



PER INFO E ABBONAMENTI
www.este.it

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE |

02.91434400 |

daniela.bobbiese@este.it

DA WELFARE A WELLBEING IL BENESSERE GENERA PRODUTTIVITÀ

di **Marcello Marchese**

Presidente di Assidim

Il Total reward, ovvero l'insieme di tutti gli elementi che compongono la retribuzione in senso più ampio – dal compenso fisso a quello variabile, dalla formazione ai supporti per lo sviluppo di carriera, dai benefit al welfare – è sempre più al centro dell'attenzione delle persone (e delle aziende). In particolare, nell'ambito del welfare si inserisce la crescente volontà, da parte delle imprese, di affiancare alle misure di sostegno al personale alcune iniziative legate al loro benessere (nella Tabella 1 si elencano le iniziative di wellbeing che è possibile promuovere in azienda).

Sotto l'etichetta "wellbeing" si comprendono numerosi aspetti, come la qualità della vita, lo stato di salute, la situazione finanziaria e l'emotività. Il benessere di ciascun individuo, infatti, è influenzato da numerose variabili, strettamente connesse l'una all'altra: per esempio, non è possibile separare la salute fisica da quella psicologica. E a dimostrare questa correlazione sono i risultati dello studio dal titolo *Indagine Assidim sugli stili di vita dei lavoratori durante la pandemia*, condotto nei primi mesi del 2021 (gennaio-aprile), che evidenzia come gli individui "fisicamente attivi" siano meno soggetti a stress e percepiscano un maggior livello di produttività rispetto a chi conduce una vita più sedentaria¹.

Come è noto, infatti, un lavoratore che si sente bene lavora meglio di chi non è in piena salute. Ecco, dunque, che

le aziende sono chiamate a soddisfare le esigenze delle proprie persone, anche da prospettive apparentemente estranee all'ambito esclusivamente aziendale. Ma oltre ai vantaggi per le imprese, che nell'attuazione di questi piani di miglioramento della salute aspirano ad avere persone più produttive (nonché mirano a ridurre i costi dovuti all'assenteismo e migliorare gli andamenti dei piani di assistenza sanitaria integrativa), innumerevoli sono anche i benefici di curare il benessere dei lavoratori a livello sociale (e globale).

Si consideri, per esempio, il risparmio delle risorse economiche atte a gestire le malattie croniche (e non solo) nei lavoratori, prevenibili proprio grazie a programmi che ne sostengono la salute. E questo è senza dubbio un vantaggio, considerando che fra il 2011 e il 2030, il World Economic Forum ha stimato una perdita globale di 47mila miliardi di dollari a causa delle spese dedicate alle prestazioni sanitarie, ai costi generati dall'assenteismo e della diminuzione di produttività dovuta alle malattie croniche dei lavoratori.

L'IMPORTANZA DI PROGRAMMI PERSONALIZZATI

Ma se è vero che gli ambiti che costituiscono la sfera del benessere delle persone sono i medesimi, è altresì importante specificare che il loro appagamento passa per differenti vie. Non siamo tutti uguali: ogni individuo ha esigenze differenti, che variano in base a vari fattori fra cui genere, età, stato economico e familiare. Per questo motivo,

¹ Per esaminare i risultati approfonditi dello studio si rimanda a Lucini D., Pagani E., Capria F., Galliano M., Marchese M., Cribellati S. (2021), "Evidence of better psychological profile in working population meeting current physical activity recommendations", *International Journal of Environmental Research and Public Health*.

