



# Valutazione del offerta del label Friendly Work Space

## Management Summary

---

### **Autori**

- Dr. Désirée Stocker, Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS AG
- Jolanda Jäggi, Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS AG
- Livia Bannwart, Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS AG
- Tanja Guggenbühl, Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS AG
- Theres Egger, Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS AG
- Prof. em. Dr. med. Brigitta Danuser-Nideröst, unisanté, Centre universitaire de médecine générale et santé publique Lausanne UNIL

### **Responsabili del progetto di valutazione Promozione Salute Svizzera**

- Dr. Kathrin Krause
- Dr. Regina Jensen

Valutazione per conto di Promozione Salute Svizzera

Berna, febbraio 2020

## **Valutazione del offerta del label Friendly Work Space**

Management Summary

Su mandato di  
Promozione Salute Svizzera

Dr. Désirée Stocker<sup>1</sup>, Jolanda Jäggi<sup>1</sup>, Livia Bannwart<sup>1</sup>, Tanja Guggenbühl<sup>1</sup>, Theres Egger<sup>1</sup>  
Prof. em. Dr. med. Brigitta Danuser-Nideröst<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS AG

<sup>2</sup> unisanté, Centre universitaire de médecine générale et santé publique Lausanne UNIL

Berna, febbraio 2020

## Management Summary

### Premessa e oggetto di valutazione

La gestione della salute in azienda (GSA) mira all'ottimizzazione sistematica dei fattori rilevanti per la salute nelle imprese. La GSA è un elemento centrale dell'attività della fondazione Promozione Salute Svizzera. Con le offerte nell'ambito della GSA la fondazione intende contribuire al mantenimento e al miglioramento della salute (psichica) delle lavoratrici e dei lavoratori.

L'offerta del label Friendly Work Space ha permesso di creare nel 2009 uno standard svizzero di GSA. Promozione Salute Svizzera mette a disposizione basi di conoscenza e strumenti di lavoro per sostenere le aziende nell'attuazione della GSA. Il label Friendly Work Space viene assegnato alle aziende che attuano sistematicamente la GSA.

L'offerta del label Friendly Work Space è una proposta chiave di Promozione Salute Svizzera nell'ambito di intervento GSA. Con la valutazione esterna devono essere esaminati l'utilità e gli impatti dell'offerta ai sensi del resoconto nonché elaborate le raccomandazioni per l'ottimizzazione e il perfezionamento.

### Procedura e organizzazione della valutazione

La valutazione prevede in primo luogo una presentazione sistematica delle basi concettuali, delle condizioni contestuali, degli obiettivi e degli impatti ipotetici dell'offerta del label Friendly Work Space, che è cresciuta negli anni e si è perfezionata (parte A). La valutazione orientata all'impatto dell'offerta del label (parte B) opera una distinzione tra le basi e gli strumenti di lavoro liberamente accessibili, che possono essere utilizzati da tutte le aziende, e il label Friendly Work Space in senso stretto. I risultati poggiano su fonti di dati quantitative (dati secondari relativi al periodo dal 2009 all'estate 2018, sondaggio online tra le aziende insignite del label e altri utenti) nonché su rilevamenti qualitativi (colloqui singoli e di gruppo con esperte ed esperti nonché stakeholder). La sintesi (parte C) comprende una valutazione complessiva dei punti di forza e del potenziale di ottimizzazione, la stima di utilità, efficacia e rilevanza dell'offerta nonché raccomandazioni per il perfezionamento.

### Diffusione e utilizzo dell'offerta

Dal 2009 il label è stato conferito ogni anno a circa 9 aziende. Nel complesso, 99 imprese hanno effettuato almeno un label assessment. Nell'estate del 2018 si contavano in tutta la Svizzera 85 aziende insignite del label (di cui 29 affiliate a uno di tre gruppi societari). Il label è diffuso prevalentemente nelle grandi

aziende, nella Svizzera tedesca e nel settore dei servizi; circa il 5% delle lavoratrici e dei lavoratori svizzeri è impiegato in un'azienda che vanta il label. Nell'insieme, tra il 2009 e il 2018, 14 aziende insignite del label hanno rinunciato a una ricertificazione.

