



business  
performance  
consulting

## **COMUNICATO STAMPA**

### **Ayming ha presentato i risultati dell'8° edizione del Barometro sull'Assenteismo, il Coinvolgimento e la Motivazione dei dipendenti, che quest'anno, per la prima volta, è stato condotto a livello europeo**

Milano, 6 settembre 2016 - Ayming, gruppo internazionale di Business Performance Consulting nato dall'unione di Lowendalmasai e Alma Consulting Group, ha presentato l'8° Edizione del Barometro sull'Assenteismo, il Coinvolgimento e la Motivazione dei dipendenti, che quest'anno, per la prima volta, ha coinvolto 7 paesi a livello europeo: Italia, Francia, Regno Unito, Germania, Spagna, Belgio e Paesi Bassi.

La ricerca, condotta nel giugno 2016, ha interessato due diversi target: i direttori HR e i dipendenti di aziende private. Le interviste ai direttori HR sono state gestite direttamente da Ayming, che ha somministrato via e-mail un questionario a un totale di direttori HR, di cui 118 italiani. Il sondaggio che ha coinvolto i dipendenti ha visto la collaborazione di TNS Sofre, che ha intervistato un totale di 3.009 dipendenti, di cui 500 in Italia.

Il Barometro Ayming ha lo scopo di delineare un quadro sul tema dell'assenteismo e della motivazione dei dipendenti a livello europeo, cercando al contempo di comprendere come le aziende private gestiscono queste tematiche, profondamente correlate tra loro, e se questi sono ritenuti oggi punti centrali per l'agenda dei direttori delle risorse umane.

L'assenteismo costituisce un elemento rilevante nella gestione delle Risorse Umane, perché ha un impatto significativo anche dal punto di vista economico: Ayming stima infatti che 1 punto percentuale del tasso di assenteismo generi un costo variabile pari a un range dallo 0,3% al 1,87% del totale della retribuzione dei collaboratori.

Il concetto di "assenteismo" - se inteso come uno stile di comportamento delle persone che si assentano dal luogo di lavoro in maniera sistematica - rappresenta il sintomo di un rapporto di scarsa fiducia tra collaboratori e azienda; sintomo che deve essere analizzato, interpretato e, ove possibile, corretto. Solo disponendo di dati che ne misurano l'impatto e permettono di circoscriverne cause e caratteristiche si può distinguere l'assenteismo "fisiologico", sul quale la gestione delle risorse umane non può intervenire, ma può limitarsi a gestirlo nella maniera più corretta, dall'assenteismo legato a motivazioni di contesto organizzativo. È dimostrato infatti che negli ambienti di lavoro dove c'è senso di collaborazione, fiducia nei confronti del management e riconoscimento delle persone a tutti i livelli i tassi di assenze sono inferiori.

Ha dichiarato Yannick Jarlaud, Direttore dello studio all'interno della Business Line HR Performance del gruppo Ayming: «I dipendenti europei hanno molte “facce” e il loro rapporto con il lavoro è multiforme, come la percezione che hanno della loro motivazione e del loro coinvolgimento all'interno dell'azienda, fortemente influenzata dalla loro nazionalità. Questo primo studio qualitativo pan-europeo consente di identificare delle aree comuni di gestione multiculturale sulle quali le aziende europee dovrebbero concentrare i propri sforzi”.

### **Caratteristiche del campione intervistato**

I due campioni intervistati fanno parte di aziende private con un numero di collaboratori da 9 a oltre 1.000, appartenenti ai settori edilizia, commercio, industria, sanità e servizi. Per quanto riguarda i dipendenti, gli intervistati sono per il 44% donne e per il 56% uomini, di un'età compresa tra i 16 e i 62 anni, con una percentuale maggiore - pari al 32% sul totale - di dipendenti nella fascia di età tra i 41 e 50 anni. I ruoli professionali vanno dai quadri con funzione di management (13%), agli operai (17%), agli impiegati (46%).