Dal welfare al wellbeing Tabella 1

Un nuovo paradigma per promuovere il benessere a 360 gradi

FISICO	EMOTIVO	FINANZIARIO	SOCIALE
- Assistenza sanitaria integrativa - Stili di vita (health assessment) - Attività fisica - Fumo, alcol e dipendenze - Alimentazione - Sonno adeguato - Medicina preventiva - Servizi digitali e tecnologici personali - Digital medical concierge - Consegna farmaci - Vaccinazioni	- Employee Assistance programme (Eap) - Intelligenza emotiva e mindfulness - Sostegno genitorialità (formazione e gestione emotiva) - Formazione ai manager	- Prestazioni in caso di morte, invalidità, non autosufficienza - Educazione e pianificazione finanziaria - Consulenza pensionistica - Convenzioni aziendali - Prestiti, mutui, assicurazioni - Assistenza legale	- Volontariato e donazioni - Eventi culturali e ricreativi - Servizio baby sitting e pet sitting - Assistenza familiari e anziani non autosufficienti - Consulenza: formazione e gestione emotiva - Consulenza: primo orientamento e supporto - Network strutture e operatori convenzionati

Fonte: Elaborazione Centro studi Assidim su fonte Mercer

se l'obiettivo delle imprese è avvicinarsi il più possibile ai lavoratori e ai loro bisogni, è fondamentale partire proprio dall'analisi approfondita della popolazione aziendale.

Senza un'attenta indagine, infatti, si rischia di offrire programmi di welfare e wellbeing 'standard', cioè che non sono pensati esattamente per le esigenze delle persone dell'organizzazione; inoltre, spesso sono economicamente onerosi, non solo per i costi diretti, ma pure perché non sono adeguatamente apprezzati né utilizzati dai lavoratori. Ciò avviene principalmente perché le soluzioni di questo tipo non sono in grado di rispondere alle effettive esigenze delle persone, oppure soddisfano solo marginalmente quelle di una cerchia ristretta di collaboratori. E tutti gli altri si sentono, quindi, poco o per nulla considerati e protetti da parte dell'impresa. Insomma le buone intenzioni, se mal gestite, si possono ritorcere contro.

Anche la Commissione europea² si è pronunciata sul tema, definendo una direzione politica per stimolare la promozione di salute sul posto di lavoro (Workplace health promotion, Whp), che prevede sforzi combinati di datori, dipendenti e società. La consapevolezza del

proprio stile di vita e di quanto questo impatti sulla propria salute, infatti, può essere considerata il primo passo per responsabilizzare un individuo a migliorare il suo comportamento. Comprendere poi il legame che questo ha con la produttività può essere un inizio per responsabilizzare un'azienda nell'adozione di politiche di Whp personalizzate che rispondano concretamente alle necessità della propria popolazione interna.

LA (STRANA) CORRELAZIONE FRA ETÀ E STILE DI VITA

Per questo motivo, come player dell'assistenza sanitaria integrativa con oltre 1.800 aziende associate e 280mila persone assistite, abbiamo realizzato una survey per sondare le abitudini di vita delle persone in modo facile, tempestivo ed economico. L'analisi delle risposte è stata sintetizzata attraverso un indice unico legato allo stile di vita; un metodo semplice per segmentare la popolazione aziendale e offrire consigli individuali, nonché disegnare azioni mirate e progetti su misura.

All'indagine hanno partecipato circa 1.400 lavoratori di ogni età e genere (prevalentemente white collar), attraverso la compilazione di un questionario (in modo anonimo)

2 Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European economic and social committee and the Committee of the regions on an EU strategic framework on health and safety at work 2014-2020.

su un portale web dedicato. Attraverso informazioni oggettive e scale Likert nominali di autovalutazione, ogni rispondente ha potuto fornire informazioni relative al proprio stile di vita (esercizio fisico, abitudini alimentari, ore di sonno, fumo, consumo di alcol e indici di stress), sulla presenza o meno di malattie croniche e sulla percezione di sintomi somatici, livelli di stress e produttività.

Per valutare le varie aree sono stati utilizzati modelli internazionali, come l'adattamento dell'International physical activity questionnaire per i dati relativi all'attività fisica e il Diet score dell'American heart association per quanto riguarda il consumo di frutta, verdura, pesce, bevande zuccherate, sodio, cereali integrali (adattando i parametri alle abitudini alimentari italiane). Incrociando le risposte fornite a informazioni antropometriche (peso, altezza e circonferenza vita), è stato fornito un resoconto immediato e personalizzato, volto a migliorare lo stile di vita dei rispondenti.

