



ayming



**Barometro  
sull'Assenteismo  
e il Coinvolgimento**

**EDIZIONE 2017**



## SOMMARIO

<b>Introduzione .....</b>	<b>3</b>
<b>Metodologia utilizzata per lo studio .....</b>	<b>4</b>
<b>Il campione intervistato.....</b>	<b>4</b>
<b>La struttura dei questionari.....</b>	<b>5</b>
<b>Risultati.....</b>	<b>6</b>
I. <b>Manager e dipendenti: assenteismo e rapporto con il lavoro .....</b>	<b>6</b>
II. <b>Il Benessere aziendale passa anche attraverso l'innovazione.....</b>	<b>10</b>
III. <b>I Manager sono il pilastro dell'efficace strategia di coinvolgimento .</b>	<b>13</b>
IV. <b>Manager e top management: divergenze sulle priorità aziendali .....</b>	<b>16</b>
V. <b>I Direttori HR e la loro percezione dell'assenteismo.....</b>	<b>18</b>
<b>Conclusioni .....</b>	<b>20</b>
<b>Glossario.....</b>	<b>21</b>



## INTRODUZIONE

Negli ultimi giorni dell'agosto 2017 è giunta la conferma dell'adozione del governo italiano di misure stringenti per gestire il fenomeno dell'assenteismo nel settore pubblico, effettuando controlli più rigorosi e adottando sofisticate tracciature delle informazioni legate alle assenze: abusi e comportamenti opportunistici, seppur a livelli significativamente maggiori nel settore della pubblica amministrazione, possono manifestarsi però anche nel settore di organizzazioni private e sono una chiara spia di malessere e demotivazione dei dipendenti.

È proprio il settore privato quello oggetto dell'analisi dello studio illustrato nel presente documento: a distanza di un anno dalla presentazione della scorsa Edizione del Barometro sull'Assenteismo, il Coinvolgimento e la Motivazione dei dipendenti, Ayming presenta infatti la **9° edizione dello studio** che, anche quest'anno, ha coinvolto 8 paesi europei: Belgio, Francia, Germania, Italia, Paesi Bassi, Portogallo, Regno Unito e Spagna.

A differenza dello scorso anno, in cui sono stati intervistati 3.509 dipendenti di aziende private, **lo studio ha voluto indagare nel 2016, oltre al fenomeno dell'assenteismo, la percezione che la popolazione manageriale ha del suo grado di coinvolgimento e della sua motivazione, relativamente al contesto lavorativo e il punto di vista dei direttori risorse umane.**

**Il Barometro sull'Assenteismo e il Coinvolgimento di Ayming ha lo scopo di delineare un quadro di tutte le azioni e le strategie che possono essere messe in atto a livello organizzativo in modo da influenzare positivamente l'impegno, la motivazione e il coinvolgimento della popolazione aziendale, portando a una conseguente riduzione del tasso di assenteismo e di demotivazione e quindi un miglioramento delle Performance aziendali.**

Manager e collaboratori europei mostrano approcci culturali al lavoro un po' diversi tra loro; il loro rapporto con il lavoro ha varie sfaccettature e l'apprezzamento che hanno per l'azienda, la motivazione e l'impegno legato al loro lavoro è inevitabilmente influenzato dalla loro cultura nazionale.

Questa indagine qualitativa europea sull'assenteismo, la motivazione e l'impegno dei dipendenti ha permesso di individuare molteplici elementi che caratterizzano le imprese europee e che, nella maggior parte dei casi, si confermano anche a livello italiano.

La prima parte di questo documento descrive gli aspetti metodologici del Barometro sull'Assenteismo e il Coinvolgimento, in particolare sulle caratteristiche del campione intervistato e sulla struttura dei questionari somministrati ai manager e ai direttori HR.

In secondo luogo, vengono presentati i principali risultati della ricerca, suddivisi in base alle aree indagate dai questionari, riportando – ove possibile e significativo – il confronto con la percezione espressa nel 2016 dalla popolazione aziendale intervistata.

La parte finale è invece dedicata alle conclusioni e ad alcune raccomandazioni relative ai temi dell'assenteismo, della motivazione e del coinvolgimento dei dipendenti.



## METODOLOGIA UTILIZZATA PER LO STUDIO

### Il campione intervistato

Lo studio, condotto da aprile a maggio 2017 in Belgio, Francia, Germania, Italia, Paesi Bassi, Portogallo, Regno Unito e Spagna ha interessato due diversi target: i direttori HR e i manager<sup>1</sup>, di aziende private. Le interviste rivolte ai direttori HR sono state gestite direttamente da Ayming, che ha raccolto, somministrando un questionario elettronico, un totale di 755 risposte da direttori risorse umane, di cui 53 italiani. Il sondaggio che ha coinvolto i manager ha visto la collaborazione di Kantar TNS - società leader nelle ricerche di mercato e nei sondaggi di opinione - che ha intervistato un totale di 2.843 manager di cui 406 italiani (Tabella 1).

Paese	Donne	Uomini	Totale	% Donne	% Uomini
Belgio	112	193	305	37%	63%
Francia	187	318	505	37%	63%
Germania	102	203	305	33%	67%
Italia	159	247	406	39%	61%
Paesi Bassi	77	228	305	25%	75%
Portogallo	140	165	305	46%	54%
Spagna	133	274	407	33%	67%
Regno Unito	97	208	305	32%	68%
<b>Totale</b>	<b>1.007</b>	<b>1.836</b>	<b>2.843</b>	<b>35%</b>	<b>65%</b>

Tabella 1 - Campione intervistato

I campioni intervistati fanno parte di aziende private con un numero di collaboratori variabile da 9 a oltre 1.000, appartenenti ai settori edilizia, commercio, industria, sanità, servizi, agroalimentare, trasporti (Figure 1 e 2).

Per quanto riguarda i manager, gli intervistati sono in maggioranza uomini e con un'età media di 44 anni.

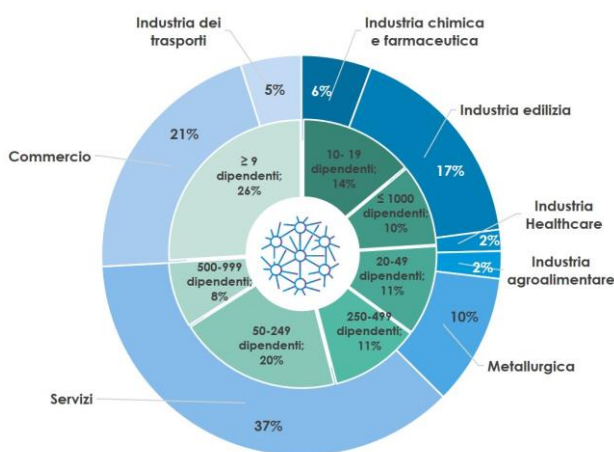


Figura 1 - Manager rispondenti per settore aziendale e numero dipendenti

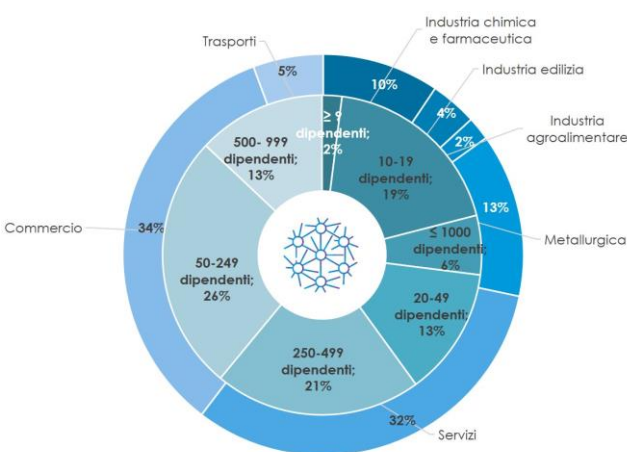


Figura 2 - Direttori HR rispondenti per settore aziendale e numero dipendenti

<sup>1</sup> Con il termine *manager* nello studio sono intese figure professionali con responsabilità di gestione di persone.



