



Indagine Staying@Work

Salute e produttività dei dipendenti in Europa

2013/2014
Staying@Work™



National
Business
Group on
Health

TOWERS WATSON



Indagine Staying@Work

Salute e produttività dei dipendenti in Europa



Indice

Sintesi dei risultati	4
Salute e produttività: una visione globale	4
I programmi di miglioramento del benessere e della salute dei dipendenti: temi d'interesse e principali fattori di rischio	8
Focus sullo stress e le azioni delle aziende in Italia	8
Sviluppare, realizzare e comunicare una cultura organizzativa incentrata sul benessere organizzativo	10
Principali programmi e forme di incentivazione	12
Strategie efficaci per la gestione della salute e della produttività: la nostra visione	15
Appendice	17

Sintesi dei risultati

- I risultati della nostra ricerca Staying@Work evidenziano come le imprese italiane ed europee, a differenza di quelle situate in altre aree geografiche, siano maggiormente focalizzate sul rispetto dei requisiti di sicurezza sul posto di lavoro, piuttosto che sullo sviluppo di strategie più ampie in tema di benessere e produttività dei dipendenti.
- In seconda battuta, le imprese in Europa hanno evidenziato, come temi prioritari delle politiche di miglioramento della salute e produttività, il miglioramento del benessere psico-fisico dei loro dipendenti (ad esempio, riducendo lo stress e gli stati di ansia), seguito poi da un maggior coinvolgimento dei dipendenti nelle iniziative di benessere, fatta eccezione per l'Italia che ritiene più importante attrarre e trattenere le risorse chiave.
- Sebbene in Europa i partecipanti all'indagine riconoscano i vantaggi di un approccio più strategico, nella pratica dimostrano invece di essere un po' in ritardo, rispetto al resto del mondo, nella realizzazione dei programmi di miglioramento della salute e del benessere.

Salute e produttività: una visione globale

Le tematiche relative al benessere ed al suo effetto sui dipendenti sono diventate un tema centrale per le aziende di tutto il mondo. Il continuo aumento delle malattie croniche, quali le malattie cardiocircolatorie o il diabete e il loro diffondersi al di fuori dell'area occidentale, stanno diventando un problema sempre più sentito e, in alcuni casi, fra i più urgenti da affrontare.

Di conseguenza, il numero delle aziende che realizzano ed offrono programmi di miglioramento della salute e della produttività è notevolmente aumentato in tutto il mondo, coinvolgendo sia le aziende multinazionali che le realtà locali.

Quest'anno l'indagine Staying@Work è stata estesa e somministrata alle aziende di 15 ulteriori paesi (ulteriori dettagli a pag.17) con l'obiettivo di approfondire maggiormente lo studio sulle strategie adottate dalle aziende in tema di benessere e produttività.

Salute e produttività come strategia organizzativa

Nonostante la maggior parte delle aziende non abbia attualmente definito delle strategie in tema di benessere e produttività, che le possa differenziare dai propri competitor e, allo stesso tempo, le aiuti ad attrarre e trattenere i talenti, un numero significativo di esse concorda sull'importanza di tali politiche. Fatta eccezione per l'Europa, la maggior parte delle imprese sta pianificando lo sviluppo di strategie incentrate sulla personalizzazione dei programmi e sulla definizione di metriche per testarne l'efficacia, entro i prossimi tre anni. **(Tabella 01)**. In Italia un buon numero di aziende oggi offre dei programmi mirati al miglioramento del benessere organizzativo pur non avendo definito una strategia ben definita, che sarà l'obiettivo da raggiungere nei prossimi 3 anni da parte di circa il 30% dei rispondenti, insieme alla realizzazione di un piano di comunicazione (22%).





Tabella 01. Quali aziende hanno realizzato ad oggi delle politiche di miglioramento della salute e della produttività e quali le realizzeranno nei prossimi tre anni (all'interno del proprio paese/mercato)

		Europa	Italia	Stati Uniti	Canada	Messico	Brasile	Asia Pacifico
Nessuna strategia – Offerta di diversi programmi, ma nessuna definizione formale di una strategia di miglioramento della salute e della produttività	Oggi	47%	47%	50%	63%	49%	48%	55%
	Tra 3 anni	18%	22%	3%	5%	19%	3%	8%
Adottare una strategia – implementazione di una strategia di miglioramento della salute e della produttività, attraverso la definizione di obiettivi per ciascun programma	Oggi	17%	19%	18%	10%	15%	9%	10%
	Tra 3 anni	20%	30%	14%	18%	19%	18%	18%
Comunicare e realizzare – comunicazione efficace della strategia e del valore dei programmi di miglioramento della salute e della produttività, realizzando quanto promesso	Oggi	13%	7%	16%	13%	17%	15%	16%
	Tra 3 anni	26%	22%	21%	25%	14%	21%	18%
Differenziare la strategia – differenziazione dei programmi di miglioramento del benessere e della produttività rispetto ai competitors, personalizzazione per segmenti di popolazione, analisi organizzativa per testare l'efficacia di ciascun piano	Oggi	8%	5%	14%	6%	8%	24%	10%
	Tra 3 anni	33%	22%	59%	45%	40%	53%	50%

I principali fattori di rischio per la salute

Stress, obesità e scarsa attività fisica sono i principali fattori di rischio legati allo stile di vita evidenziati dalle aziende di tutto il mondo. Lo stress è il fattore di rischio maggiore per la salute in quasi tutti i paesi partecipanti all'indagine (**Tabella 02**). L'Italia è abbastanza singolare rispetto al resto del mondo in quanto i rispondenti dichiarano che, dopo lo stress, le abitudini di vita maggiormente rischiose per i dipendenti sono l'abuso di sostanze ed il consumo di tabacco.

L'indagine Global Benefits Attitudes, condotta da Towers Watson nel 2013, evidenzia come le principali fonti di stress per i dipendenti di tutto il mondo siano legate alla sfera lavorativa, in particolare a situazioni di sottodimensionamento degli organici (con conseguente mancanza di supporto o disorganizzazione), livelli retributivi poco competitivi (e/o incrementi contenuti) e aspettative lavorative non allineate tra dipendenti e aziende. In Italia, le fonti di stress per i dipendenti, percepite dalle aziende, sono molto simili e includono anche la difficoltà a conciliare la vita privata con quella lavorativa. (**Tabella 04**).

Tabella 02. Principali fattori di rischio legati allo stile di vita dei dipendenti

	Stress	Fumo	Scarsa attività fisica	Obesità	Presenzialismo	Abuso di sostanze	Cattiva nutrizione
Europa	1	2	3	4	5	6	7
Italia	1	3	5	6	4	2	7
Stati Uniti	1	5	3	2	6	7	4
Canada	1	6	2	3	5	7	4
Messico	1	6	2	3	5	7	4
Brasile	1	7	2	3	6	4	5
Asia Pacifico	1	4	2	3	5	7	6

Nota: Classifica secondo una scala che va da 1 a 7 (dove 1 sta ad indicare un fattore di rischio particolarmente preoccupante per le aziende, 7 un fattore di rischio meno preoccupante).

Diversi fattori di successo nella gestione dei rischi legati alla salute

La capacità delle imprese di influenzare i fattori di rischio risultanti in malattie croniche, assenteismo e diverse forme di invalidità dei dipendenti, varia notevolmente da paese a paese, a seconda degli stili di vita, dell'accessibilità ai servizi di assistenza sanitaria e della disponibilità dei provider a fornire soluzioni per la gestione dei programmi sul benessere dei dipendenti. A questo si aggiungono le barriere culturali che possono aggravare maggiormente tali fattori di rischio.

