)
- competenze per i quadri, per poter lavorare in salute in moderni ambienti ufficio
- competenze per i quadri, per poter gestire con successo il processo di cambiamento

FIGURA 3

Importanti competenze per il lavoro in spazi lavorativi moderni e per la gestione di processi di cambiamento dello spazio lavorativo

Competenze			
Competenze di ufficio dei collaboratori	Scegliere la postazione adatta nell'open office Le persone scelgono la postazione adatta in base a una pianificazione giornaliera o all'ergonomia oppure in base all'istinto o a seconda dell'attività. Mostrano flessibilità nella scelta della postazione. Anche le persone presenti possono stabilire la postazione.	Considerare o promuovere attivamente uno scambio imprevisto alla stregua di un arricchimento Lo scambio informale viene accolto, favorito in modo attivo e mirato, apprezzato, con la consapevolezza dell'importante funzione che riveste.	Agire individualmente sulla base delle competenze sociali Questa competenza costituisce un raggruppamento di singole competenze sociali: rispetto verso preferenze/caratteri altrui, saper anticipare la reazione del sistema sociale, essere empatici, non avere timore del contatto, trattare con rispetto e saper usare il senso dell'umorismo.
	Esplorare e provare il nuovo ufficio Le persone provano i setting quando necessario, sono disponibili a sperimentare le novità, mostrano curiosità per i setting e sono disposti a non aver più una postazione singola.	Saper gestire il rumore In linea di massima, si tratta di evitare/ridurre il rumore, sia controllando le proprie emissioni di rumore (proteggere gli altri), sia con reazioni costruttive al rumore (attirare l'attenzione degli altri sul rumore oppure appartarsi).	Instaurare e mantenere attivamente un senso di comunità come team Il team come unità considera l'instaurazione e il mantenimento attivi dello spirito di squadra come un compito importante al quale ciascuno contribuisce individualmente (per es. pranzo insieme).
Competenze di ufficio dei quadri	Redigere, applicare, adattare regole Redigere, applicare e adattare regole di comportamento tenendo presente la portata spaziale e la loro gestione.	Saper gestire informazioni sensibili Gestione di informazioni sensibili nello spazio lavorativo (appartarsi, scegliere una postazione adatta).	Sfruttare, anche come quadri, le possibilità di appartarsi I quadri si permettono anche di appartarsi (area riservata o home office) per evitare di essere continuamente a disposizione dei collaboratori.
	Affrontare le singole esigenze dei collaboratori Ad es. avvicinarsi attivamente a singoli collaboratori e integrarli nel team, anche se mostrano un atteggiamento di estremo ritiro.	Sfruttare l'open space per i contatti con i collaboratori Percepire dove si trovano i collaboratori e sedersi consapevolmente vicino a loro.	Fornire un'apposita introduzione ai nuovi collaboratori Informare i nuovi collaboratori sul concetto dell'open space e introdurli ai vari setting.
Competenze di Change dei quadri	Ripensare la struttura della collaborazione antecedente al cambiamento ed eventualmente adattarla Consapevolezza che con il cambiamento interverranno nuove strutture e condizioni e anticipazione delle stesse. Predisposizione in un'ottica di lungimiranza.	Portare avanti una comunicazione a due vie Considerarsi fulcro e cardine del cambiamento per quanto riguarda lo scambio di informazioni e l'associata accettazione presso i collaboratori. Agire come intermediari tra la conduzione del Change e i collaboratori.	Affrontare con padronanza la questione della disposizione dei posti Con la consapevolezza che la disposizione dei posti è un tema delicato, affrontarlo attivamente con i collaboratori (mediante sensibilizzazione sulle condizioni quadro, agendo con tatto e sensibilità, mostrando stima).
	Riflettere sullo stile di conduzione per la nuova situazione ed eventualmente adattarlo Avere consapevolezza di quali componenti di conduzione o di quale stile di conduzione siano necessari nella nuova situazione ed eventualmente adattare il comportamento di conduzione attuale.	Formare, sostenere e impiegare il gruppo di utenti Creare gruppi di utenti per consentire la partecipazione in ambito «appropriato». Impiegare il gruppo di utenti come moltiplicatore.	Essere un modello rilassato e positivo durante il cambiamento Fungere da modello positivo per i collaboratori durante il cambiamento (atteggiamento positivo, rilassatezza).

4 Raccomandazioni

Spazio lavorativo

Non esiste una ricetta passe-partout per la predisposizione ottimale dello spazio lavorativo. Ogni organizzazione deve piuttosto stabilire nel proprio caso quali siano i fattori d'influenza determinanti nello spazio lavorativo per incidere positivamente sul benessere psichico e sull'impegno nel lavoro dei collaboratori. Anziché considerare tutti i fattori d'influenza noti alla stessa stregua, un'organizzazione dovrebbe condurre sondaggi o workshop presso la direzione aziendale e i gruppi di rappresentanza degli utenti per comprendere quali fattori sono rilevanti nel suo caso. Su questa base è poi possibile pianificare e attuare misure specifiche. L'impatto dello spazio lavorativo va sempre considerato in funzione di altri temi quali mansioni del lavoro, conduzione, collaborazione, cultura o lavoro flessibile.