## La struttura dei questionari

	MANAGER	DIRETTORI HR
<b>Numero di domande</b>	20	16
<b>Tipologia di domande</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Domande chiuse a risposta singola</li><li>• Domande chiuse a risposta multipla</li><li>• Scale Likert<sup>2</sup></li></ul>	
<b>Aree indagate</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Profilo socio-demografico (es. età, genere, categoria professionale)</li><li>• Informazioni aziendali</li><li>• Ruolo aziendale</li><li>• Coinvolgimento per il futuro dell'azienda</li><li>• Ragioni di assenza</li><li>• Predisposizione a raccomandare la propria azienda</li><li>• Azioni implementate a favore della motivazione e loro efficacia</li><li>• Felicità al lavoro</li><li>• Soddisfazione rispetto al proprio ruolo manageriale</li><li>• Percezione della qualità dell'ambiente di lavoro</li><li>• Priorità della direzione aziendale e dei manager</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informazioni aziendali</li><li>• Ruolo aziendale</li><li>• Monitoraggio del tasso di assenteismo</li><li>• Andamento del livello di motivazione in azienda</li><li>• Ragioni di assenteismo</li><li>• Andamento dei principali indicatori HR</li><li>• Soddisfazione rispetto al proprio ruolo HR</li><li>• Percezione della qualità dell'ambiente di lavoro da parte della direzione HR</li><li>• Priorità della direzione aziendale e direzione HR</li></ul>

Tabella 2 – Struttura dei questionari

<sup>2</sup> Si definisce Scala di Likert una tecnica per la misura dell'atteggiamento in analisi quantitative. Tale tecnica consiste principalmente nel mettere a punto un certo numero di affermazioni (*item*) che esprimono un atteggiamento positivo e negativo rispetto a uno specifico oggetto. Per ogni item si presenta una scala di accordo/disaccordo, generalmente a 5 o 7 modalità, chiedendo ai rispondenti di indicare su di esse il loro grado di accordo o disaccordo con quanto espresso dall'affermazione.



## RISULTATI

### I. MANAGER E DIPENDENTI: ASSENTEISMO E RAPPORTO CON IL LAVORO

Il **Barometro sull'Assenteismo e il Coinvolgimento** condotto da Ayming è stato svolto presso **le aziende del settore privato di 8 paesi europei** – Belgio, Francia, Germania, Italia, Paesi Bassi, Portogallo, Regno Unito e Spagna – e ha come oggetto d'indagine da un lato i **manager, il loro coinvolgimento rispetto al proprio lavoro e il loro ruolo nei confronti della relazione con i collaboratori, dall'altro i direttori HR e la prospettiva rispetto alla strategia di sviluppo del capitale umano adottata nelle aziende coinvolte**. La ricerca ha intervistato 2.843 manager e 755 direttori HR rappresentativi del settore privato, presentando così un lavoro in continuità dell'indagine qualitativa svolta durante il 2016 sull'assenteismo dei dipendenti. Questi elementi permettono di delineare un quadro ancora più completo e dettagliato circa l'evoluzione della cultura aziendale, europea e italiana, relativamente ai fattori che influiscono sulla motivazione e il coinvolgimento lavorativo, grazie a un'analisi svolta da più punti di vista.

La prima parte del questionario, somministrato ai **manager** di aziende private europee, ha voluto analizzare il

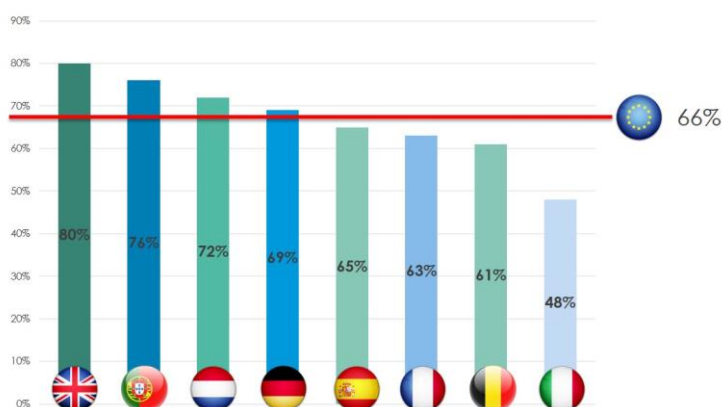


Figura 3 – Tasso di Manager sempre presenti (dati 2016)

category, poiché **solo il 48% dei manager intervistati dichiara di essere stato sempre presente in azienda durante il 2016**, restando così sotto la media europea e appena sopra il dato del 41% espresso lo scorso anno dai dipendenti intervistati (Figure 3 e 4).

Le cause di questa differenza tra situazione italiana ed europea possono essere imputabili ad alcune **diversità fra le legislazioni dei diversi paesi che categorizzano in modo diverso le assenze dal luogo di lavoro**. Altresì risulta **diversa la percezione che gli italiani hanno di attività diverse da quelle ordinarie**, come ad esempio la partecipazione a un corso di

**numero di assenze** (esclusi i permessi di maternità, paternità e le ferie annuali) **di cui essi dichiarano di aver usufruito nel corso del 2016**.

**A livello europeo si rileva che il 66% dei manager dichiara di non aver mai utilizzato un permesso di congedo dal lavoro, risultando così sempre presente al lavoro** (Figura 3).

**A livello Italiano** la situazione risulta essere significativamente diversa per entrambe le

category, poiché **solo il 48% dei manager intervistati dichiara di essere stato sempre presente in azienda**

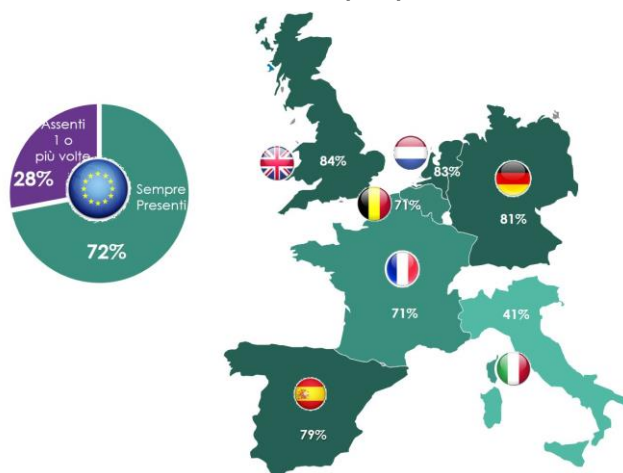


Figura 4 - Tasso di dipendenti sempre presenti (dati 2015)



formazione al di fuori della sede aziendale ufficiale, sebbene tale evento sia parte dell'attività lavorativa e organizzato dall'azienda stessa.

Tuttavia se si approfondiscono i motivi sottostanti l'assenza, sia a livello manageriale sia da parte dei dipendenti, **lo scenario nei diversi paesi europei risulta essere più o meno lo stesso: le principali cause di assenza sono attribuibili a motivi personali, come la salute, e meno a ragioni legate al proprio lavoro.**

Infatti, a livello europeo, **se il dato 2016 espresso dalla popolazione aziendale che attribuisce le proprie assenze a "motivi personali" si attesta al 45%, questa motivazione vale per il 74% delle figure manageriali.** Declinato a livello italiano questo dato rimane allineato alla media europea (54% per i dipendenti 2016 e 73% per i manager).