### **L'assenteismo dal punto di vista dei direttori HR**

Il primo dato emerso dal Barometro Ayming, che accomuna quasi tutti i paesi coinvolti nella ricerca, è la poca uniformità nella definizione dei manager del termine “assenteismo” e nell'indicare quali tipologie di “assenza” dovrebbero rientrare sotto questa voce. Infatti, anche se la maggior parte dei direttori HR a livello europeo afferma di misurare il tasso di assenteismo nella propria azienda, in Italia è il 74% a calcolarlo, l'84% in Francia e l'82% in Portogallo, non esiste uno strumento comune, e ogni realtà lo misura secondo propri parametri.

Non solo. Alla domanda “Quale tipologia di assenza considerate nel calcolare il tasso di assenteismo?”, quasi il 100% del campione di aziende italiane intervistate considera parte del fenomeno, oltre alle assenze ingiustificate, anche quelle per malattia personale/professionale, incidenti sul lavoro/infortunio e congedo maternità/paternità. Questo dato è il riflesso di un orientamento culturale secondo il quale l'assenza del collaboratore, a prescindere dalla motivazione, viene percepita e valutata dall'azienda in modo negativo. Rispetto ad altri paesi europei ad esempio, l'abitudine italiana nel considerare i congedi parentali come legati al concetto di “assenteismo” riflette una cultura in cui la genitorialità dei collaboratori è ancora lontana dall'essere percepita come un valore, quanto piuttosto rappresenta un rallentamento organizzativo e, nei casi più eclatanti, un ostacolo allo sviluppo professionale e alla carriera.

Passando ai numeri analizzati, qual è il tasso di assenteismo registrato dai direttori HR? L'Italia emerge come il paese con il valore più contenuto, pari al 5,49% se si confronta con il 6% della Spagna, il 6,21% del Portogallo e il 7% della Francia.

Tale 5,49% si differenzia in modo importante in funzione della dimensione dell'organizzazione: da una percentuale minima dell'1,28% in organizzazioni con un numero di collaboratori compreso tra 20 e 49, fino ad arrivare al dato massimo del'8,01% in aziende che impiegano dai 250 ai 499 dipendenti. Nelle organizzazioni più piccole, infatti, l'assenza di un collaboratore ha un impatto maggiore sui processi aziendali e sulla programmazione del lavoro stesso; il concetto del “se il mio lavoro non lo faccio io, non lo può fare nessun altro” appare come uno dei principali freni all'assenza delle persone, seppur per giustificata causa. Inoltre, probabilmente, il dipendente di una piccola realtà, a

prescindere dal suo ruolo in azienda, si sente anche più responsabile dei “risultati” della propria organizzazione, perché più coinvolto.

Inoltre, quello che il 56% degli HR manager italiani intervistati aggiunge è che il tasso di assenteismo nel 2015 è risultato stabile rispetto all’anno precedente, mentre il 28% afferma che nella propria realtà è diminuito e solo il 17% registra una crescita. Dati, questi, in contrasto ad esempio con la Francia, dove ben il 49% degli intervistati dichiara che il tasso di assenteismo è aumentato nell’ultimo anno, il 24% ritiene sia diminuito e il 27% afferma che è stabile.

Evidentemente, considerando che la maggioranza dei manager ritiene il fenomeno stabile nel tempo, non lo si valuta un tema strategico sul quale investire per quasi metà del campione intervistato. Alla domanda “Avete messo in atto una qualche iniziativa per ridurre l’assenteismo?” il 49,4% dei direttori HR italiani intervistati ha risposto negativamente, il 24,1% ha agito nell’anno in corso e il 26,3% esprime la volontà di agire nel futuro.

Ma il dato che mostra come il tema dell’assenteismo sia probabilmente un “nuovo” argomento per i direttori HR italiani, è che il 54% di chi ha messo in pista una qualche attività, lo ha fatto da meno di un anno.

Il dato interessante è che il perimetro delle azioni avviate, pur avendo come obiettivo il fenomeno dell’assenteismo, puntano anche all’incremento della motivazione e al miglioramento della qualità della vita professionale dei collaboratori. Le 3 iniziative principali adottate dagli intervistati sono:

- formazione del middle management alla gestione dell’assenza;
- utilizzo di un sistema informatico per la gestione delle assenze;
- avvio di un chiaro piano di comunicazione interna sul tema dell’assenteismo.