I principali ostacoli al cambiamento nel comportamento dei dipendenti

La mancanza di interesse e di coinvolgimento dei dipendenti nelle tematiche relative alla salute è considerata, dalla maggior parte dei paesi, il principale ostacolo al cambiamento nel comportamento dei dipendenti. Al fine di contrastare tale ostacolo, molte aziende americane offrono degli incentivi per favorire la partecipazione o per premiare il raggiungimento di determinati obiettivi. L'utilizzo di queste misure sta, inoltre, aumentando fra le aziende canadesi ed asiatiche, mentre in Italia non risulta una prassi comune.

Priorità delle politiche di miglioramento del benessere e della produttività

I risultati evidenziano una certa coerenza a livello globale nell'identificazione delle priorità riguardanti le strategie di miglioramento del benessere e della produttività (**Tabella 03**). In sintesi, le aziende sembrano riconoscere che la mera partecipazione dei dipendenti a programmi finalizzati al miglioramento dello stile di vita, non sia sufficiente. Fra i temi cruciali, in tutti i mercati, vi è l'esigenza di promuovere una cultura

“Fra i temi cruciali vi è l'esigenza di promuovere una cultura organizzativa basata sul benessere dei dipendenti e di aumentare l'interesse e la partecipazione da parte degli stessi.”

organizzativa basata sul benessere dei dipendenti, di aumentare l'interesse e la partecipazione alle iniziative riguardanti la salute ed il benessere e di gestire più efficacemente gli aspetti emotivi e psicologici (ad esempio attraverso la riduzione dello stress e dell'ansia). Le aziende europee sono un'eccezione in quanto prediligono il tema della sicurezza dei lavoratori anche alla luce dei vincoli normativi presenti in questo ambito nella maggior parte dei paesi di quest'area. In Italia – diversamente da tutte le altre aree geografiche prese in considerazione – si confermano temi prioritari le capacità dell'azienda di attrarre e trattenere le risorse chiave. Negli Stati Uniti, così come in Brasile e in Messico, le tematiche riguardanti il benessere e la produttività sono inevitabilmente collegate a quelle che riguardano l'aumento dei costi dell'assistenza sanitaria, sia in capo alle imprese che ai dipendenti. In quasi tutti gli altri paesi, i costi sostenuti dalle imprese per la gestione dei piani di assistenza sanitaria sono più contenuti rispetto al Nord America, al punto da non essere considerati dalle aziende un tema critico per il loro business. Per esempio, in Europa, la reputazione dell'azienda, così come la soddisfazione del cliente e le potenziali vertenze di lavoro tendono ad essere considerate prioritarie rispetto al benessere stesso dei dipendenti e la responsabilità sociale più importante della stessa produttività.

Tabella 03. Classifica delle priorità rispetto alle politiche di miglioramento del benessere e della produttività

	Al 1° posto	Al 2° posto	Al 3° posto	Al 4° posto	Al 5° posto
Europa	Sicurezza	Salute mentale	Coinvolgimento	Cultura Organizzativa	Attrarre/Trattenere
Italia	Sicurezza	Attrarre/Trattenere	Coinvolgimento	Consapevolezza	Salute mentale
Stati Uniti	Cultura Organizzativa	Coinvolgimento	Educare I dipendenti	Consapevolezza	Salute fisica
Canada	Cultura Organizzativa	Salute mentale	Coinvolgimento	Consapevolezza	Consapevolezza dei Manager
Messico	Cultura Organizzativa	Coinvolgimento	Salute mentale	Consapevolezza	Sicurezza
Brasile	Coinvolgimento	Cultura Organizzativa	Sicurezza	Consapevolezza	Salute mentale
Asia Pacifico	Cultura Organizzativa	Coinvolgimento	Salute mentale	Consapevolezza	Sicurezza
Cina	Salute mentale	Coinvolgimento	Salute fisica	Sicurezza	Consapevolezza

Nota: La scelta era limitata a 3 opzioni.

Realizzare una politica di successo nella gestione dei programmi di miglioramento della salute e della produttività

Meno della metà dei partecipanti all'indagine a livello globale ha affermato che il proprio programma di miglioramento della salute e produttività è efficace in tutti i suoi aspetti. La riuscita in alcuni degli obiettivi più importanti, quali la riduzione dei costi, la diminuzione delle assenze e delle malattie croniche, la riduzione dei fattori di rischio legati allo stile di vita dei dipendenti e dei loro familiari, è piuttosto bassa quasi ovunque, fatta eccezione per il Brasile.

Dall'analisi dei risultati degli indici finanziari e di produttività di un gruppo di 280 partecipanti all'indagine, si evince che le imprese che adottano le best practice in tema di benessere, ottengono risultati migliori sia sul piano della riduzione dell'assenteismo e del turnover dei dipendenti, sia in termini di risultati finanziari. L'esperienza ed i risultati ottenuti da queste aziende ci suggeriscono, pertanto, quale è il contesto ideale affinché queste iniziative siano efficaci nel promuovere una cultura organizzativa basata sul benessere dei dipendenti.

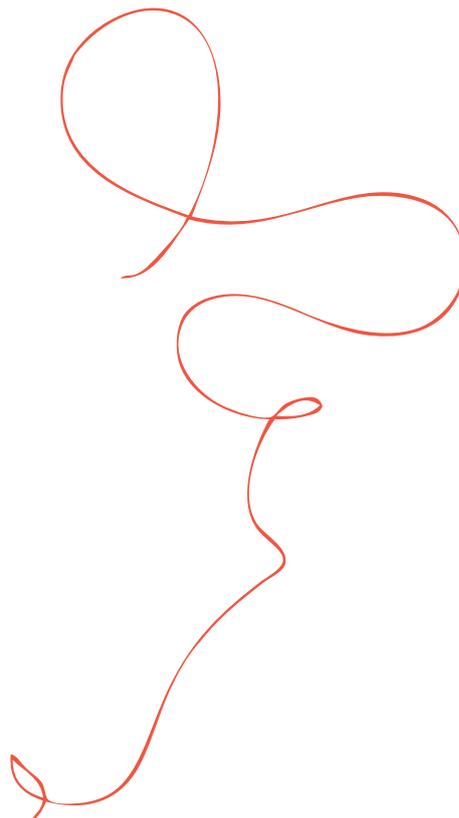
Riepilogo

A livello globale, le aziende devono fronteggiare le stesse sfide per influenzare le scelte dei dipendenti in tema di benessere affinché essi adottino stili di vita più salutari rispetto a quelli che inevitabilmente causerebbero l'insorgere di malattie croniche e varie forme di invalidità. Le aziende continuano ad investire significativamente nell'ambito dei programmi di miglioramento della salute e della produttività, riconoscendo l'importanza di una strategia ben definita e collegata agli obiettivi del business per conseguire risultati che siano sostenibili nel tempo.



I risultati dell'indagine per ciascun paese e i relativi approfondimenti possono essere consultati al seguente link:
www.towerswatson.com/stayingatwork

“Le aziende continuano ad investire significativamente nell'ambito dei programmi di miglioramento della salute e della produttività, riconoscendo l'importanza di una strategia ben definita e collegata agli obiettivi del business per conseguire risultati che siano sostenibili nel tempo.”