Questa differenza tra manager e collaboratori può essere imputabile a un **diverso grado di responsabilità percepita rispetto al ruolo rivestito all'interno dell'organizzazione** dove i manager, ricoprendo una posizione di maggiore responsabilità, probabilmente si reputano più difficilmente sostituibili e quindi meno propensi ad assentarsi, se non per motivi urgenti e personali.

Per i collaboratori, invece, possono esserci anche altri fattori che incidono sul fenomeno dell'assenteismo, come, ad esempio, l'eccessivo carico di lavoro, una remunerazione non soddisfacente, la mancanza di sostegno e riconoscimento da parte di responsabili o colleghi, l'ambiente di lavoro.

La percezione di insostituibilità da parte dei manager italiani appare coerente con un fenomeno tipico della cultura del nostro paese: il **presentismo**. Questo fenomeno è generalmente definito come la perdita di produttività di un dipendente che si reca sul posto di lavoro, pur avendo problemi di salute fisica o psicologica.

Alla base di questo tipo di comportamento ci sono una serie di fattori che supportano una **visione negativa, comune e condivisa dell'assenza, che promuove la presenza costante, a scapito del proprio benessere e di quello dei colleghi.**

Tra questi fattori possiamo notare (Figura 5):

- **Fattori individuali** (es. situazione economica personale sfavorevole, il "senso del dovere", il timore di essere etichettato come "fannullone" dai colleghi)
- **Fattori lavorativi** (es. percezione di insostituibilità, paura di perdita del controllo sui propri compiti, lavoro all'interno di un team)
- **Fattori legati a politiche aziendali** (es. contratti a tempo determinato, paura dovuta a tagli e licenziamenti, piani rigidi di regolamentazione della malattia retribuita)
- **Fattori culturali** (es. insicurezza, alto livello di competizione, monitoraggio delle presenze)

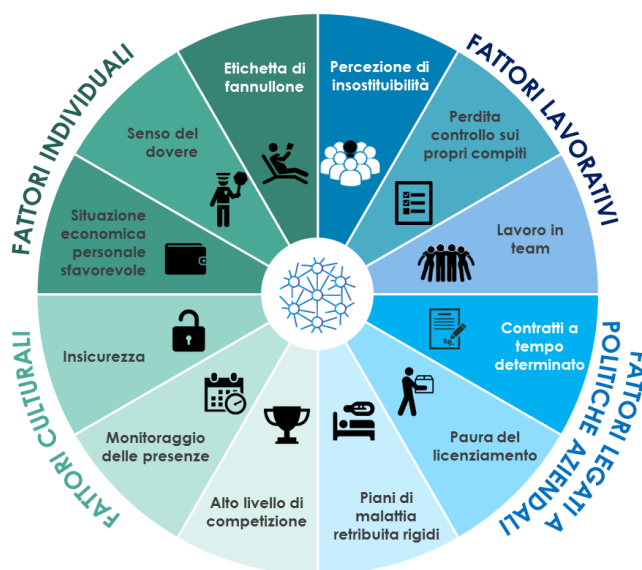


Figura 5 - Fattori che incidono sul presentismo



**Buone notizie per quanto riguarda il concetto di “felicità” in azienda: l'86% dei manager europei intervistati si dichiara più felice al lavoro rispetto ai collaboratori, che si esprimono tali nel 74% dei casi. Anche a livello italiano si può notare una maggiore propensione del livello manageriale a essere felice sul lavoro (86%) rispetto alla totalità dei dipendenti (66%).**

Quali possono essere i **motivi sottostanti** questa **differenza di percezione**? Se approfondiamo i giudizi espressi sul senso di coinvolgimento verso l'organizzazione, altro elemento chiave per la comprensione del rapporto che manager e collaboratori hanno con il proprio lavoro, l'Italia si colloca sopra la media europea per entrambe le categorie (Figura 6). Infatti il 53% dei dipendenti italiani si dichiara impegnato nei confronti delle prospettive future della propria azienda, registrando un 5% in più rispetto al dato europeo (48%).

La situazione è analoga per i manager, dove l'83% si sente attivamente coinvolto nelle sorti della propria azienda rispetto al 71% europeo, classificandosi così **al primo posto per la categoria dei manager maggiormente coinvolti di tutta Europa.**

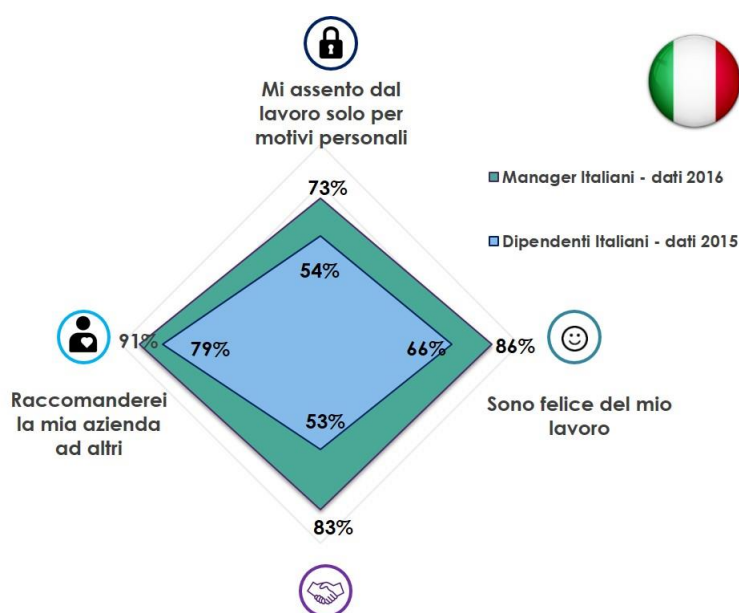


Figura 6 - Risposte affermative alle domande relative ad assenze, felicità, coinvolgimento e raccomandazione della propria azienda

È interessante evidenziare la differenza marcata (30 punti percentuali) tra manager e collaboratori nel grado di coinvolgimento organizzativo che, anche in questo caso, può essere riconducibile al ruolo rivestito dagli intervistati: **i manager hanno spesso una visione globale e interiorizzata della mission organizzativa e si sentono attori importanti all'interno delle dinamiche e dei risultati aziendali, posizione che accresce il desiderio di partecipazione.**

**I collaboratori, in funzione delle caratteristiche maggiormente esecutive dei propri compiti e responsabilità e della tendenza a essere meno informati sulle strategie e dinamiche aziendali di**

**più alto livello, esprimono un senso di coinvolgimento inferiore.**

Questa differenza di percezione del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione è confermata anche dal diverso senso di appartenenza e di orgoglio aziendale espressi: se nella media europea il 79% dei collaboratori consiglierebbe la propria azienda a conoscenti o amici, il dato sale al 90% nel caso dei manager. L'Italia si trova perfettamente allineata con questi dati, dove il **79% dei collaboratori e il 91% dei manager si sente fiero della propria azienda.**

Se si osservano questi dati in relazione ai concetti di *branding* aziendale si può dedurre che il **livello di orgoglio, unito ai risultati relativi al tasso di coinvolgimento e di felicità sul lavoro, delineano un quadro incoraggiante per**





quanto riguarda il livello di *internal branding*<sup>3</sup> del campione di aziende coinvolte. Generalmente, quando le persone si sentono parte attiva e coinvolta dalla propria azienda, tenderanno naturalmente a comunicarlo facilmente all'esterno, fungendo da veri e propri ambasciatori del brand aziendale e rafforzando così anche l'*employer branding*<sup>4</sup> verso l'esterno.

---

<sup>3</sup> Per *internal branding* si intende comunemente la modalità di promozione dell'organizzazione verso i propri dipendenti, generalmente basata su efficaci strategie di comunicazione interna e di coinvolgimento.