Tra le aziende italiane che hanno già avviato un programma per ridurre l’assenteismo, i primi risultati sono già evidenti:

- il 36% ha registrato una diminuzione delle percentuali dell’assenteismo;
- il 23% ha registrato un maggiore coinvolgimento dei propri dipendenti;
- il 20% ha ottenuto un miglioramento delle performance sociali ed economiche dell’impresa;
- il 14% ha registrato un aumento nella collaborazione tra colleghi.

I direttori HR italiani identificano però una serie di fattori che molto spesso ostacolano una buona politica di gestione e monitoraggio dell’assenteismo. I limiti principali identificati sono:

- mancanza di coinvolgimento del middle management, secondo il 20% degli intervistati;
- banalizzazione dell’assenza, secondo il 14% degli intervistati;
- scarsa chiarezza nella comunicazione, secondo il 14% degli intervistati.

Dall’altro lato, i fattori principali che secondo i responsabili italiani del personale hanno costituito una leva per il successo delle iniziative implementate sono:

- sponsorship da parte della direzione, secondo il 23%;
- supporto dei dipendenti più motivati all’interno dell’azienda, secondo il 20%;

- coinvolgimento dei rappresentanti dei dipendenti, secondo il 11%.

### **E i dipendenti europei che rapporto hanno con il proprio lavoro?**

Dopo aver trattato la visione dei direttori HR in merito al tema dell'assenteismo, la seconda parte della ricerca si concentra sul punto di vista dei collaboratori, rispetto ai temi legati all'assenza e alla motivazione.

Ai collaboratori è stato chiesto di quantificare la propria presenza sul posto di lavoro: il dato emerso a livello europeo è che il 72% degli intervistati si dichiara "sempre presente", indipendentemente dalle assenze per congedo per maternità e paternità, elemento che nella percezione dei collaboratori non rientra nel fenomeno.

Se si analizzano i dati per Paese, la ricerca mostra che i britannici dichiarano una presenza più costante al lavoro, raggiungendo un tasso di "sempre presenti" pari all'86%, seguiti dagli olandesi con l'83%, dai tedeschi con l'80% e dagli spagnoli con il 79%. I francesi e i belgi si posizionano leggermente al di sotto della media europea, registrando il 71%.

Il dato italiano? Solo il 41% dei dipendenti nel nostro paese ritiene di essere stato sempre presente al lavoro nell'ultimo anno. Come mai? L'ampia forbice tra la media europea e quella italiana è data da alcune concrete diversità fra le legislazioni dei paesi in tema di lavoro, ma soprattutto dalla diversa concezione dell'assenza dal lavoro. Infatti per alcuni paesi essere assenti significa "non recarsi sul posto di lavoro", mentre per altri significa "rimanere a casa". Per alcuni infatti, frequentare un corso di formazione al di fuori della sede aziendale ufficiale, viene considerata assenza, anche se la formazione è parte dell'attività lavorativa e organizzata dall'azienda stessa.

D'altro canto, il dato del 41% appare poco coerente con un fenomeno tipico della cultura italiana: il fenomeno del "presentismo". Esso si verifica quando un dipendente si reca in ufficio, pur sapendo che la sua produttività sarà ridotta a causa di problemi di salute fisica o psicologica, per paura di essere percepito come "fannullone". Il presentismo appare talmente radicato nella cultura del lavoro italiana da manifestarsi come un comportamento automatico, di cui i lavoratori italiani fanno fatica anche a rendersi conto.

### **Le caratteristiche della vita all'interno del contesto di lavoro rappresentano il 55% della cause di assenza dei dipendenti a livello europeo**

Quando ai dipendenti viene chiesto quali siano le cause della propria assenza dal luogo di lavoro, la principale motivazione citata è relativa allo stato di salute individuale e dei propri cari. Le altre motivazioni sono relative alla qualità della vita all'interno del contesto organizzativo. Se si sommano le motivazioni personali a quelle professionali, la media di lavoratori europei che si assenta per motivi di salute è pari al 45% delle assenze totali.

Il Barometro Ayming ha anche analizzato l'approccio e il comportamento al lavoro dei dipendenti europei intervistati, suddividendo la popolazione coinvolta in due macro categorie:

- i dipendenti "soddisfatti", ossia appagati dalla propria vita lavorativa, e "coinvolti", cioè che si impegnano per il futuro della propria organizzazione;

- i dipendenti “non interessati” al futuro della propria organizzazione e “insoddisfatti” della propria vita lavorativa.