I programmi di miglioramento del benessere e della salute dei dipendenti: temi d'interesse e principali fattori di rischio

Questo Rapporto di Staying@Work rappresenta la prima ricerca mondiale, in assoluto, sul tema del benessere e della produttività dei dipendenti. Gli 80 partecipanti europei all'indagine (il 9% sul totale dei partecipanti a livello mondiale) hanno fornito spunti interessanti per l'approfondimento delle tematiche emergenti in quest'area, riguardanti la promozione del benessere e della salute dei dipendenti. A livello globale, quasi tutti i partecipanti hanno indicato i medesimi tre fattori di rischio legati allo stile di vita, ovvero stress, obesità e scarsa attività fisica (**Tabella 02**). Inoltre, un'ampia maggioranza dei partecipanti ha affermato di considerare prioritari, ai fini di una politica di miglioramento del benessere e della produttività, elementi quali la cultura organizzativa e il coinvolgimento dei dipendenti.

In riferimento al fattore stress dei dipendenti, ulteriori ricerche condotte a livello mondiale hanno evidenziato che la difficoltà a conciliare lavoro e vita privata è considerata tra i primi cinque fattori di stress. Hanno, inoltre, evidenziato come ulteriore fattore di stress, il sottodimensionamento degli organici (da cui consegue una mancanza di

supporto o disorganizzazione), livelli retributivi poco competitivi (e/o incrementi salariali contenuti), aspettative lavorative non allineate con l'azienda e la debolezza della cultura organizzativa.

Il quadro dei fattori di rischio europei, sostanzialmente allineato alle altre aree geografiche per quanto riguarda lo stress, vede, invece, al secondo posto il problema della dipendenza dal fumo. Questi risultati ci indicano un progressivo cambiamento nell'atteggiamento generale nei confronti di alcuni fattori di rischio (legati allo stile di vita) che, storicamente, non sono mai stati evidenziati in Europa. Potrebbero essere letti, altresì, come un'opportunità per le aziende di iniziare a monitorare più attentamente il consumo di tabacco, insieme ad altri potenziali fattori di rischio, che possono generare fenomeni di presenzialismo (presenza sul posto di lavoro tuttavia con basso coinvolgimento/rendimento anche a causa di disturbi e malattie) a scapito della produttività.

Focus sullo stress e le azioni delle aziende in Italia

Attraverso un'integrazione dell'indagine Staying@work con un questionario ad hoc somministrato ad un campione di circa 100 aziende presenti in Italia, è stato approfondito il tema dello stress.

I principali elementi che le aziende Italiane percepiscono come fonte di stress, moderata o elevata, per i propri dipendenti sono la difficoltà a conciliare lavoro e vita privata a causa di eccessivi carichi o orari di lavoro (76%), la presenza di uno staff insufficiente con conseguente mancanza di supporto e disorganizzazione (71%), le situazioni di incertezza collegate ad aspettative dell'azienda non chiare o conflittuali (71%), le retribuzioni basse (58%) e la paura di perdere il posto di lavoro (51%). Sembra esserci un forte collegamento tra l'assenza di un organico sufficiente e la necessità di lavorare di più, sottraendo tempo utile alla vita privata, con la frustrazione derivante da livelli retributivi non commisurati all'impegno dei dipendenti; questa concomitanza di elementi amplifica lo stress dei dipendenti diventando un rischio per la salute degli stessi, ma anche per la produttività dell'azienda e l'impatto sul benessere organizzativo (**Figura 04**).

La difficoltà a raggiungere un buon equilibrio tra la vita privata e quella lavorativa – il work life balance – è confermata anche dall'analisi dei dati raccolti da Towers Watson attraverso le indagini di opinione svolte annualmente su un campione medio ponderato di circa 150.000 dipendenti in un arco temporale che va dal 2005 al 2013. In particolare, la percentuale di dipendenti italiani che dichiara di avere un buon work-life balance passa dal 60% nel 2005, al 50% nel 2009 fino a scendere al 45% nel 2013, confermando tra l'altro un allineamento tra le percezioni delle aziende e le reali sensazioni dei dipendenti.

Tra le azioni di supporto offerte, nel 2013, dalle aziende per far fronte alle situazioni di stress sopracitate, vanno ricordate (**Figura 05**) il sostegno alle donne durante la maternità e successivamente alla nascita dei figli (36%), i servizi di asilo nido attraverso delle strutture onsite o tramite il convenzionamento sul territorio (50%) e delle forme di flessibilità del luogo di lavoro (34%). Una discreta percentuale di aziende aveva già messo in cantiere un piano di azione per l'anno 2014, nell'ambito dei servizi alle famiglie; il 19% aveva pianificato di definire una serie di convenzioni per permettere l'accesso agevolato ad asili nido o di rimborsare direttamente le spese sostenute per le rette ai dipendenti dando la massima flessibilità nella scelta della struttura. Tra le azioni già in essere nel 2013, meno del 10% delle aziende forniva supporto nell'ambito dei servizi assistenziali a famigliari non autosufficienti; tuttavia, emerge una forte consapevolezza, tra le aziende, di come questi servizi possano aiutare concretamente i propri dipendenti sia sul lato pratico sia sul lato economico al punto che, per il 2014, circa il 6% delle aziende aveva già pianificato di fornire servizi o contributi a favore dei dipendenti per la cura dei famigliari non autosufficienti ed il 18% sta considerando di muoversi in questa direzione nel biennio 2015-2016.

Figura 04. Secondo le aziende, quanto impattano le seguenti fonti di stress sui dipendenti?