<sup>4</sup> Per *employer branding* si intende comunemente la modalità attraverso cui un'azienda si mette positivamente in luce nei confronti del mercato del lavoro esterno, mostrandosi come un luogo di lavoro ottimale nel quale poter intraprendere una carriera soddisfacente e motivante.



## II. IL BENESSERE AZIENDALE PASSA ANCHE ATTRAVERSO L'INNOVAZIONE

L'elevato livello di coinvolgimento, di motivazione e di realizzazione dei manager, che abbiamo approfondito nel capitolo precedente, risulta essere strettamente legato sia al benessere economico dell'azienda sia alla sua capacità di innovare e di innovarsi.

**La correlazione tra benessere economico e coinvolgimento** (Figura 7) dell'azienda è avvalorata dai risultati ottenuti sia a livello europeo sia italiano. Infatti, se è comprensibile che quando la salute economica dell'azienda viene percepita come stabile o in crescita, anche il livello di realizzazione e di coinvolgimento dei manager risulta essere in aumento, **non è così scontato che, nel momento in cui l'azienda si trova ad affrontare una situazione economicamente sfavorevole, la flessione del senso di coinvolgimento sia lieve rispetto a quanto il senso comune suggerirebbe (il 65% dei manager europei si afferma comunque coinvolto).**

Alla luce di questi risultati possiamo ipotizzare che **i manager si sentano più soddisfatti in una situazione di stabilità o di crescita economica aziendale perché si percepiscono come maggiormente valorizzati e in parte responsabili dell'ottenimento di risultati positivi dell'organizzazione, dando così avvio a un circolo virtuoso che a sua volta alimenterà ulteriormente la motivazione portando verso performance sempre migliori.**

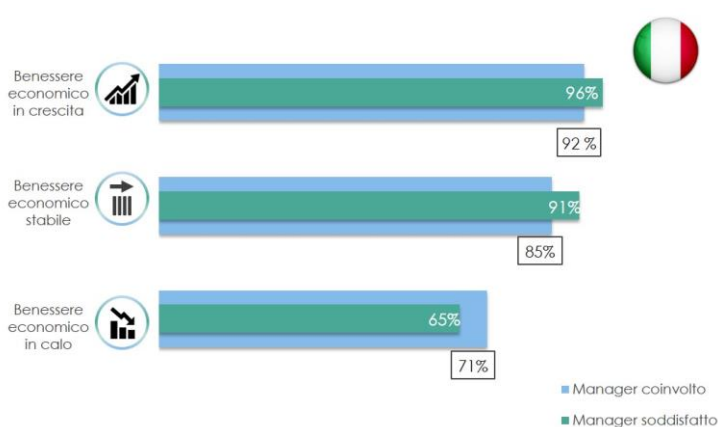


Figura 7 - Coinvolgimento e soddisfazione dei manager in relazione al benessere economico dell'azienda

Un'evidenza positiva è rappresentata dai comportamenti manageriali in condizioni sfavorevoli o di difficoltà economica dell'azienda, dove il livello di coinvolgimento dei responsabili, seppure in calo, resta un dato decisamente positivo (Figura 7).

Questa correlazione risulta essere particolarmente veritiera per l'Italia dove, indipendentemente dal livello di benessere economico dell'organizzazione, l'87% dei manager dichiara di essere felice del

**proprio lavoro e attivamente coinvolto e motivato a impegnarsi sempre di più nello sviluppo della propria organizzazione.**

In situazioni di questo tipo è importante che la Direzione colga quindi eventuali dubbi e difficoltà, **attivando percorsi di ascolto efficaci e fornendo alla classe manageriale strumenti ad hoc (es. percorsi di affiancamento, coaching, formazione specifica) che rafforzino, più che la motivazione propria, soprattutto quella dei collaboratori.**

Lo studio, oltre alla correlazione tra benessere economico e coinvolgimento dei dipendenti, ha voluto indagare anche la percezione che il livello manageriale ha della **capacità innovativa dell'azienda e come questa influisca sulla partecipazione e sulla motivazione.**

I dati europei mostrano come il 35% dei manager ritenga che la capacità d'innovazione delle imprese sia aumentata rispetto all'11% che sostiene il contrario. Si può immaginare che questo dato di crescita continuerà ad aumentare nel corso dei prossimi anni perché, grazie agli incentivi all'innovazione messi a disposizione sia



dai governi nazionali sia dall'Unione Europea, **il trend di tutte le imprese a livello globale è quello di accrescere il proprio livello d'innovazione tecnologica, in modo da migliorare le condizioni di lavoro, aumentare e migliorare la propria produttività.**

A tal proposito, i dati raccolti in Italia sono perfettamente in linea con quelli europei (Figura 8), mostrando come anche nel nostro paese **la tendenza delle organizzazioni sia quella a favore di una sempre più elevata capacità innovativa: stiamo vivendo quella che è stata definita la Quarta Rivoluzione Industriale, che punta alla digitalizzazione e all'automatizzazione dei processi.**

In Italia questa propensione all'innovazione ha ricevuto una grande spinta dal Piano Nazionale Industria 4.0 introdotto con la Legge di Stabilità del 2015.<sup>5</sup>

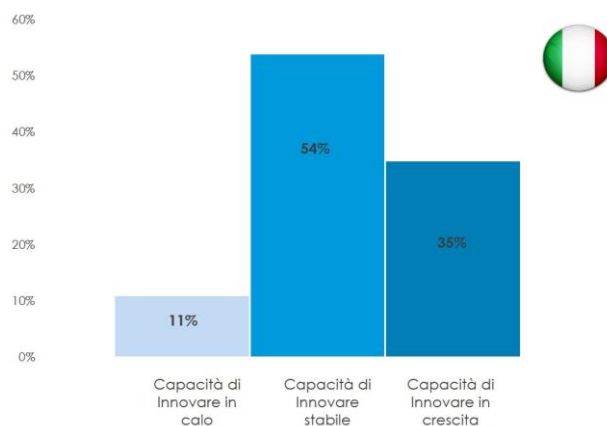


Figura 8 - Percezione della capacità di innovare della propria azienda

Il Piano Nazionale Industria 4.0 è formato infatti da una serie di provvedimenti volti a incentivare lo sviluppo dell'industria tramite investimenti privati. Grazie ad agevolazioni e sgravi fiscali di varia natura, il piano vuole premiare le aziende – in particolare le micro, piccole e medie imprese e le startup innovative – che investono con forza in ricerca e sviluppo.

**Questa “rivoluzione”, oltre ad avere un impatto da un punto di vista economico, perché considerata lo strumento che aiuterà le aziende a essere più competitive, coinvolgerà anche la sfera delle Risorse Umane.** Infatti, per cogliere appieno le possibilità offerte da questa rivoluzione industriale, **sarà necessario lavorare sia sull'organizzazione, sia sui processi, sia sullo sviluppo delle competenze individuali e della capacità delle persone di comprendere e adattarsi ai contesti in mutamento.** Risulta quindi evidente come, nel corso dei prossimi anni e anche grazie agli incentivi introdotti dalle istituzioni, **le aziende dovranno puntare sulla propria capacità di innovazione e sul potenziamento di competenze tecniche e comportamentali del proprio capitale umano.**

Un tratto comune delle aziende maggiormente innovative **è una cultura organizzativa dove il comportamento individuale è compatibile con la cosiddetta “cultura dell'errore”.** L'innovazione vera e propria risulta possibile solo se si dà alle persone la libertà di uscire dall'ordinario e dal motto “abbiamo sempre fatto così”, di sperimentare e di effettuare diversi tentativi, con la consapevolezza della possibilità di fallimento. Sarebbe limitante confinare questo approccio ai soli reparti di ricerca e sviluppo, mentre **adottare una vera e propria “mentalità sperimentale” in ottica Open Innovation<sup>6</sup> permette di apprendere efficacemente, condividere le esperienze e riprogrammare le strategie di azione.** Infine, una sana cultura dell'errore dà modo a un'organizzazione di **adattarsi agli imprevisti esterni, accrescendo così la flessibilità e la “resistenza” organizzativa.**

<sup>5</sup> Legge 23 dicembre 2014, n. 190. (Fonte Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana)

<sup>6</sup> Per *Open Innovation* si intende la tendenza di puntare su di un modello di business che sappia sfruttare e valorizzare al meglio le migliori innovazioni che il mercato offre all'esterno, trasferendole all'interno del proprio modello di business.