Rispetto ad altre certificazioni riguardanti datori di lavoro esemplari, il label Friendly Work Space vanta una diffusione media; i riconoscimenti maggiormente diffusi sono meno dispendiosi e ampi oppure sono legati, per determinate categorie di aziende, all'adempimento di disposizioni legali. Negli scorsi anni, Promozione Salute Svizzera si è concentrata primariamente sull'aumento e sul mantenimento delle aziende insignite del label, ambito in cui sono stati perlopiù raggiunti gli obiettivi di diffusione.

La diffusione e l'utilizzo delle basi liberamente accessibili del label non possono essere determinati per l'intero periodo di valutazione. Molto conosciuta è la guida con i criteri di qualità per la GSA (che descrive lo standard svizzero di GSA secondo Friendly Work Space), la quale viene anche utilizzata attivamente come evidenziano le statistiche disponibili sui download. I rispettivi tool online per l'analisi della situazione (FWS Check, disponibile dal 2014) e per la preparazione al label assessment (self-assessment) sono stati sinora impiegati da oltre 500 aziende.

### Soddisfazione in merito all'offerta del label

Le basi del label Friendly Work Space – i criteri di qualità con la guida e la matrice di valutazione – vengono giudicate rilevanti e attuali da una grande maggioranza delle aziende insignite del label intervistate, delle valutatrici e dai valutatori nonché degli altri utenti della rispettiva offerta liberamente accessibile. Numerosi utenti chiedono però una semplificazione del materiale e un maggior orientamento alla prassi. Le aziende insignite del label e altri stakeholder sono complessivamente soddisfatti delle informazioni e delle prestazioni concernenti Friendly Work Space, del processo per l'ottenimento del label nonché del perfezionamento dell'offerta (self-assessment e re-assessment semplificati, soluzioni di gruppo, documenti sulla verifica d'impatto GSA). Per le aziende insignite del label, i re-assessment periodici rappresentano in gran parte una condizione quadro funzionale che le sostiene nell'ancoraggio continuo del tema e nel perfezionamento dei vari aspetti della GSA.

Il rapporto costi-benefici del label viene valutato invece in modo critico da quasi la metà degli stakeholder intervistati: secondo numerose aziende, i vantaggi sono inferiori alle aspettative rispetto all'onere elevato sia sul piano del personale che finanziario per la preparazione, il (re-)assessment e i costi di licenza.

### Sensibilizzazione in ambito GSA

La sensibilizzazione delle aziende all'importanza della GSA è uno dei quattro obiettivi in termini d'impatto dell'offerta del label Friendly Work Space (obiettivo 1). In linea di principio, il label Friendly Work Space gode di una buona immagine e viene percepito come uno standard svizzero di GSA serio, professionale e completo. L'offerta del label è consolidata e conosciuta soprattutto negli ambienti professionali (responsabili GSA, consulenti GSA, mondo scientifico), mentre la notorietà del label nelle aziende non insignite dello stesso viene ritenuto da tutti gli stakeholder intervistati (aziende insignite del label, altri utenti, valutatrici e valutatori) perlopiù relativamente bassa a livello di direzione e nella popolazione attiva svizzera. Questo aspetto sarebbe tuttavia un presupposto importante per ottenere gli effetti di sensibilizzazione perseguiti e generare un valore aggiunto nel reclutamento del personale per le aziende insignite del label.

Il label contribuisce alla sensibilizzazione al tema GSA prevalentemente all'interno dell'azienda e a livello di direzione: in questo ambito sembra che si riesca a trasmettere l'importanza dei temi GSA con l'aiuto dell'offerta del label. Per quanto riguarda l'ottenimento degli effetti di sensibilizzazione anche tra le collaboratrici e i collaboratori, la valutazione è eterogenea. Le aziende insignite del label sono a tal proposito più scettiche di altri stakeholder. L'importanza dell'offerta del label per la sensibilizzazione e la diffusione della GSA sulla piazza di lavoro svizzera nel suo complesso viene giudicata da media a bassa dalla maggior parte degli stakeholder intervistati. Controversa è anche la valutazione relativa alla funzione di modello di riferimento delle aziende insignite del label per le altre imprese. Tuttavia, vari stakeholder ritengono che per la diffusione del label i modelli siano particolarmente importanti dove GSA e label sono ancora poco consolidati (PMI, Svizzera occidentale, Ticino, determinati settori).