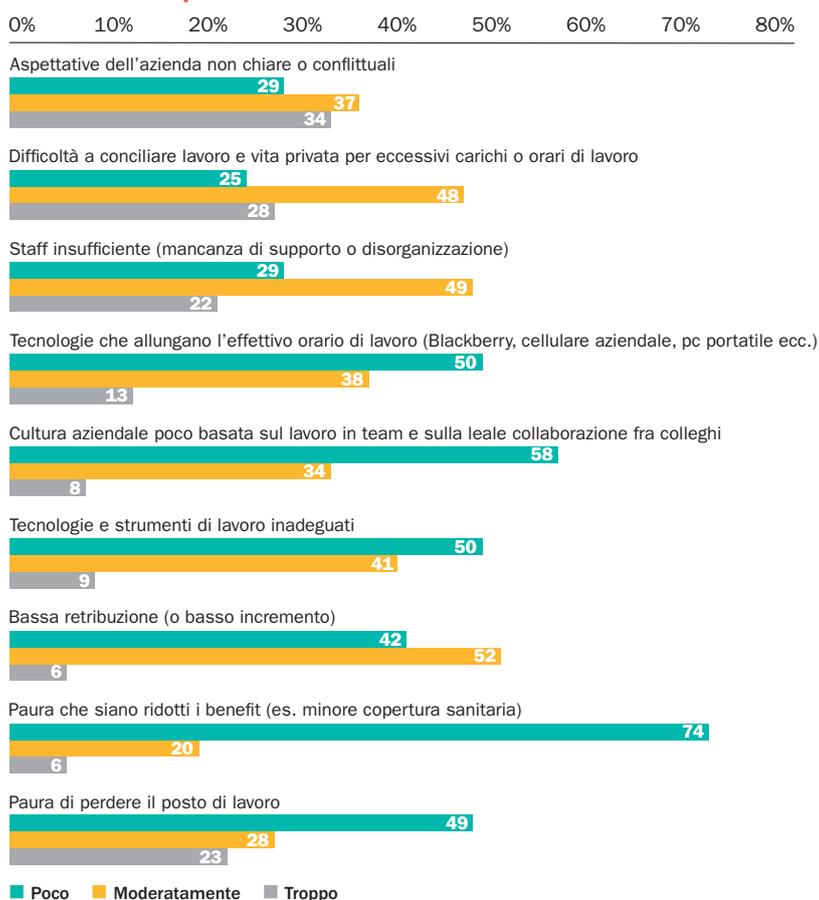
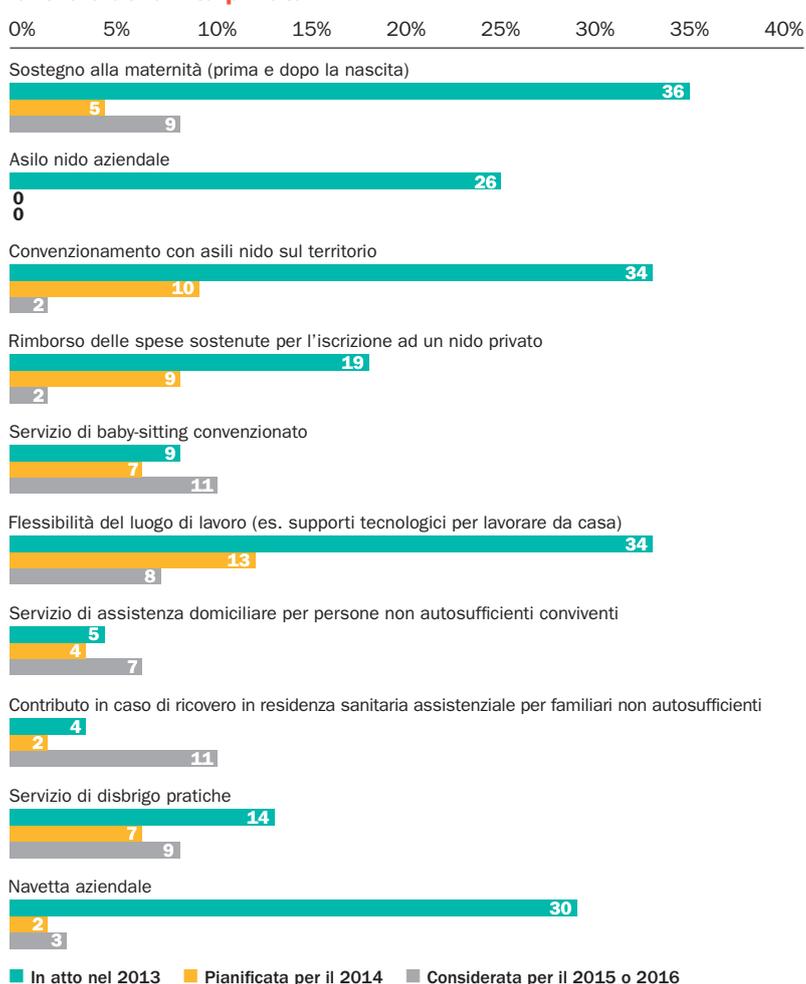


Figura 05. Azioni e strumenti di supporto per il bilanciamento del lavoro e della vita privata



Sviluppare, realizzare e comunicare una cultura organizzativa incentrata sul benessere organizzativo

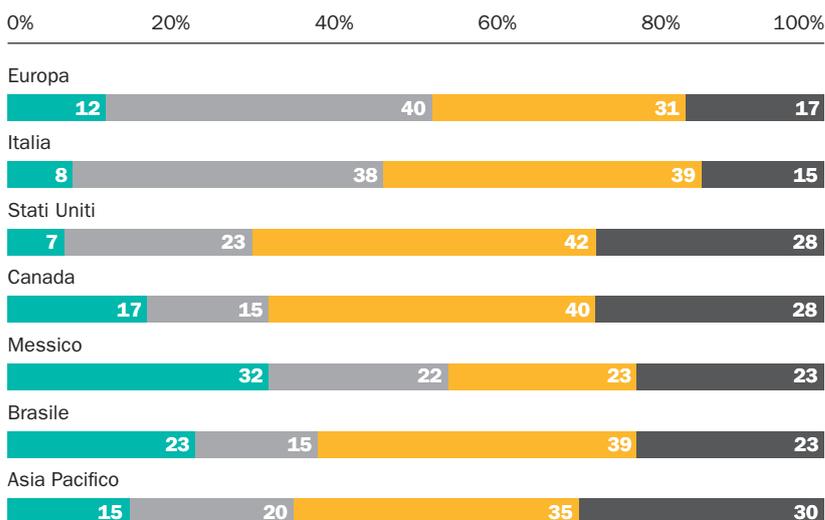
Sebbene le aziende in Europa abbiano iniziato solo da poco ad interessarsi alle politiche di miglioramento della salute e del benessere dei dipendenti, esse ritengono che sia importante procedere velocemente in questa direzione realizzando una strategia globale che possa soddisfare le esigenze in tema di benessere e produttività dei dipendenti, da cui potranno trarre benefici sia le aziende che i dipendenti stessi. Circa un terzo dei partecipanti (31%) ha affermato di aver pianificato la realizzazione di una strategia di benessere organizzativo globale nel corso dei prossimi due anni. In Italia la percentuale di rispondenti sale a 39%. (Figura 06).

Salute e sicurezza nell'ambiente di lavoro possono essere considerati un punto di partenza verso una cultura organizzativa che promuova il benessere dei lavoratori?

In tutti paesi è emerso che la priorità assoluta in ambito delle politiche di miglioramento della salute e della produttività è quella di creare una cultura organizzativa che favorisca il benessere dei dipendenti. L'unica eccezione di rilievo è rappresentata dall'Europa nella quale, invece, si conferma più importante il tema della sicurezza sul luogo di lavoro (Tabella 03), particolarmente sentito per via dei vincoli normativi vigenti. Se da un lato il tema della compliance può rappresentare un vincolo per le aziende europee, dall'altro può essere considerato un punto di partenza per implementare una strategia di salute e produttività più ampia e completa, fermo restando il rispetto dei requisiti normativi.

Sempre in tema di priorità rispetto alle politiche di salute e produttività le aziende europee indicano, al secondo posto, l'obiettivo di migliorare il benessere psico-fisico dei dipendenti (per esempio, la riduzione dello stress e dell'ansia), seguito da un maggior coinvolgimento dei dipendenti nei programmi. Visto il quadro di riferimento le aziende, ancora una volta, potrebbero iniziare a sfruttare i programmi sulla sicurezza come base per lanciare nuove e più sofisticate iniziative sul benessere, anche in un'ottica strategica, per affrontare gli effetti dello stress e migliorare il benessere psico-fisico dei propri dipendenti.

Figura 06. La presenza di una strategia globale



- E' stata definita una strategia globale per i prossimi 5 anni o più
- E' stata definita una strategia globale per un periodo inferiore ai 5 anni
- Non è stata realizzata alcuna strategia ma stiamo pianificando di adottarne una nei prossimi due anni
- Non è stata realizzata alcuna strategia e non abbiamo in previsione di adottarne una

Nota: Dati basati su aziende con dipendenti impiegati in più paesi.

L'Europa si classifica sotto tutte le altre aree geografiche in quanto ad offerta di un pacchetto completo di programmi di miglioramento della salute e del benessere (Tabella 07). Solo il 13% dei partecipanti all'indagine ha dichiarato di offrire tutti i servizi di assistenza ritenuti essenziali nell'ambito di un programma di gestione di benessere e della produttività. Per l'Italia questa percentuale scende ulteriormente al 9%, coerentemente col fatto che alcuni elementi indicati nella tabella non sono caratteristici del mercato italiano, per esempio le politiche di gestione dell'assenteismo. L'Italia si distingue rispetto all'Europa sia sul fronte dell'esistenza di programmi finalizzati al miglioramento della salute e del benessere, sia sulla consapevolezza che questi programmi, insieme alla sicurezza nell'ambiente di lavoro, minimizzino l'esposizione delle aziende ai rischi reputazionali.