**La capacità di innovarsi di un'azienda risulta essere un elemento che ha un forte impatto sul livello di coinvolgimento di manager e dipendenti:** a livello europeo, nel momento in cui i manager percepiscono una crescita della capacità di innovare della propria azienda, l'82% di essi si impegna e si sente maggiormente coinvolto. Viceversa, quando la capacità d'innovazione decresce, cala anche il coinvolgimento dei manager, rimanendo però comunque elevato (56%).

Analizzando la realtà aziendale italiana, i dati risultano essere ancora più ottimistici perché nel caso di crescita della capacità d'innovazione dell'organizzazione, è l'89% dei manager a sentirsi coinvolto.

**I dati ottenuti mostrano che la percezione di aumento della capacità d'innovazione dell'azienda incentiva i manager a impegnarsi ancora di più.**

**Questo dato si può spiegare con il fatto che i manager sentono di avere gli strumenti necessari e all'avanguardia per far fronte a diverse problematiche, di mercato e/o aziendali, si sentono maggiormente liberi di tentare nuovi approcci senza il timore di essere colpevolizzati e sono immersi in un ambiente dinamico e con un'alta capacità di adattamento, che possa offrire un vantaggio competitivo significativo.**

A livello europeo **l'aumento di motivazione legato alla crescita dell'innovazione aziendale è un fenomeno osservabile anche tra i dipendenti**, sebbene il tasso sia significativamente inferiore a quello dei manager (42% verso 82%). Sicuramente le nuove pratiche di digitalizzazione e automazione di processi e strumenti aziendali determinano un effetto positivo sul rapporto che i dipendenti hanno con il proprio lavoro. **L'impiego di determinate tecnologie infatti potenzia il livello di sicurezza, aiuta il miglioramento delle condizioni lavorative e permette, grazie ad esempio all'introduzione della possibilità dello smart working<sup>7</sup>, una migliore flessibilità lavorativa, accrescendo in questo modo la risposta organizzativa ai bisogni di conciliazione vita-lavoro individuali, la soddisfazione e, di conseguenza, la performance aziendale.**

---

<sup>7</sup> Svolgimento della prestazione lavorativa, basata sulla flessibilità di orari e di sede e caratterizzata, principalmente, da una maggiore utilizzazione degli strumenti informatici e telematici, non ché dall'assenza di una postazione fissa durante i periodi di lavoro svolti anche al di fuori dei locali aziendali ( Legge n.81/2017).



### III. I MANAGER SONO IL PILASTRO DELL'EFFICACE STRATEGIA DI COINVOLGIMENTO

Lo studio condotto da Ayming ha analizzato anche **il ruolo chiave che manager e aziende devono avere nell'implementazione di politiche aziendali che facciano accrescere il livello di impegno di tutta l'organizzazione** (Figura 9).

In aziende in cui la percezione del coinvolgimento risulta essere in crescita, nel 56% dei casi le iniziative sono state implementate direttamente dalla direzione aziendale, mentre nel 38% dei casi i manager hanno agito di loro spontanea iniziativa. Sommando i due dati risulta quindi evidente che **nel 94% dei casi, se l'impegno di tutta la popolazione aziendale cresce, è perché sono state messe in atto azioni specifiche. Al contrario, in aziende in cui l'impegno di tutta l'organizzazione è calato, solo nel 54% dei casi si è intervenuti con azioni mirate.**

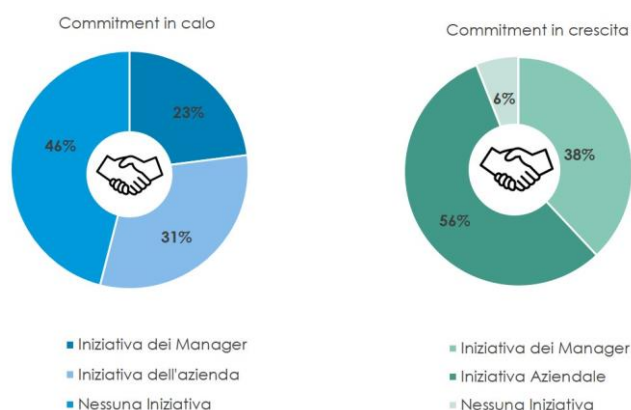


Figura 9 - Evoluzione del commitment in funzione della messa in atto di iniziative dedicate

Lo studio ha inoltre voluto analizzare la percezione che la popolazione aziendale ha avuto verso determinate azioni che sono state messe in atto per accrescere il loro coinvolgimento (Figura 10).

Tra le azioni che sono state indagate nel questionario, e che hanno avuto effetti positivi sulla motivazione dei dipendenti, troviamo al primo posto gli incontri mirati a facilitare l'organizzazione dei processi e la gestione del carico di lavoro, implementati nel 90% delle situazioni in cui il commitment aziendale è cresciuto (56% azienda e 34% manager).



Figura 10 - Azioni più efficaci per accrescere il commitment

Segue al secondo posto il **costante sollecito di feedback delle persone tramite la regolare somministrazione di survey o focus group volti a valutare il clima aziendale**, implementati nell'83% dei casi (54% azienda, 28% manager).

Infine al terzo posto si collocano **le interazioni informali (seminari, webinar, team building, scambio di best practice)** che sono state utilizzate nell'82% dei casi in cui il commitment risulta essere cresciuto (58% azienda e 25% dei manager).

È chiaro dunque come sia **importante la pianificazione di strategie coerenti e precise**, volte a mettere in atto un processo di cambiamento culturale. Non basterà limitarsi a un corretto disegno di pratiche efficaci ma sarà **fondamentale curare il passaggio di tale dimensione "Tecnica" verso una dimensione "Organizzativa"**, aiutando i manager a "indossare" le prassi aziendali e interpretarle nella gestione quotidiana.



**In questo modo si potrà incidere davvero nell'esperienza giornaliera dei collaboratori, arrivando a una vera e propria dimensione di "Performance collettiva"<sup>8</sup>.**

Sono i manager di linea dunque il pilastro fondamentale per una efficace azione di coinvolgimento: dai dati del Barometro risulta che, al di là della strategia messa in atto dall'azienda, quello che fa la differenza sono le iniziative intraprese spontaneamente dai manager (Figura 11).

Ad esempio, nel caso di attività di condivisione di questioni legate alle performance, le attività di relazione che indagano i motivi

legati ad assenze e infine attività che coinvolgono l'ambito dello sviluppo delle risorse, i dati mostrano come la loro efficacia sia aumentata se messa in atto dal manager di dipartimento.