### Organizzazione e attuazione della GSA

L'offerta del label Friendly Work Space mira a sostenere le aziende nell'organizzazione di una GSA sistematica e nella creazione di condizioni di lavoro favorevoli alla salute nelle imprese (obiettivo in termini d'impatto 2). Dal punto di vista degli utenti, le basi e il materiale di lavoro messi a disposizione gratuitamente da Promozione Salute Svizzera sono davvero adatti a tale scopo: consentono infatti sia una rapida analisi della situazione, sia la strutturazione sistematica e l'integrazione mirata delle attività GSA nelle aziende.

Rispetto alla media svizzera, le aziende insignite del label presentano in tutti gli ambiti

(misure GSA nonché strumenti di analisi e di gestione impiegati) un grado di attuazione significativamente più elevato. Inoltre, i dati mostrano che il grado di attuazione della GSA in base a Friendly Work Space migliora considerevolmente nei re-assessment. Tuttavia, dal punto di vista delle aziende insignite del label, sono necessari input più concreti, una maggiore messa in rete nonché esempi di good practice per ottimizzare ulteriormente la propria GSA dopo l'assegnazione del label.

### Utilità e impatti del label

Il label Friendly Work Space viene conferito alle aziende per il loro impegno in ambito GSA e mira a generare per esse un valore aggiunto (obiettivo in termini d'impatto 3, ad es. mediante l'immagine positiva all'interno e verso l'esterno, vantaggi nel reclutamento del personale e nella rispettiva fidelizzazione, collaboratrici e collaboratori sani). Un altro obiettivo in termini d'impatto del label è il relativo contributo all'ancoraggio continuo e al perfezionamento costante della GSA (obiettivo 4).

Sia le aziende che vantano il label da molti anni, sia quelle che lo hanno appena ricevuto percepiscono gli impatti di Friendly Work Space soprattutto nella sensibilizzazione del management ai temi della salute e nell'accresciuta consapevolezza in termini di GSA nell'impresa nonché nell'ancoraggio e nell'attuazione sistematica della GSA. Il label adempie, da un lato, una funzione di legittimazione (argomento per attuare le misure GSA ai sensi di Friendly Work Space). Dall'altro, i re-assessment periodici promuovono la continuità e il perfezionamento della GSA. Tra le aziende con un elevato grado di attuazione e un ancoraggio strutturale della GSA nell'impresa emerge tuttavia la questione dell'utilità e del valore aggiunto del rinnovo del label, tanto più che i suoi impatti esterni (Employer Branding, vantaggi nel reclutamento del personale) sono inferiori alle attese soprattutto alla luce della relativa notorietà, giudicata ancora bassa da alcuni stakeholder.

Il contributo del label al successo aziendale (ad es. reclutamento del personale, produttività di collaboratrici e collaboratori) nonché all'impatto sul personale (ad es. salute, commitment) è difficile da separare dagli altri fattori esterni che influenzano tali dimensioni. In questi ambiti le aziende insignite del label che sono state interpellate ritengono che l'utilità del label sia inferiore rispetto ai vantaggi ottenuti nell'organizzazione, nella sistematizzazione e nell'ancoraggio continuo della GSA nell'impresa. Circa la metà delle aziende dotate del label e degli altri utenti intervistati afferma che l'offerta del label fornisce un contributo piuttosto importante al mantenimento e al miglioramento della salute del personale. Varie aziende insignite del label si mostrano con-

vinte del fatto che valga la pena investire nella GSA sia per l'impresa che per il personale, anche se ciò non si rispecchia direttamente negli indicatori. Le aspettative nei confronti del label per quanto riguarda gli impatti sul successo aziendale sono tuttavia relativamente elevate tra gli altri utenti della relativa offerta.

La condizione certamente più importante per l'attuazione sistematica della GSA (e quindi il presupposto affinché la GSA possa avere impatti a livello di azienda e personale) è rappresentata dal commitment e dal sostegno della direzione. Essenziali sono però altri fattori quali la messa a disposizione di risorse di personale e finanziarie oppure una cultura aziendale e di conduzione favorevole alla salute.