Il 73% dei dipendenti europei intervistati afferma di essere “soddisfatto” sul posto di lavoro, dato guidato dagli olandesi che si posizionano al primo posto, raggiungendo l’82%, seguiti dai britannici con l’80% e dai tedeschi con il 78%. Simili tra loro le percentuali dei francesi con il 68%, degli spagnoli con 67% e infine degli italiani con il 66%.

### **La relazione tra la soddisfazione dei dipendenti sul posto di lavoro e il loro coinvolgimento**

I Paesi Bassi registrano una percentuale di dipendenti “soddisfatti e coinvolti” pari al 54%, seguiti dalla Germania con il 46%, dall’Italia con il 45% e dalla Spagna con il 44%. Il Belgio (38%) e la Francia (35%) si posizionano al di sotto della media europea. Gli inglesi che, come indicato in precedenza, mostrano una percentuale di dipendenti soddisfatti tra le più alte in Europa, registrano una percentuale di dipendenti “soddisfatti e coinvolti” pari solo al 23%.

Tra i dipendenti europei che hanno dichiarato di essere “soddisfatti”, il 55% afferma di sentirsi implicato nel futuro della propria azienda mentre, tra coloro che si dichiarano “insoddisfatti” solamente il 26% si sente coinvolto nell’avvenire della propria impresa.

Riassumendo, la soddisfazione per il proprio lavoro e il benessere organizzativo raddoppiano la predisposizione al coinvolgimento volontario dei dipendenti per il successo futuro della propria azienda.

Questi dati confermano la relazione tra la soddisfazione relativa all’ambiente di lavoro e la motivazione dei dipendenti: impegnarsi per accrescere il benessere e la soddisfazione delle persone sembra essere una buona pratica di gestione per aumentare il loro coinvolgimento professionale e migliorare le loro performance.

Questa correlazione tra soddisfazione e impegno si rivela anche nell’atteggiamento futuro, secondo le intenzioni manifestate dagli intervistati. Infatti, a livello europeo, i dipendenti coinvolti e soddisfatti sono più inclini ad accrescere il proprio impegno professionale nel futuro (76%) rispetto ai dipendenti insoddisfatti e non interessati (24%). In Italia, questo dato cresce: è il 79% dei dipendenti “soddisfatti e coinvolti” che si dichiara pronto a impegnarsi a vantaggio del futuro della propria organizzazione.

### **La condizione di soddisfazione e coinvolgimento dei dipendenti ha impatto sulle motivazioni d’assenza**

A livello europeo, i principali motivi di assenza dei dipendenti soddisfatti e coinvolti sono il proprio stato di salute (25% del totale) e la situazione personale (13%). Il carico di lavoro (7%), l’insoddisfazione legata alla retribuzione (7%) o alla scarsa serenità dell’ambiente di lavoro (7%), registrano un’incidenza più limitata, contrariamente a quanto avviene per i collaboratori insoddisfatti.

Il tasso di assenza dei dipendenti maggiormente identificati con l’organizzazione si dimostra quindi legato a impedimenti personali difficilmente prevedibili, piuttosto che a motivazioni professionali.

Guardando ai dati italiani, tale tendenza è confermata: se mediamente le assenze per motivi personali si assestano sul 45% si nota che per la categoria di dipendenti soddisfatti e coinvolti tale percentuale sale al 52%, e scende al 44% per la categoria degli insoddisfatti e non interessati.

### **Le principali motivazioni che generano coinvolgimento nei dipendenti**

In Italia i collaboratori intervistati indicano 3 motivi che generano in loro soddisfazione e interesse per la propria azienda:

- il contenuto del proprio lavoro, secondo l'84% dei dipendenti intervistati;
- il riconoscimento da parte dell'azienda, secondo l'82% dei dipendenti intervistati;
- le relazioni umane instaurate sul posto di lavoro, secondo l'80% dei dipendenti intervistati.

Per la categoria dei dipendenti soddisfatti e coinvolti il significato del proprio lavoro, oltre all'autonomia nello svolgimento delle proprie attività, sono essenziali per la propria motivazione. Questo gruppo considera anche una buona qualità delle relazioni all'interno del proprio gruppo di lavoro come elemento chiave.