**Tale evidenza può essere letta alla luce della prossimità della relazione che i manager instaurano con i propri collaboratori, ne conoscono l'attitudine e sanno quali possono essere i punti su cui fare leva per motivarli; inoltre se il manager stesso è motivato e convinto di quello che sta facendo, risulterà ancora più credibile agli occhi del suo team, moltiplicando l'effetto del piano d'azione implementato.**

Bisogna però fare attenzione a queste situazioni perché possono risultare efficaci nel breve termine ma, **se non inserite in un contesto più ampio e coordinate dalla Funzione HR, potrebbero creare importanti differenze tra i vari dipartimenti interni all'azienda con il rischio di ottenere l'effetto contrario, ovvero una percezione di imparzialità e malessere generale.**

Affinché queste azioni risultino efficaci anche nel lungo periodo è necessario che avvenga **un cambiamento culturale a livello sistemico, che metta al centro la valorizzazione delle risorse umane e che veda i manager promotori coinvolti in prima linea, coordinati dalla Funzione HR e supportati dal Top Management.**

Se spostiamo il punto di osservazione a livello italiano, i dati ci mostrano come questa fase di cambiamento inizi a essere evidente: i manager italiani risultano essere sopra la media sia nella creazione di dibattiti e discussioni interni al team (78%), stimolando così il confronto continuo, sia nel coinvolgimento dei propri collaboratori nell'organizzare le attività quotidiane (85%).

A questi due indicatori si contrappone però il dato riguardante la **capacità di dare feedback**, sia positivi sia negativi: **in particolare, quando il riscontro da restituire al collaboratore è sfavorevole, solo il 50% dei manager italiani si dichiara a suo agio**, registrando uno scarto di 10 punti percentuali rispetto alla media europea (60%).



**Figura 11 - Aumento dell'efficacia delle azioni quando è presente il supporto manageriale**

<sup>8</sup> Riferimento al «Modello delle due curve dell'HR Performance» di Ayming.



Il feedback è uno strumento estremamente utile nella relazione di fiducia tra il management e il team, per far crescere i propri collaboratori e per raggiungere in maniera più efficace gli obiettivi di business. **Dare feedback precisi e fattuali, sia positivi sia negativi, in maniera frequente, dimostra una capacità da parte del manager nel saper fornire critiche costruttive ed equilibrate.** Infine, i feedback efficaci sono quelli forniti di persona, individualmente e motivati da intenzioni sincere e positive, basati su esempi concreti relativi a comportamenti osservabili e mirati a coinvolgere l'interlocutore nella ricerca e nell'implementazione delle possibili azioni correttive.

Lo scenario che i risultati del Barometro ci indicano è che la **cultura organizzativa italiana si stia pian piano trasformando, passando da una “cultura dell'imposizione dall'alto” a una “cultura incentrata sul coinvolgimento” e sull'ascolto dei propri collaboratori; quello che ancora manca e su cui il manager italiano deve imparare a lavorare è la cultura del feedback, fondamentale per creare di un rapporto di lavoro proficuo e trasparente.**



## IV. MANAGER E TOP MANAGEMENT: DIVERGENZE SULLE PRIORITÀ AZIENDALI

Risulta ormai evidente come l'implicazione della figura manageriale per il miglioramento del clima aziendale sia un elemento chiave, così come è chiaro che il **board sia chiamato a investire sui manager** affinché essi possano essere promotori del coinvolgimento dei team. Siamo dunque davanti a quella che è stata definita **"innovazione manageriale", ovvero una cultura che favorisca la qualità della vita al lavoro e sia leva per l'ottenimento di performance lavorative migliori.**

Affinché ciò possa accadere, il primo grosso cambiamento deve avvenire **sulle priorità che vengono affidate ai manager dal board aziendale, che in alcuni casi non si allineano a quello che i manager stessi identificano come i focus principali del loro ruolo.**

L'analisi a livello europeo mostra che il top management posiziona ai primi due posti priorità concrete come la *riduzione dei costi* e la *gestione della produttività*, al terzo posto viene posizionato il *miglioramento qualitativo continuo* e solo in quarta posizione si inserisce lo *sviluppo dell'impegno e del coinvolgimento dei team di lavoro*.

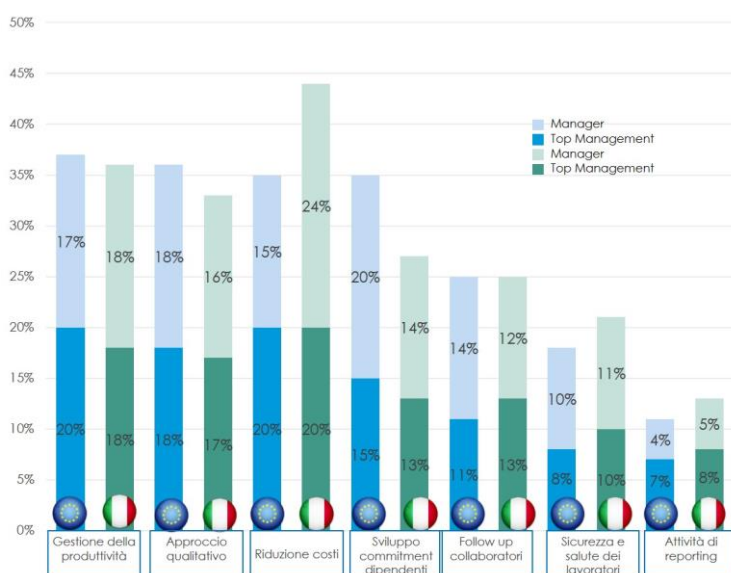


Figura 12 - Confronto priorità dei manager e del top management a livello italiano ed europeo

I manager europei, invece, posizionano al primo posto lo *sviluppo dell'impegno e del coinvolgimento dei team di lavoro* e solo in quarta posizione la *riduzione dei costi*, confermando così la forte focalizzazione alla soddisfazione delle risorse del proprio team.

Questa differenza **mostra l'inizio di un'evoluzione della cultura organizzativa, che sta superando una visione strettamente legata agli obiettivi finanziari e si sta indirizzando sempre più verso la valorizzazione del capitale umano come leva per il raggiungimento di performance più elevate.**

Osservando i risultati italiani, si nota che le **priorità di manager e quelle della direzione sono completamente allineate: per entrambe le categorie al primo posto c'è la riduzione dei costi e solo in quarta posizione ci sono attività legate al miglioramento del clima aziendale e del coinvolgimento dei team di lavoro** (Figura 12).

Possiamo ricondurre questo risultato a due differenti aspetti.

Il primo è rappresentato dal fatto che, in Italia, la cultura organizzativa risulta ancora fortemente ancorata a logiche gerarchiche tipiche delle piccole-medie imprese, che costituiscono la grande maggioranza delle aziende presenti sul territorio.

L'evoluzione da stili manageriali maggiormente "autoritari" verso modalità più basate su accessibilità e ascolto è in corso, ma non completamente interiorizzata dalla popolazione manageriale italiana. Tematiche come la qualità delle relazioni, il clima organizzativo, l'ascolto attivo, ma soprattutto la "leadership riconosciuta dal





basso" sono elementi su cui sicuramente nel nostro paese è importante continuare a lavorare, aiutando i responsabili di risorse attraverso percorsi di sviluppo di competenze più legate al "saper essere" che al "saper fare".

Il secondo aspetto è riconducibile al fatto che il nostro paese è decisamente in ritardo rispetto al resto d'Europa su tematiche di benessere aziendale – come nel caso dello smart working o dell'adozione di politiche di welfare aziendale e di flexible benefit<sup>9</sup> – e sconta dunque una minore diffusa "maturità" su questi aspetti da parte dei responsabili italiani.

---

<sup>9</sup> Piani di remunerazione modulari, integrativi e flessibili erogati dal datore di lavoro attraverso una serie di servizi mirati per incrementare il potere di acquisto dei dipendenti e rispondere alle loro esigenze personali e familiari.