Workplace Change Management

Come per lo spazio lavorativo, anche nella strutturazione del processo di cambiamento è necessario che un'organizzazione conosca i fattori d'influenza specificamente rilevanti nel suo caso. Poiché un processo di cambiamento si sviluppa in maniera molto dinamica, è consigliabile effettuare rilevazioni regolari (ca. ogni 1-2 mesi, a seconda della durata del progetto), per esempio, nell'ambito di workshop, sondaggi o interviste. In tal modo il team di progetto può sondare tempestivamente l'atmosfera e reagire di conseguenza a variazioni affinché il trasferimento in nuovi spazi lavorativi abbia un impatto positivo sulla salute psichica e sull'impegno nel lavoro.

Competenze

Per le organizzazioni che intendono ridefinire gli spazi lavorativi è importante identificare il più possibile le competenze dei propri collaboratori e dei quadri maggiormente necessarie per poter lavorare nel nuovo contesto lavorativo in maniera rispettosa per la salute. Alcune di queste competenze possono essere oggetto di corsi d'informazione o training. Altre, meno orientate al comportamento, riguardano piuttosto un atteggiamento e richiedono in via aggiuntiva una tematizzazione continua da parte del management. In ogni caso, occorre prestare maggiore attenzione alle competenze necessarie per i quadri, al fine di gestire con successo il processo di cambiamento. Queste capacità e questi atteggiamenti dei superiori sono spesso decisivi per il successo di un progetto di Workplace Change.

Guida per spazi lavorativi favorevoli alla salute e Workplace Change Management [3]

Sulla base della letteratura e delle valutazioni di esperti, la guida riassume gli aspetti importanti dello spazio lavorativo, del processo di cambiamento e delle competenze. Molte di queste raccomandazioni sono state corroborate nel presente studio. Tuttavia, a causa delle costellazioni specifiche nelle organizzazioni prese in esame (per es. differenti superfici per uffici) e delle dimensioni dei campioni talvolta ridotte, non tutti i fattori d'influenza documentati in letteratura hanno trovato conferma. Nel complesso, lo studio evidenzia effetti rilevanti attuabili con relativa facilità sotto forma di misure di prevenzione contestuale nella promozione della salute in azienda. Download gratuito della guida all'indirizzo: www.promozionesalute.ch/offices-change-health

5 Bibliografia

- [1] Windlinger, L., Konkol, J., Schanné, F., Sesboüé, S., & Neck, R. (2014). *Gesundheitsförderliche Büroräume [disponibile in tedesco, Spazi lavorativi favorevoli alla salute]. Basi scientifiche sulla relazione tra la salute psichica e la predisposizione degli spazi lavorativi e il concomitante processo di cambiamento*. Berna e Losanna: Promozione Salute Svizzera.
- [2] Becker, F. D., & Steele, F. (1995). *Workplace by design. Mapping the high-performance workscape*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [3] Konkol, J., Schanné, F., Lange, S., Weichbrodt, J., Degenhardt, B., Schulze, H., Kleibrink, M., Coradi, A., Schweingruber, D., Metzger-Pegau, L., Neck, R., Gisin, L., Wieser, A., Windlinger, L. (2017). *Spazi lavorativi favorevoli alla salute e Workplace Change Management – Una guida. Raccomandazioni di intervento per le aziende in Svizzera, per promuovere la salute psichica dei collaboratori nella progettazione, nell'implementazione e nella gestione degli spazi lavorativi*. Berna e Losanna: Promozione Salute Svizzera.
- [4] Degenhardt, B., Weichbrodt, J., Coradi, A., & Wieser, A. (2015). *Neue Arbeitswelten: Kompetenzentwicklung für geringeres Stresserleben [disponibile in tedesco, «Nuovi mondi del lavoro: sviluppare competenze per ridurre lo stress»]*. Fogli di lavoro 36. Berna e Losanna: Promozione Salute Svizzera.
- [5] World Health Organization WHO (2003). *Investing in Mental Health*. Geneva.

Impressum

Editrice

Promozione Salute Svizzera

Direzione del progetto Promozione Salute Svizzera

Michael Gabathuler

Autori del foglio d'informazione

- Fabienne Schanné
- Prof. Dr. Lukas Windlinger
- Jennifer Konkol
- Dr. Johann Weichbrodt
- Michael Schläppi
- Leila Gisin
- Gregory Meier
- Dr. Barbara Degenhardt

Competenze

ZHAW è responsabile delle analisi sulla predisposizione degli spazi lavorativi e del Workplace Change Management, FHNW ha effettuato le analisi relative alle competenze. Promozione Salute Svizzera ha curato la verifica, la compilazione e la traduzione del testo e la composizione del layout.

Serie e numero

Promozione Salute Svizzera, Foglio d'informazione 31

© Promozione Salute Svizzera, marzo 2018

Informazioni

Promozione Salute Svizzera

Wankdorfallée 5, CH-3014 Berna

Tel. +41 31 350 04 04, fax +41 31 368 17 00

office.bern@promotionsante.ch

www.promozionesalute.ch/pubblicazioni

www.promozionesalute.ch/offices-change-health

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

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

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