“In tutti paesi è emerso che la priorità assoluta in ambito delle politiche di miglioramento della salute e della produttività è quella di creare una cultura organizzativa che favorisca il benessere dei dipendenti.”

Tabella 07. Elementi considerati essenziali per la politica di miglioramento del benessere e della produttività, per paese e area geografica

	Europa	Italia	Stati Uniti	Canada	Messico	Brasile	Asia Pacifico
Piani di assistenza sanitaria	88%	89%	97%	96%	71%	91%	94%
Programmi di miglioramento salute/benessere	36%	52%	50%	46%	62%	77%	51%
Sicurezza sul posto di lavoro	88%	93%	64%	79%	71%	96%	60%
Prestazioni e pacchetto benessere in loco	65%	26%	93%	79%	74%	83%	68%
Preparazione alla pandemia	43%	39%	50%	68%	57%	55%	48%
Reputazione del brand	35%	48%	76%	88%	41%	62%	27%
Gestione assenteismo per malattia	45%	17%	46%	46%	30%	60%	30%
Tutte le voci precedenti	13%	9%	22%	22%	13%	30%	11%
Nessuna di queste	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%

Nota: I dati mostrano i principali elementi per ciascuna nazione/regione.

Ritorno sull'Investimento (ROI) e finanziamento dei programmi

Ancora una volta, i risultati dell'Europa si differenziano leggermente da quelli del resto del mondo per quanto riguarda gli ostacoli al cambiamento nel comportamento dei dipendenti ed alla diffusione dei programmi di miglioramento di salute e produttività. In Europa e in Italia l'ostacolo principale risulta essere la mancanza di un budget

dedicato (**Tabella 08**), probabilmente dovuto al fatto che ci sono delle difficoltà oggettive nella misurazione del ritorno sugli investimenti finanziari in questi programmi. Nel resto del mondo, fatta eccezione per Cina, che risulta allineata all'Europa, la mancanza di interesse e di impegno da parte dei dipendenti sono considerati le principali sfide al cambiamento del comportamento degli stessi in tema di benessere organizzativo.

Tabella 08. Paesi e aree geografiche che considerano la mancanza di coinvolgimento, di budget e di altri fattori come ostacoli al cambiamento nel comportamento dei dipendenti in tema di benessere

	Al 1° posto	Al 2° posto	Al 3° posto	Al 4° posto	Al 5° posto
Europa	Budget	Coinvolgimento	Evidenza del ritorno finanziario	Normativa	Incentivi finanziari
Italia	Budget	Normativa	Evidenza del ritorno finanziario	Incentivi finanziari	Evidenza di Best Practices
Stati Uniti	Coinvolgimento	Evidenza del ritorno finanziario	Budget	Incentivi finanziari	Supporto dei Senior Leader
Canada	Coinvolgimento	Budget	Incentivi finanziari	Evidenza del ritorno finanziario	Supporto dei Senior Leader
Messico	Coinvolgimento	Budget	Supporto dei Senior Leader	Evidenza di Best Practices	Struttura Organizzativa
Brasile	Coinvolgimento	Incentivi finanziari	Supporto dei Senior Leader	Struttura Organizzativa	Budget
Cina	Budget	Evidenza del ritorno finanziario	Supporto dei Senior Leader	Coinvolgimento	Evidenza di Best Practices

Nota: La scelta era limitata a 3 opzioni.

La scarsa capacità di determinare quale sia il ritorno sugli investimenti di queste iniziative rende difficile l'allocazione di risorse dedicate. Inoltre, poiché l'approccio europeo tende ad essere più pratico che strategico, vengono investite meno risorse per identificare i fattori di rischio legati allo stile di vita e per la comunicazione con i dipendenti. Tutto ciò non facilita il coinvolgimento dei dipendenti nelle iniziative riguardanti la salute ed il benessere.

In Italia, il secondo ostacolo è collegato alla presenza di una normativa severa in materia di sicurezza, che se da un lato ha l'obiettivo di salvaguardare l'incolumità dei propri dipendenti, dall'altro può essere vissuta come una limitazione al budget ed alle risorse disponibili per la realizzazione di altre iniziative finalizzate al miglioramento della salute e del benessere.

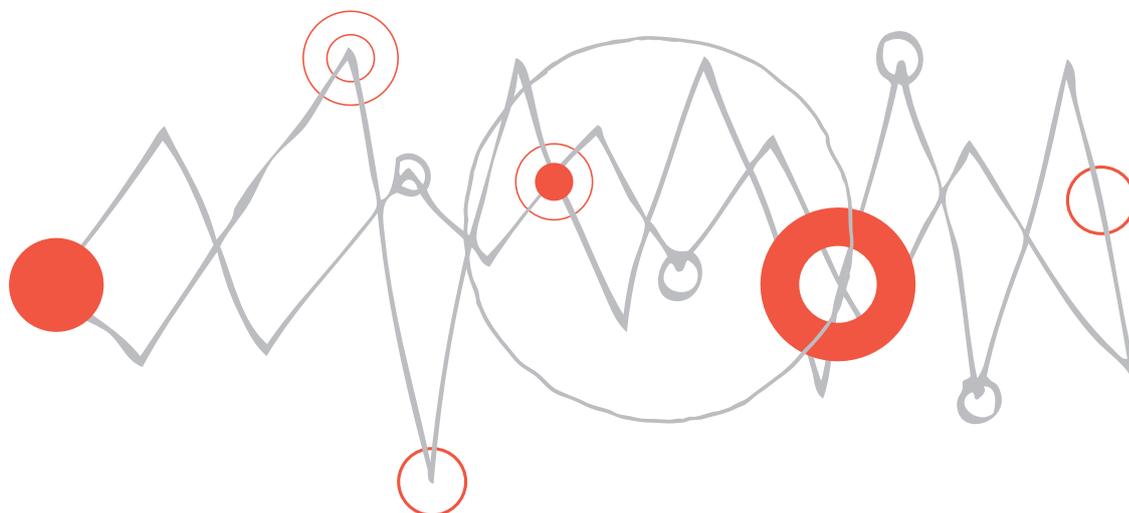
L'assenza di incentivi finanziari adeguati è classificata al 5° posto, in Europa, fra i maggiori ostacoli al cambiamento nel comportamento dei dipendenti. Le aziende dei mercati più maturi, come ad esempio quelle degli Stati Uniti, utilizzano ampiamente delle forme di incentivazione monetaria per invogliare i dipendenti a prender parte alle iniziative sul benessere, mentre il loro utilizzo non è ancora molto comune in Europa, non essendoci ancora dei risultati che dimostrino un effettivo collegamento tra incentivi e partecipazione dei dipendenti. I dati emersi ci confermano che non esiste, pertanto, una soluzione univoca che massimizzi l'efficacia dei programmi di salute e di produttività. Ripercorrere semplicemente la via intrapresa dai mercati più maturi può non necessariamente rappresentare la soluzione migliore per le aziende europee.