I dati raccolti sono stati poi elaborati per generare quello che abbiamo chiamato "Lifestyle index", un indice unico complessivo compreso fra zero e 100 (dove i valori più alti rappresentano uno stile di vita più sano). I risultati emersi sono interessanti e, su certi punti, sorprendenti. In particolare, suddividendo la popolazione in fasce d'età (Under 30; 30-50 e Over 50) si rileva, al crescere di questa, un miglioramento dell'indice come risultato

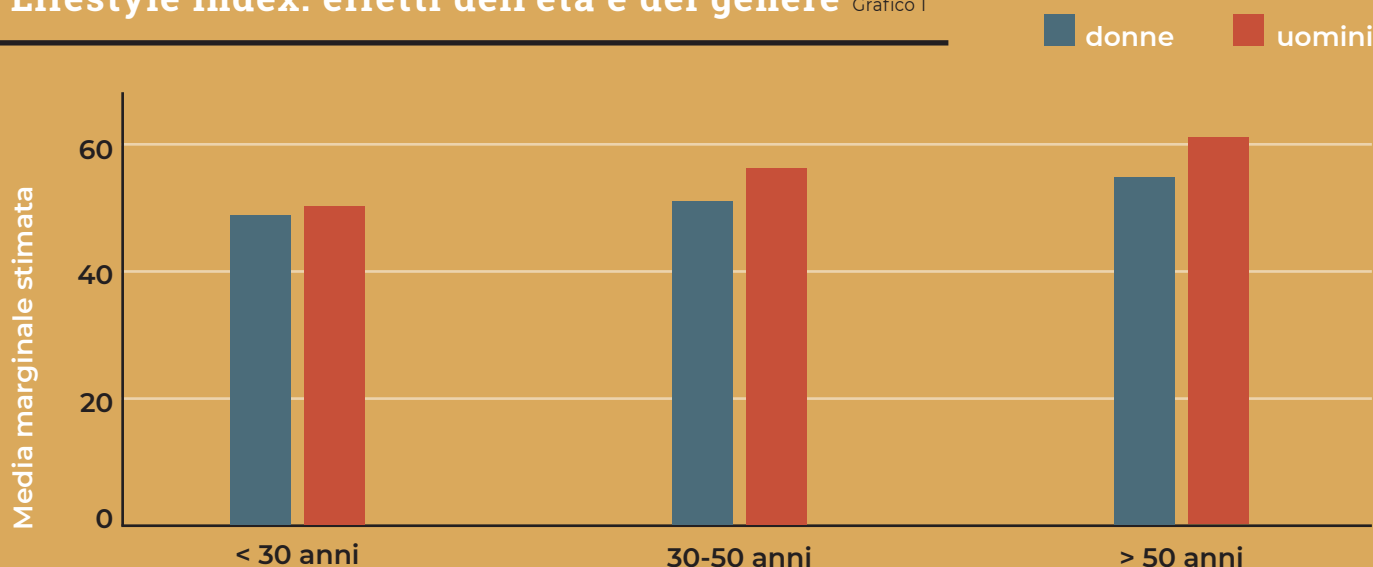
dell'influenza di più variabili, principalmente lo stress e l'alimentazione, che determinano un peggioramento nei soggetti più giovani (Grafico 1).

L'ATTIVITÀ FISICA ABBASSA LO STRESS E AUMENTA LA PRODUTTIVITÀ

Nell'analisi dei risultati emersi dalla survey, abbiamo suddiviso il campione di rispondenti fra chi segue le linee guida dettate dall'Organizzazione mondiale della sanità (Oms) – in termini di volume di attività fisica svolta settimanalmente – e chi invece è più sedentario. Le evidenze riportano che le persone che fanno abitualmente attività fisica di media o vigorosa intensità, oltre ad avere un indice di massa corporea più basso e una circonferenza della vita più ridotta, si caratterizzano per una migliore qualità dell'alimentazione e presentano sintomi somatici in misura minore. Nelle donne, l'indice dello stile di vita risulta peggiore rispetto a quello degli uomini a causa di una più elevata percezione dello stress, che si riflette in una maggiore sintomatologia fisica e stanchezza (Grafico 2).