## V. I DIRETTORI HR E LA LORO PERCEZIONE DELL'ASSENTEISMO

Secondo i Direttori HR europei<sup>10</sup>, intervistati da Ayming, il tasso di assenteismo viene misurato nell'85% dei casi, mentre in Italia il dato scende al 68% dei Direttori HR che registrano metriche rispetto al fenomeno.

Questa differenza tra i dati italiani ed europei può essere ricondotta alla **mancanza di una metodologia condivisa per misurare il fenomeno, che lascia ogni azienda libera di quantificarlo in funzione di logiche specifiche.**

Nonostante il fatto che il tasso di assenteismo venga monitorato in modo disomogeneo, il Barometro rivela che il 47% dei Direttori HR europei rispondenti ritiene che il fenomeno nel 2016 sia aumentato, mentre solo il 15% ritiene che sia in calo. In Italia la maggioranza (64%) degli intervistati afferma stabilità del dato (Figura 13).

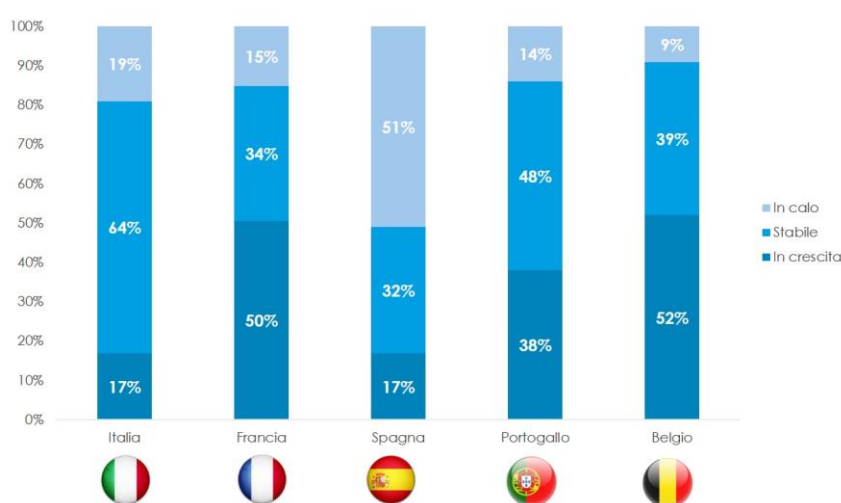


Figura 13 - Percezione del tasso di assenteismo da parte dei Direttori HR

Se si concentra l'analisi sulle cause sottostanti il fenomeno, il **tasso di assenteismo viene principalmente attribuito, dai Direttori HR, a cause di natura personale (24%), seguite da motivazioni legate all'eccessivo carico di lavoro (14%) e dalla mancanza di riconoscimento per il proprio operato (13%).** Il mancato positivo riscontro sulla qualità del proprio lavoro può generare demotivazione nelle persone e una conseguente "dispersione" dei comportamenti positivi; il carico eccessivo di lavoro, inteso come un

periodo consistente caratterizzato da un sovraccarico lavorativo e di forte stress, può portare, nei casi più estremi, a situazioni critiche di *burnout*<sup>11</sup> e alienazione del dipendente.

Il livello di impegno da parte dei collaboratori risulta essere generalmente stabile secondo i Direttori HR (50%), mentre il 35% di loro osserva una contrazione dell'indicatore. Declinata in Italia, l'analisi segue quasi perfettamente l'andamento europeo, registrando una percezione del 51% dei dirigenti sulla stabilità nel coinvolgimento dei collaboratori, contro un dato del 30% sulla riduzione del commitment.

**Per i Direttori HR esiste una forte correlazione tra "innovazione sociale"<sup>12</sup> e benessere economico delle imprese.**

Infatti, a livello europeo, i Direttori Risorse Umane osservano una crescita dello stato economico della propria impresa nel caso in cui l'organizzazione promuova policy volte ad accelerare **l'innovazione sociale (51% dei**

<sup>10</sup> Le risposte dei direttori HR di Germania, Paesi Bassi e Regno Unito non sono state considerate nell'analisi oggetto del documento, in quanto raccolte in numero ridotto e non rappresentativo della popolazione coinvolta.

<sup>11</sup> Sindrome caratterizzata da esaurimento emozionale, depersonalizzazione e riduzione delle capacità personali. (Fonte: Maslach, 1975)

<sup>12</sup> Definiamo innovazioni sociali le nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che soddisfano dei bisogni sociali in modo più efficace delle alternative esistenti e che allo stesso tempo creano nuove relazioni e nuove collaborazioni. In altre parole, innovazioni che sono buone per la società e che accrescono le possibilità di azione per la società stessa. (Fonte: The Open Book of Social Innovation, R. Murray, J. Caulier Grice, G. Mulgan, 2010)



**casi), dimostrando come l'attenzione alle relazioni con i propri collaboratori, l'ascolto e il miglioramento del clima organizzativo porti un ritorno economico concreto e misurabile.**

Infine, sempre a livello europeo, così come per il livello manageriale anche per i Direttori HR è stato messo in **relazione lo stato economico e il livello di commitment dei collaboratori**. I risultati mostrano, anche in questo caso, che puntare **ad aumentare il coinvolgimento e l'impegno lavorativo dei propri collaboratori**, attraverso le policy precedentemente accennate, **porti a un ritorno economico per le aziende (41%) o almeno a una situazione di sostenibilità nel tempo (38%).**

Le risposte fornite dai Direttori HR intervistati in merito al tasso di assenteismo, mostrano una situazione **di stabilità dovuta a un progressivo cambiamento della cultura aziendale, che sta andando sempre di più nella direzione dello sviluppo di politiche incentrate sulle risorse umane e sul miglioramento delle condizioni lavorative, in modo da coinvolgere maggiormente i propri collaboratori, facendoli sentire più partecipi alla mission aziendale.**

Questo cambiamento porterà a un maggiore impegno lavorativo "spontaneo" e a un ritorno economico per le imprese, le quali riusciranno così a raggiungere i loro obiettivi finanziari attraverso una comunicazione efficace, un migliore lavoro di squadra e un team coinvolto e motivato.



## CONCLUSIONI

In conclusione, a seguito dell'analisi di quanto espresso da manager e dalla direzione HR, appare chiara la forte **correlazione positiva tra benessere economico dell'azienda, la sua capacità di innovazione e il coinvolgimento dei propri dipendenti, inversamente proporzionale al livello di assenteismo.**

Infatti, la realizzazione di **azioni mirate o programmi di coinvolgimento personalizzati**, con l'obiettivo di ridurre l'assenteismo, è sempre utile per le aziende, a condizione che siano **supportate dal top management, sostenute da un piano di accompagnamento e sviluppo, chiaramente comunicate e non imposte** ai collaboratori, in modo da renderli attivamente partecipi alle iniziative aziendali che li coinvolgono.

Generalmente queste azioni hanno effetti benefici sia sulla qualità delle relazioni lavorative, sia sulla performance economica e sociale dell'azienda: **con l'accrescimento della soddisfazione delle persone verso il proprio lavoro e verso l'ambiente organizzativo, esse saranno messe in grado di dare il meglio di sé, permettendo così all'organizzazione di avere una marcia in più nel raggiungimento degli obiettivi finanziari aziendali e completando il circolo virtuoso win-win "felicità-performance".**

Per essere pienamente efficaci, queste iniziative devono **rispettare il più possibile le aspettative dei dipendenti e fornire una risposta chiara e concreta ai problemi dell'organizzazione.** Da qui l'importanza di stabilire fin dall'inizio **un'analisi obiettiva delle condizioni di lavoro in azienda, dei bisogni delle persone e dei loro desideri**, in modo da poter individuare le aree chiave su cui agire in maniera puntuale attraverso l'ascolto attivo e una leadership che metta realmente al centro le persone.