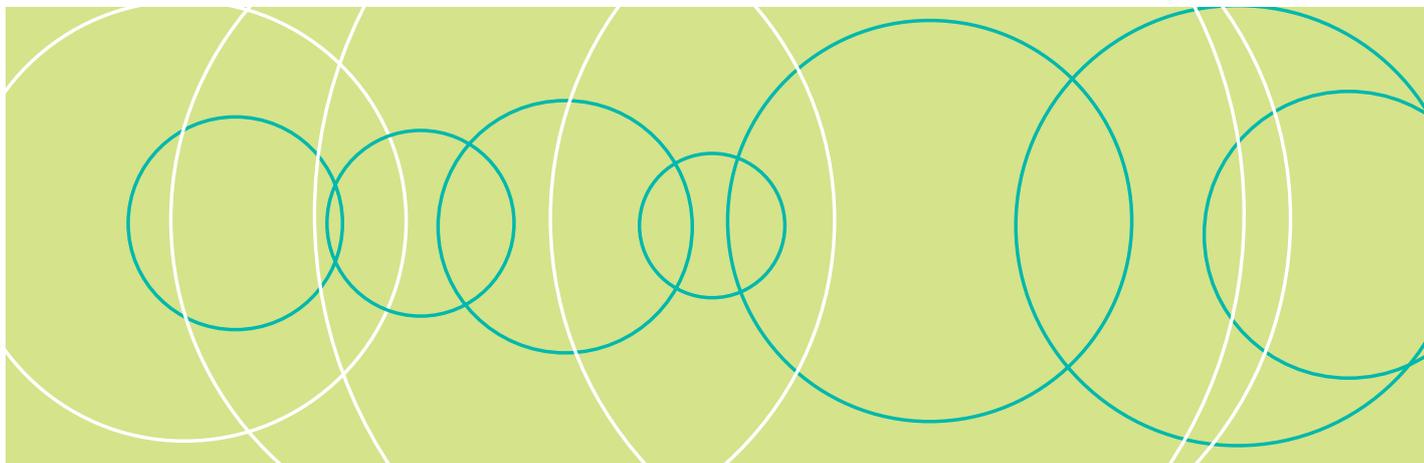
Principali programmi e forme di incentivazione

In Italia, i principali programmi di miglioramento della salute e produttività sono, fra i primi posti di quelli già implementati, i servizi medici a disposizione presso la sede aziendale od un centro medico convenzionato (61%), le vaccinazioni (56%), l'educazione sanitaria e la sensibilizzazione dei dipendenti attraverso corsi formativi (52%). Tra gli interventi pianificati e/o considerati nel triennio 2014-2016 spiccano in particolare il check-up preventivo generico (25%) e le valutazioni dello stato di salute e di rischio dei dipendenti (22%) seguito dal check-up preventivo personalizzato (13%), (**Figura 09**). In Europa, i principali programmi di miglioramento della salute e della produttività già in atto nel 2013 sono: le vaccinazioni (62%), i servizi medici offerti presso la sede aziendale (59%), le valutazioni sullo stato di rischio e salute dei dipendenti (53%) ed i programmi di check-up preventivi e biometrici (42%).

Tassi di partecipazione ai programmi di miglioramento della salute e della produttività

La partecipazione dei dipendenti ai programmi di miglioramento della salute e della produttività in Europa è, sorprendentemente, alta soprattutto in relazione ai programmi di valutazione dello stato di rischio e salute dei dipendenti, al check up biometrico ed al centro medico convenzionato, con tassi di partecipazione media che vanno dal 50 al 59%.

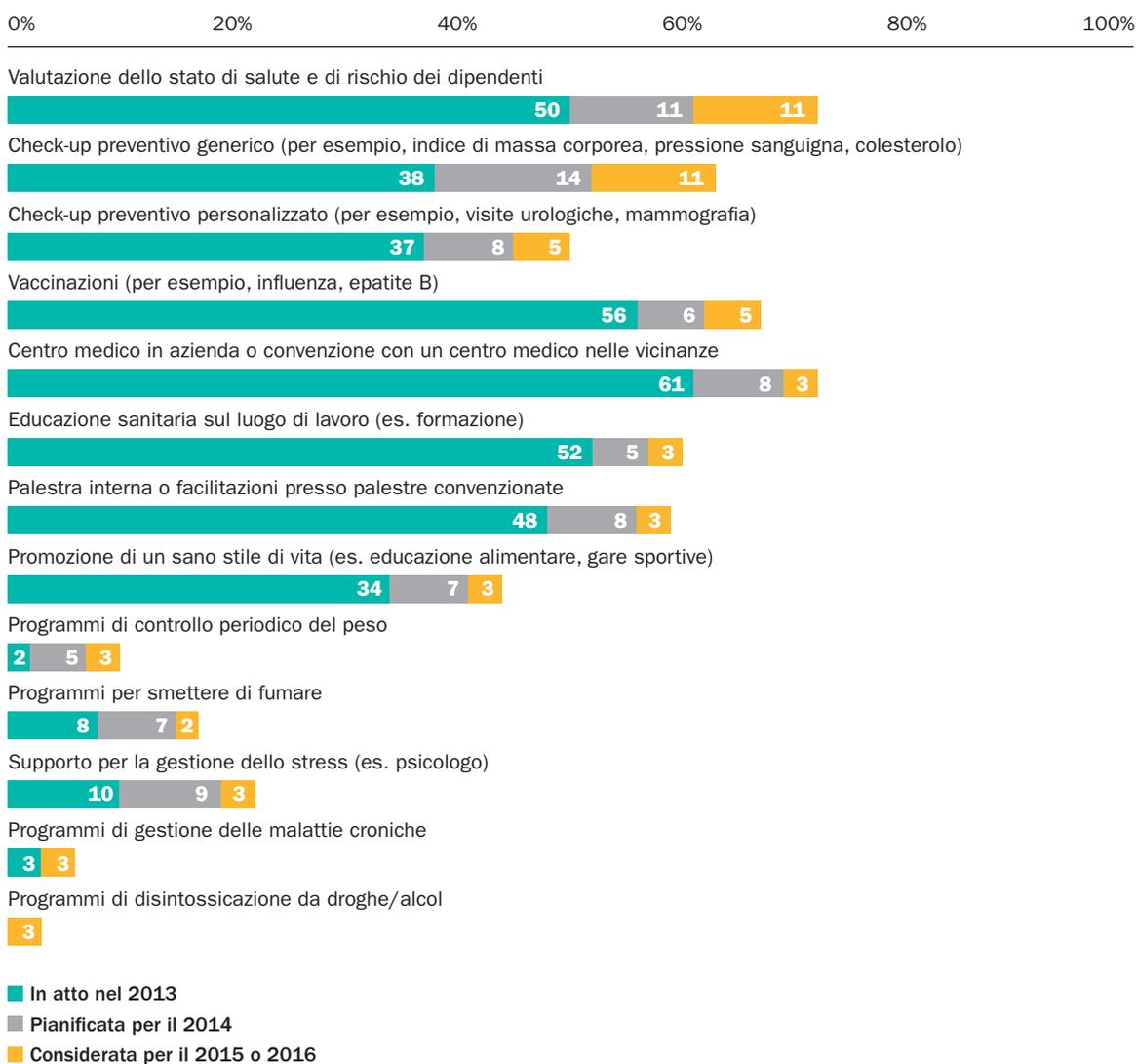




Come già visto in precedenza in altre ricerche di Staying@Work, le aziende del Nord America, sono leader nell'utilizzo degli incentivi per favorire la partecipazione dei dipendenti (principalmente premi in denaro, estrazione di premi e regali), mentre l'utilizzo degli stessi avviene raramente in Europa. In Italia non esiste una prassi in tal senso, a parte la concessione di permessi retribuiti riportata da circa il 9% dei partecipanti, né si segnalano trend

emergenti. Storicamente, nella cultura europea, gli incentivi finanziari sono sempre stati considerati strumenti inefficienti; inoltre, come già ribadito precedentemente, i risultati evidenziati negli Stati Uniti, (primi ad adottare questo tipo di strumento) non hanno mai dimostrato che il ricorso agli incentivi finanziari abbia favorito una maggiore partecipazione dei dipendenti ai programmi in tema di benessere.