Tale impegno e coinvolgimento, per essere sostenibile nel tempo, deve essere riconosciuto dall'azienda e, se possibile, ricompensato. Relativamente al benessere al lavoro, i dipendenti più soddisfatti e coinvolti affermano anche che apprezzerebbero un miglioramento dell'ambiente fisico di lavoro, una maggiore attenzione alla salute fisica e una maggiore flessibilità lavorativa.

Il gruppo dei dipendenti insoddisfatti e non interessati indica come principali elementi motivanti il miglioramento del contenuto del proprio lavoro, una maggiore flessibilità lavorativa e il miglioramento delle relazioni umane.

Riassumendo, compito delle aziende dovrebbe essere quello di motivare i propri collaboratori al fine di tenere alta la loro soddisfazione e il loro coinvolgimento: a questo proposito, i direttori HR individuano una serie di campanelli di allarme della minore partecipazione dei dipendenti alla vita aziendale. Il dato interessante che emerge è che l'assenza dal posto di lavoro non è tra i primi sintomi dichiarati dai collaboratori. Al contrario per i dipendenti italiani assentarsi dal posto di lavoro è al 7° posto tra i comportamenti che adotterebbero se si sentissero meno motivati sul lavoro. Al primo, al secondo e al terzo posto i dipendenti italiani rispondono affermando:

- "sarei presente, ma farei solo lo stretto necessario";
- "richiederei un colloquio";
- "non esprimerei più la mia opinione/non darei più suggerimenti".

Tali motivazioni risultano però differenti in funzione del gruppo di collaboratori preso in considerazione: se i dipendenti soddisfatti e coinvolti, come prima reazione, manifesterebbero apertamente il proprio disagio, chiedendo un incontro con il proprio responsabile, la demotivazione della categoria degli insoddisfatti e non interessati appare meno evidente e, in maniera latente, agisce verso il comportamento tipico del presentismo sopra descritto.

La parte conclusiva del Barometro Ayming ha interrogato sia i direttori HR sia i dipendenti in merito alle principali aree di miglioramento che, nella loro attuale esperienza, riscontrano.

Dall'analisi delle risposte dei dipendenti emergono tre aree di miglioramento principali sulle quali i responsabili delle risorse umane dovrebbero focalizzarsi: opportunità uguali per tutti, sviluppo professionale e riconoscimento (economico e non) da parte dell'azienda.

Rispetto a questi temi, la percezione dei direttori HR sul livello di qualità nella propria azienda appare migliore; infatti, per quanto riguarda le tre aree ritenute deboli da parte dei collaboratori, i direttori HR si dichiarano più soddisfatti (mediamente di 22 punti percentuali) rispetto ai dipendenti.

“In conclusione – ha commentato Giuditta Villa, Director Southern Europe business line HR performance di Ayming - al fine di arginare il fenomeno dell'assenteismo e accrescere la motivazione dei collaboratori appare evidente la necessità di costruire una cultura organizzativa basata prima di tutto sull'ascolto delle esigenze e sul coinvolgimento delle persone, per comprendere dove dirigere gli sforzi e assicurare così efficienza negli investimenti organizzativi”.

#### **Ayming**

Ayming è un gruppo internazionale di Business Performance Consulting nato dall'unione di Lowendalmasai e Alma Consulting Group. Con sede in 14 paesi - Belgio, Canada, Cina, Repubblica Ceca, Francia, Germania, Regno Unito, Ungheria, Italia, Giappone, Olanda, Polonia, Portogallo, Spagna - nel 2015, il Gruppo, il cui staff è composto da circa 1.500 dipendenti, ha raggiunto un fatturato di 173 M€. Ayming offre alle aziende un supporto strategico e operativo per il miglioramento e lo sviluppo delle proprie performance in tre aree chiave: Operations (supply chain, working capital, strategic purchasing), Fiscalità & Innovazione e Risorse Umane. La mission di Ayming è di accompagnare i propri clienti attraverso Value Performance Program in prevenzione e gestione del rischio, ottimizzazione dei processi, dell'organizzazione e dei finanziamenti, sviluppo di strategie di crescita delle risorse.

Per informazioni alla stampa:

Ufficio stampa Ayming

Borsani Comunicazione - Silvia Borsani

silvia.borsani@borsani.it, tel. 02781083