Se pensiamo che durante la pandemia si sono manifestati e acuiti molti disturbi relativi allo stress (secondo il *World sleep study 2021* di Philips, il 67% degli italiani ha dichiarato

Lifestyle index: effetti dell'età e del genere Grafico 1



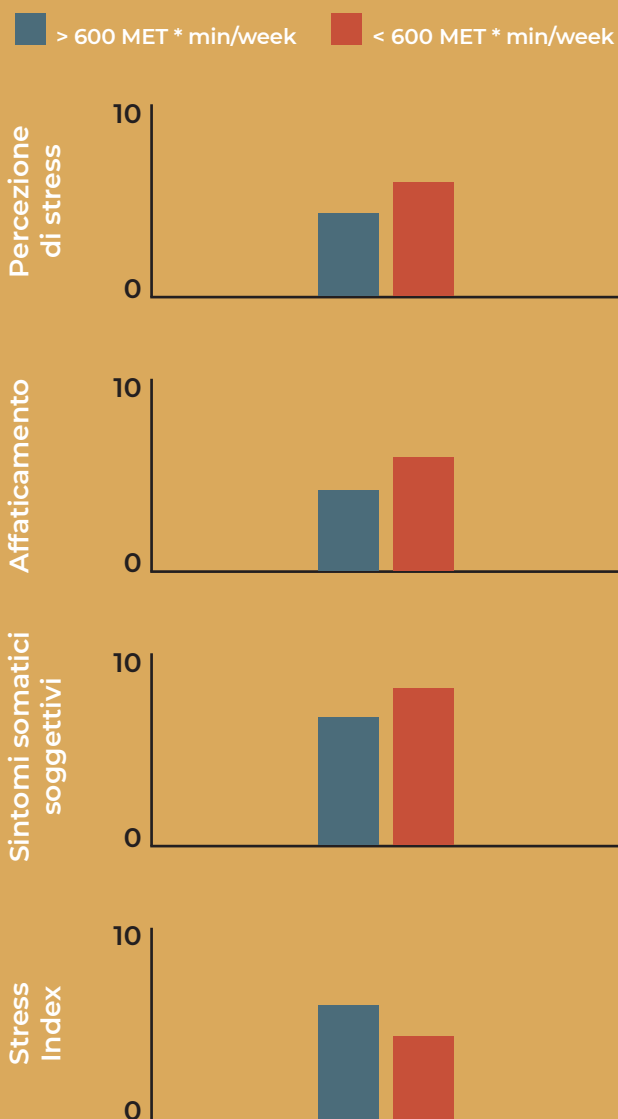
Fonte: Elaborazione Centro Studi Assidim da: Lucini D., Pagani E., Capria F., Galliano M., Marchese M., Cribellati S. (2021), "Evidence of better psychological profile in working population meeting current physical activity recommendations", *International Journal of Environmental Research and Public Health*

Livello di intensità dell'esercizio fisico secondo l'equivalente metabolico (Met)

Grafico 2

Mediante il diagramma a barre sono rappresentate le variabili: percezione stress; affaticamento; sintomi somatici soggettivi legati allo stress e stress index nelle persone che soddisfano le attuali raccomandazioni sull'attività fisica, ovvero con l'equivalente metabolico: MET* minuti/settimana.

Lo stress index, risultato della combinazione di punteggi di sintomi somatici, stress e percezione della fatica, è stato costruito assegnando ai soggetti più in salute punteggi più elevati.



Fonte: Elaborazione Centro studi Assidim da Lucini D., Pagani E., Capria F., Galliano M., Marchese M., Cribellati S. (2021), "Evidence of better psychological profile in working population meeting current physical activity recommendations", *International Journal of Environmental Research and Public Health*

di essere più stressato rispetto al periodo pre pandemico e il 70% ha riscontrato una o più problematiche del sonno), è lampante l'urgenza di prendere provvedimenti. Come anticipato, poi, il miglioramento dello stile di vita dei lavoratori può rappresentare anche un importante strumento sostenibile per le aziende e la società globale.