Figura 09. Principali programmi in essere nel 2013, pianificati per il 2014 e considerati dalle aziende Italiane per il biennio 2015-2016



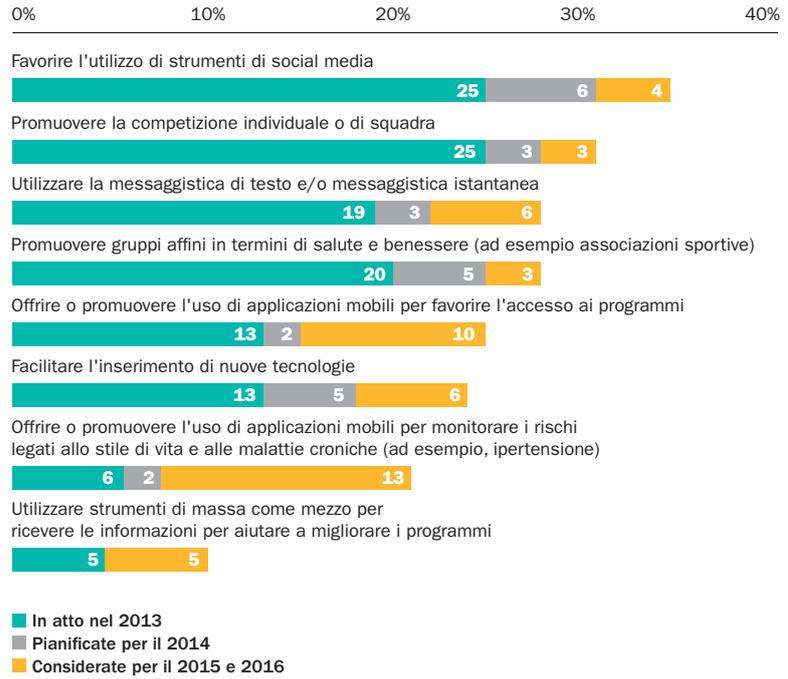
Nota: Basato sul totale degli intervistati a prescindere dal fatto che offrano o meno il programma.

Tendenze emergenti

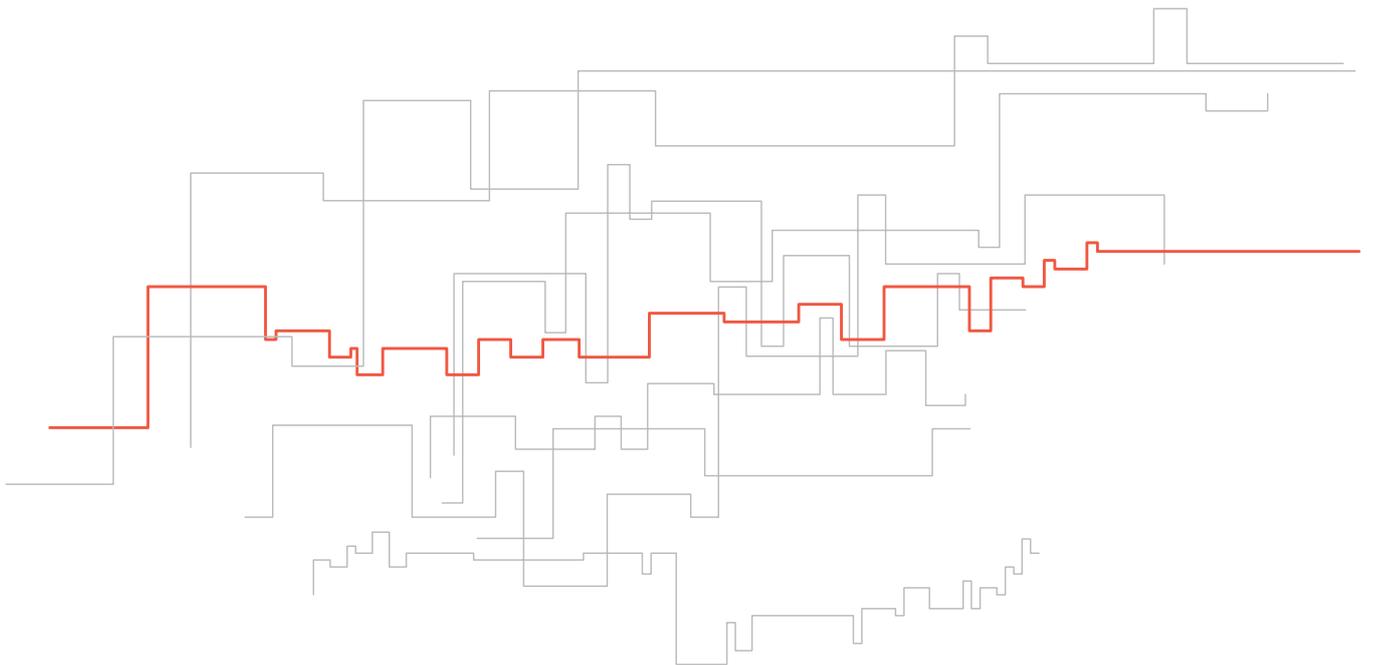
I risultati dell'Europa evidenziano poco interesse da parte delle aziende in quelli che possono essere i rischi reputazionali derivanti dall'inefficacia della propria strategia sul benessere. In Italia questo tema è più sentito rispetto alla media europea, tuttavia siamo ancora lontani dai risultati del Nord America. Nonostante ciò, ci sono segnali incoraggianti da parte delle aziende europee, le quali riconoscono l'importanza di una strategia globale, tanto da sperimentare già concretamente nuovi approcci per stimolare la partecipazione e l'interazione dei dipendenti nell'ambito dei programmi di salute e produttività (Figura 10). Ad esempio, un quarto dei partecipanti ha affermato di ricorrere all'utilizzo di strumenti di social media e un altro 25% ad iniziative incentrate sulla competizione individuale o di squadra.

Un altro gruppo di aziende si sta focalizzando sull'utilizzo delle tecnologie per favorire un maggior impegno e coinvolgimento dei dipendenti. A questo proposito vengono segnalati come aree di interesse, per gli anni a venire, le applicazioni mobili per integrare ed arricchire le funzionalità dei programmi di salute e benessere (10%) oppure per monitorare i rischi legati allo stile di vita ed alle malattie croniche (13%). Questo è un trend che merita attenzione nei prossimi 2 o 3 anni, in considerazione del fatto che si trascorre sempre più tempo online e ci si aspetta che i dipendenti saranno sempre più connessi anche al di fuori dell'ambiente di lavoro.

Figura 10. Azioni intraprese per incoraggiare la partecipazione dei dipendenti ai programmi di benessere e produttività



Nota: Dati basati su aziende con dipendenti impiegati in più paesi.





Strategie efficaci per la gestione dei programmi della salute e della produttività: la nostra visione

Le tematiche che riguardano la salute e gli effetti che ne derivano sui dipendenti sono diventate un argomento centrale per le aziende di tutto il mondo, tanto che il numero di quelle che offre dei programmi di miglioramento del benessere è cresciuto significativamente ovunque. Tuttavia, la maggior parte delle aziende non ha ancora sviluppato delle strategie che possano oggettivamente dimostrare l'efficacia di questi programmi nel miglioramento del capitale umano e dei risultati finanziari aziendali.

Sebbene i partecipanti europei riconoscano l'esigenza di un approccio più strategico, sono ancora molto indietro, rispetto agli altri paesi, nell'offerta di ampi programmi di salute e benessere. La nostra ricerca *Staying@Work* dimostra che senza una specifica strategia, tali programmi non possono godere di un'ampia partecipazione da parte dei dipendenti. Peraltro, l'utilizzo di programmi standardizzati (non basati sulle effettive esigenze della popolazione aziendale) ed a basso costo, rende la strategia inefficace nel lungo periodo.