In particolare in Italia, una **cultura organizzativa maggiormente orientata alla condivisione di feedback** onesti e puntuali sull'operato delle persone, da parte dei manager, aiuterà a **riconoscere e diffondere comportamenti positivi** e a **reindirizzare prestazioni insoddisfacenti**, facendo sentire i **collaboratori attori del proprio percorso di crescita** e di conseguenza più motivati.

Infine, un ambiente di lavoro dove l'innovazione contagia non solo il business, ma anche i metodi di lavoro adottati, condurrà le persone a **dare spazio all'iniziativa individuale e sperimentare modi nuovi per realizzare i propri compiti**: i collaboratori non vivranno il loro ruolo da meri esecutori ma saranno i primi **protagonisti del progresso aziendale, perché liberi di proporre idee e punti di vista.**



## GLOSSARIO

**Burnout:** Sindrome caratterizzata da esaurimento emozionale, depersonalizzazione e riduzione delle capacità personali. (Fonte: Maslach, 1975)

**Coinvolgimento/commitment:** Comportamenti individuali e/o di gruppo che possono essere definiti nei termini di impegno, senso di responsabilità, senso del dovere e identificazione degli individui con l'organizzazione e i suoi obiettivi, unitamente al desiderio di rimanere a farne parte.

**Employer Branding:** La modalità attraverso cui un'azienda si mette positivamente in luce nei confronti del mercato del lavoro esterno, mostrandosi come un luogo di lavoro ottimale nel quale poter intraprendere una carriera soddisfacente e motivante.

**Flexible benefit:** Piani di remunerazione modulari, integrativi e flessibili erogati dal datore di lavoro attraverso una serie di servizi mirati per incrementare il potere di acquisto dei dipendenti e rispondere alle loro esigenze personali e familiari.

**Industria 4.0:** Tendenza dell'automazione industriale che integra alcune nuove tecnologie produttive per migliorare le condizioni di lavoro e aumentare la produttività e la qualità produttiva degli impianti.

**Innovazione Sociale:** L'adozione di nuove soluzioni (prodotti, servizi, modelli, mercati, processi, etc.) che simultaneamente rispondono a un bisogno sociale più efficacemente di una soluzione già esistente e portano a nuove o rafforzate capacità, relazioni e a un miglior uso delle risorse.

**Internal Branding:** Modalità di promozione dell'organizzazione verso i propri dipendenti, generalmente basata su efficaci strategie di comunicazione interna e di coinvolgimento.

**Manager/People Manager:** Nello studio sono intese figure professionali con responsabilità di gestione di persone.

**Open Innovation:** Si intende la tendenza a puntare su di un modello di business che sappia sfruttare e valorizzare al meglio le migliori innovazioni che il mercato offre all'esterno, trasferendole all'interno del proprio modello di business.

**Performance collettiva:** Rappresenta il punto di arrivo dell'evoluzione della cultura organizzativa secondo il *Modello delle 2 curve dell'HR Performance* di Ayming, raggiungibile quando i valori dell'organizzazione, implementati a livello tecnico dalla direzione e interpretati dai manager, arrivano a essere interiorizzati nel comportamento della popolazione aziendale.

**Scale Likert:** Tecnica per la misura dell'atteggiamento in analisi quantitative. Tale tecnica consiste principalmente nel mettere a punto un certo numero di affermazioni (*item*) che esprimono un atteggiamento positivo e negativo rispetto a uno specifico oggetto. Per ogni item si presenta una scala di accordo/disaccordo, generalmente a 5 o 7 modalità, chiedendo ai rispondenti di indicare su di esse il loro grado di accordo o disaccordo con quanto espresso dall'affermazione.

**Smart working:** Svolgimento della prestazione lavorativa, basata sulla flessibilità di orari e di sede e caratterizzata, principalmente, da una maggiore utilizzazione degli strumenti informatici e telematici, nonché dall'assenza di una postazione fissa durante i periodi di lavoro svolti anche al di fuori dei locali aziendali (Legge n. 81/2017). Si basa su 3 elementi chiave: la revisione della leadership e del rapporto tra manager e dipendente (da controllo a fiducia), il ricorso a tecnologie collaborative in sostituzione ai sistemi di comunicazione rigidi, la riorganizzazione del layout e degli spazi di lavoro che vanno oltre le mura dell'ufficio.

**Soft skill:** Si intendono capacità di stampo cognitivo relazionale e comunicativo, che differiscono dalle competenze e capacità tecniche legate a specifiche mansioni o ruoli.



## Ringraziamenti

Ayming ringrazia tutti i Manager e i Direttori HR delle aziende che hanno contribuito alla realizzazione della 9° edizione del Barometro sull'Assenteismo e il Coinvolgimento, condividendo le loro esperienze e permettendoci di realizzare il presente studio.

## Team di Progetto

**Giuditta Villa**, Ayming Italia, *Associate Director HR Performance - Southern Region*

**Antonella Del Torto**, Ayming Italia, *Manager HR Performance*

**Fabien Piazzon**, Ayming Francia, *Wellbeing at Work Expert*

**Sara Rho**, Ayming Italia, *Marketing & Communication Specialist*

**Carlotta Allegri**, Ayming Italia, *Marketing & Communication Junior Specialist*

**Filippo Boccaletti**, Ayming Italia, *Intern HR Performance*

**Robin Naczaj**, Ayming Francia, *Marketing Intern*

---

## Chi è Ayming

---

Ayming è un gruppo internazionale di consulenza di direzione, attivo in 16 paesi e nato dalla fusione tra Lowendalmasaï e Alma Consulting Group, due leader nella **consulenza per il miglioramento delle performance aziendali**.

Con un nome che si ispira ai concetti di **ambizione e superamento dei propri limiti** e un logo dedicato all'importanza di costruire una relazione positiva con i clienti e ricercare nuovi **punti di connessione** e nuove opportunità di miglioramento, Ayming si posiziona con spirito rinnovato all'interno del mercato della consulenza in **Business Performance**.

Forte di un'esperienza trentennale, la missione di Ayming è accompagnare i clienti nel conseguimento di benefici concreti e durevoli delle performance aziendali.

Le aree di competenza di Ayming sono: **Operations** (acquisti, working capital, supply chain), **Finance & Innovation** (fiscaltà internazionale, finanziamenti europei, gestione dell'innovazione) e **HR Performance** (well-being at work, costo del lavoro, assenteismo).

La Business Line **HR Performance** ha come obiettivo il miglioramento delle **performance delle Risorse Umane**, agendo parallelamente su due fronti:

- ✧ **Riducendo gli elementi che rallentano le performance**, come l'assenteismo, lo stress da lavoro correlato, le inefficienze su costi e strutture organizzative, la scarsa fiducia nelle relazioni
- ✧ **Rafforzando gli elementi che permettono di accrescere le performance**, come il benessere, la fiducia e la motivazione delle persone, l'innovazione

Ayming affianca le organizzazioni nell'assessment del loro livello di maturità rispetto a questi aspetti e, attraverso expertise in ambito *Wellbeing at work*, *Leadership Development*, *Cost Optimization* e *Process Reengineering*, è in grado di accompagnarle nel percorso di miglioramento e ottimizzazione delle performance.

**Per contattarci: [marketing.italia@ayming.com](mailto:marketing.italia@ayming.com)**  
**Per informazioni: [ayming.it](http://ayming.it)**



**ayming**

business  
performance  
consulting

Via Roberto Lepetit 8/10, - 20124 Milano  
via Barnaba Oriani, 91 - 00197 Roma

Tel.: +39 02 80 58 32 23 / Fax: +39 02 80 58 32 27