A tal fine, è utile che tutte le aziende – indipendentemente dalle loro dimensioni – introducano politiche di promozione della salute, offrendo ai lavoratori (e alle loro famiglie) risorse per migliorare il proprio stile di vita. Un investimento per la salute dei dipendenti, infatti, non solo può ridurre i costi sanitari derivanti da esami per la diagnosi precoce talvolta non necessari, bensì stimolare l'adozione di abitudini e comportamenti salutari per impedire o ritardare l'insorgenza di patologie.

In tal senso, il luogo di lavoro rappresenta una situazione favorevole per raggiungere in maniera efficace una parte rilevante della popolazione al fine di migliorarne gli stili di vita, sia attraverso l'informazione sia con l'adozione di buone pratiche aziendali.

Tra i diversi contributi in letteratura, uno studio³ ha dimostrato che una Whp ben implementata può portare a un risparmio del 25% per ciascun dipendente sui costi sanitari, sull'assenteismo e sulle richieste di indennizzo e gestione della disabilità dei lavoratori.

Per far sì che questi programmi funzionino, però, è utile ricordare che devono comprendere interventi mirati, studiati sulle specifiche esigenze delle aziende. Come è stato sottolineato anche dai Centers for disease control and prevention (organismo statunitense di controllo sulla sanità pubblica), un progetto di Whp ha maggiori probabilità di avere successo se è adattato alle caratteristiche dell'azienda e coordinato, pianificato e integrato per ridurre le minacce alla salute dei lavoratori sia dentro sia fuori dall'ufficio, considerando, nella loro progettazione ed esecuzione, anche le politiche di sicurezza e salute sul luogo di lavoro.

La costruzione di un programma di Whp, dunque, dev'essere un processo sistematico. Partendo dalla valutazione della salute dei lavoratori si passa alla pianificazione del progetto e alla sua attuazione. Ed è poi fondamentale determinarne gli impatti attraverso un costante e preciso monitoraggio. Implementare un programma di Whp in azienda è quindi assimilabile alla creazione di un piano welfare e, come tale, può rappresentare un'importante leva di ingaggio. E, si sa, un dipendente felice lavora meglio...

³ Chapman L.S. (2005), "Meta-evaluation of worksite health promotion economic return studies: 2005 update", *American Journal of Health Promotion*, 19 (6), 1-11.

DA SEMPRE NELLE (GRANDI) IMPRESE

Sistemi&Impresa,
Sviluppo&Organizzazione
e Persone&Conoscenze
sono da sempre un punto di riferimento
per l'aggiornamento professionale
di manager e imprenditori.



ABBONATI

E SCEGLI IL TUO SUPPORTO

► **CARTA** ► **DIGITALE** ► **CARTA + DIGITALE**

Con l'abbonamento a una o più riviste entri a far parte di una famiglia professionale che alimenta il tuo network di contatti e agevola l'incontro con decisori e opinion leader della comunità manageriale italiana.

Avrai accesso a contenuti di qualità a firma di esperti del mondo aziendale e di docenti accademici provenienti dai principali Atenei italiani e potrai godere di condizioni vantaggiose per l'acquisto di prodotti editoriali e per la partecipazione ai convegni che ESTE organizza su tutto il territorio nazionale (oltre 50 eventi all'anno).

Sviluppo & Organizzazione

ABBONAMENTO ANNUALE

Carta	130€
Digitale	65€
Carta + Digitale	160€

PERSONE & CONOSCENZE LA VOCE DELLA DIREZIONE DEL PERSONALE

ABBONAMENTO ANNUALE

Carta	150€
Digitale	75€
Carta + Digitale	180€

SISTEMI&IMPRESA Management e tecnologie per le imprese del futuro

ABBONAMENTO ANNUALE

Carta	170€
Digitale	85€
Carta + Digitale	200€



ABBONATI ONLINE SU WWW.ESTE.IT

Per informazioni: Daniela Bobbiese - Responsabile Abbonamenti ESTE
02.91434400 - daniela.bobbiese@este.it

ESTE
Cultura d'impresa