Sappiamo per esperienza che la mancanza di partecipazione o di interesse nelle attività di miglioramento della salute e della produttività da parte dei dipendenti, può causare in pratica il fallimento dei programmi stessi. Inoltre, è improbabile che questi programmi possano portare ad un “engagement sostenibile” o migliorare lo stato di salute, a meno che essi:

- siano collegati alle esigenze di business attraverso un approccio integrato;
- riflettano le richieste e le esigenze dei dipendenti;
- siano comunicati efficacemente ai dipendenti.

E' ancora più importante sottolineare che senza una chiara ed efficace politica di gestione dei piani che sia collegata all' “employee value proposition” (EVP) dell'azienda, sarà difficile per i dipendenti poter comprendere gli obiettivi o il proprio ruolo nell'ambito dei piani offerti. Se questa comprensione verrà meno, il livello di partecipazione e l'impegno dei dipendenti saranno penalizzati.

Una strategia sul benessere comunicata in maniera esaustiva, aiuta anche gli stessi dipendenti a percepire il valore di tali programmi ed a rafforzare il senso di appartenenza all'azienda, soprattutto al verificarsi dei miglioramenti nello stato di salute.

I dati emersi dall'indagine indicano che le aziende possono aumentare sensibilmente il successo dei loro programmi di miglioramento del benessere e di conseguenza anche la loro produttività. Il primo passo è quello di raccogliere ed analizzare le opinioni dei dipendenti sui temi relativi a salute e benessere, stress e cultura organizzativa. Sulla base di questi dati oggettivi sarà possibile sviluppare una strategia globale, focalizzata su programmi capaci di influenzare positivamente i comportamenti dei dipendenti nel tempo. Al tempo stesso le aziende dovranno stabilire i programmi prioritari, modificare eventuali programmi esistenti e definire i meccanismi per la misurazione del successo di tali iniziative.

Appendice:



Alcuni dati sul campione dell'Indagine Staying@work

L'indagine ha coinvolto 892 aziende partecipanti tra Maggio e Luglio 2013, in Nord America, America Latina, Europa ed Asia. I paesi con il più alto numero di risposte sono: Stati Uniti – 199, Canada – 114, Cina – 85, Singapore – 87 e India – 87. Il 51% delle aziende partecipanti impiegano i loro dipendenti in più paesi ed operano nei maggiori settori industriali.

Figura 1.1 Aziende partecipanti suddivise per regioni

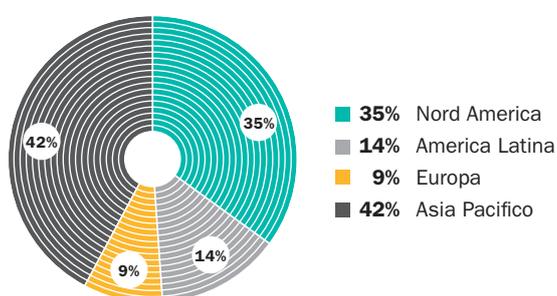


Figura 1.2 Numero dei dipendenti full-time impiegati dalle aziende partecipanti

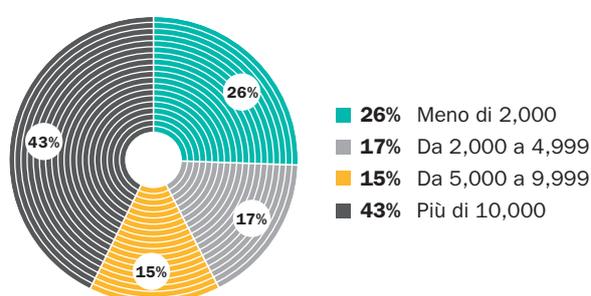


Figura 1.3 Settori industriali

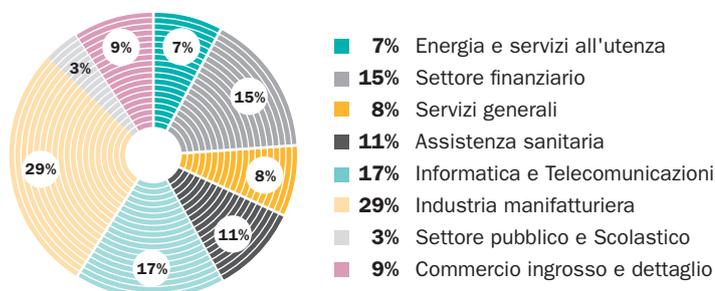
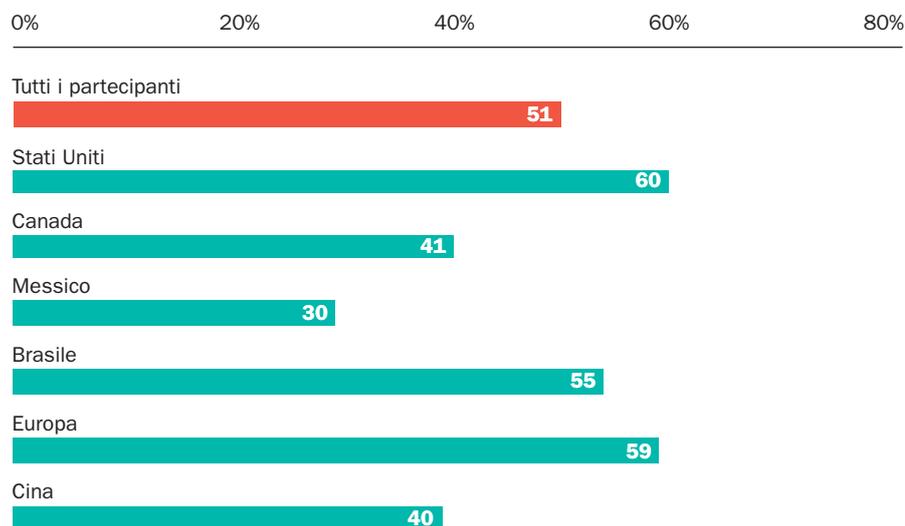


Figura 1.4 Percentuale di aziende multinazionali partecipanti





Towers Watson

Towers Watson è una società leader a livello mondiale nel settore della consulenza direzionale e organizzativa. Supporta le organizzazioni a migliorare i propri risultati attraverso una gestione efficace delle risorse umane, del rischio e degli aspetti finanziari. Con 14.000 dipendenti in tutto il mondo offriamo soluzioni in aree quali la gestione dei programmi benefit, la gestione dei talenti e la remunerazione dei dipendenti oltre alla consulenza nella gestione del capitale e del rischio di impresa.

Towers Watson Italia S.r.l.
Via Vittor Pisani, 19, 20124 Milano Italia
Capitale Sociale €100.000,00 i.v. - a socio unico - soggetta a
Direzione e coordinamento della Towers Watson Ltd.

Cod. Fisc. P.IVA/RI CCIAA MI 09373410159 REA MI 1316853

Le informazioni contenute nella presente pubblicazione hanno carattere generale e sono a titolo puramente informativo. Nessuna azione potrà essere esperita sulla base di uno qualsiasi degli articoli, senza avere preventivamente richiesto una consulenza specifica.

Per disdire l'abbonamento, si prega di inviare una mail a eu.unsubscribe@towerswatson.com indicando il nome della pubblicazione nell'oggetto della stessa e specificando nome, titolo e indirizzo della società.

Copyright © 2014 Towers Watson. All rights reserved.
TW-EU-2014-36994. Maggio 2014.

towerswatson.com

TOWERS WATSON 