### Conclusioni e raccomandazioni

Le basi del label vengono considerate perlopiù chiare, solide e utili. I criteri di qualità sono strutturati in maniera opportuna, comprendono i temi rilevanti per una GSA efficace e l'approccio sistematico illustra che la GSA va oltre l'attuazione di singole misure. Per ottenere nelle aziende svizzere un maggiore utilizzo delle basi e degli strumenti di lavoro liberamente accessibili, viene raccomandato un perfezionamento dei documenti e dei tool (semplificazione e maggiore orientamento alla prassi, mantenendo però sistematicità e organizzazione; rispetto della coerenza con altri strumenti GSA come, ad esempio, il modello d'impatto), accompagnato da offerte di comunicazione idonee per la diffusione e la trasmissione delle basi.

La premiazione di aziende che si confrontano ampiamente con la GSA e implementano una GSA sistematica secondo standard unitari è una forma importante di riconoscimento che viene apprezzata dalle aziende insignite del label, incide positivamente sulla motivazione e aumenta la visibilità della GSA nell'impresa. Il label Friendly Work Space viene percepito come una certificazione professionale, seria e affidabile. L'elevato onere in termini di personale e tempo per il processo di preparazione nonché i costi per l'assessment e le licenze rappresentano tuttavia un ostacolo per la diffusione del label. Il crescente grado di attuazione della GSA (soprattutto nelle aziende insignite del label valutate più volte) fa emergere ancora di più la questione legata al rapporto costi-benefici.

Per il perfezionamento del label in senso stretto viene raccomandato di verificare gli adeguamenti alla struttura dei costi nonché l'introduzione di un modello articolato su più livelli per il conseguimento del label a tappe, senza il confronto con tutti i relativi criteri, al fine di abbattere gli ostacoli in fase di lancio e di accesso nonché sviluppare prestazioni e

prospettive per le aziende che vantano il label da molti anni.

I criteri di qualità stessi (come standard svizzero di GSA) costituiscono un pilastro evidente del Friendly Work Space. Al contrario, questa chiarezza manca in parte nell'orientamento strategico e negli obiettivi del programma nel loro complesso. L'elaborazione di un piano globale viene raccomandata come quadro di riferimento per le future attività di attuazione e comunicazione. In tale contesto sarebbe tra l'altro necessario definire più chiaramente i gruppi target (chiarendo se l'offerta dovrebbe rivolgersi alle aziende di tutte le dimensioni, di tutti i settori e di ogni regione linguistica), spiegare la focalizzazione delle attività di diffusione (label in senso stretto vs. relative basi e strumenti di lavoro) nonché precisare l'integrazione nell'ambito di intervento GSA, l'integrazione delle ulteriori offerte di questo ambito nonché il riferimento alla salute psichica. Oltre all'elaborazione concettuale viene segnalato il miglioramento del monitoraggio (definizione degli indicatori per il conseguimento degli obiettivi, ottimizzazione del rilevamento dei dati secondari).

Gli impatti maggiori dell'offerta del label nell'ambito della sensibilizzazione vengono ottenuti internamente all'azienda, a livello di direzione. Per quanto riguarda la funzione di modello di riferimento delle aziende insignite del label, viene considerata importante la possibilità di aumentare la loro visibilità con misure di comunicazione appropriate proprio dove il label è ancora poco conosciuto e diffuso. In linea con il piano globale viene inoltre raccomandata l'elaborazione di una strategia supplementare per le misure di sensibilizzazione e diffusione riguardanti le basi liberamente accessibili. Le misure specifiche per gruppo nonché le relazioni pubbliche per incrementare la notorietà dell'offerta del label dovranno continuare a essere al centro delle attività del programma di Promozione Salute Svizzera.

Riscuote particolare interesse la documentazione degli impatti e dell'utilità del label Friendly Work Space. In considerazione delle elevate aspettative nei confronti del label per quanto concerne gli impatti esterni e il successo aziendale, viene raccomandata la verifica della comunicazione (ev. accentuare maggiormente i vantaggi percepiti dalle aziende e i punti di forza come la sistematizzazione e l'ancoraggio della GSA). Dovrebbe inoltre essere discusso in maniera più approfondita il modo in cui l'offerta del label Friendly Work Space può e intende rispondere all'esigenza di indicatori per dimostrarne il relativo impatto (campo di tensione pressione di legittimazione vs. complessità della dimostrazione dell'impatto).