

Programma di formazione e di mentoring



Modulo 2: Come ideare un programma di benessere efficace

Descrizione del modulo

Il presente Modulo mira a fornire una struttura generale delle fasi necessarie per la progettazione e la pianificazione di un valido programma di benessere. Attraverso questa formazione, le professioniste e i professionisti del settore delle risorse umane e le altre parti responsabili del benessere sul posto di lavoro otterranno una visione sistematica di come pianificare un programma di benessere, dalla fase di ideazione a quella di valutazione e follow-up. Le fasi previste in questo modulo si applicano a organizzazioni di tutte le dimensioni in Europa e la struttura può essere adattata a seconda degli specifici contesti nazionali e organizzativi. Queste fasi possono essere eseguite da una o un responsabile interno o esterno o da entrambi i soggetti. Per rendere più interattiva l'esperienza di apprendimento, vengono fornite buone pratiche e materiali concreti. Al termine di questo modulo, le e i discenti saranno a conoscenza delle 8 fasi per la progettazione di un solido programma di benessere, nonché degli elementi chiave per ciascuna fase. Dopo aver completato la formazione, le e i discenti verranno valutati con diversi metodi, tra cui Domande a risposta multipla e Domande o affermazioni vere/false.

Risultati di apprendimento

Risultato di apprendimento 1: Conoscere tutti e 8 i passaggi necessari per ideare un programma di benessere

Risultato di apprendimento 2: Conoscere i soggetti responsabili del benessere del personale.

Risultato di apprendimento 3: Saper valutare le conoscenze dei soggetti responsabili.

Risultato di apprendimento 4: Saper valutare la situazione del benessere di un'azienda/organizzazione

Risultato di apprendimento 5: Saper definire gli ambiti di un programma di benessere

Risultato di apprendimento 6: Saper comunicare e sensibilizzare in merito al programma di benessere

Risultato di apprendimento 7: Saper valutare il programma di benessere

Risultato di apprendimento 8: Imparare dalle buone pratiche e saper scegliere il programma di benessere migliore in base alla propria situazione specifica.

Parole chiave

Benessere, programma di benessere, pianificazione, sensibilizzazione, comunicazione, valutazione

Prospetto del modulo	
Modulo	<i>Come ideare un programma di benessere efficace</i>
Descrizione del modulo	<i>Il presente Modulo mira a fornire una struttura generale delle fasi necessarie per la progettazione e la pianificazione di un valido programma di benessere. Attraverso questa formazione, le professioniste e i professionisti del settore delle risorse umane e le altre parti responsabili del benessere sul posto di lavoro otterranno una visione sistematica di come pianificare un programma di benessere, dalla fase di ideazione a quella di valutazione e follow-up. Le fasi previste in questo modulo si applicano a organizzazioni di tutte le dimensioni in Europa e la struttura può essere adattata a seconda degli specifici contesti nazionali e organizzativi. Queste fasi possono essere eseguite da una o un responsabile interno o esterno o da entrambi i soggetti. Per rendere più interattiva l'esperienza di apprendimento, vengono fornite buone pratiche e materiali concreti. Al termine di questo modulo, le e i discenti saranno a conoscenza delle 8 fasi per la progettazione di un solido programma di benessere, nonché degli elementi chiave per ciascuna fase. Dopo aver completato la formazione, le e i discenti verranno valutati con diversi metodi, tra cui Domande a risposta multipla e Domande o affermazioni vere/false.</i>
Risultati di apprendimento	<p><i>Risultato di apprendimento 1: Conoscere tutti e 8 i passaggi necessari per ideare un programma di benessere</i></p> <p><i>Risultato di apprendimento 2: Conoscere i soggetti responsabili del benessere del personale.</i></p> <p><i>Risultato di apprendimento 3: Essere in grado di distinguere i fattori psicosociali positivi e negativi all'interno dell'azienda</i></p> <p><i>Risultato di apprendimento 4: Essere in grado di affrontare gli elementi chiave del piano d'azione sul benessere lavorativo.</i></p> <p><i>Risultato di apprendimento 5: Essere in grado di parlare e sensibilizzare in merito all'utilità del programma</i></p> <p><i>Risultato di apprendimento 6: Sapere come valutare il programma</i></p>
Unità	<p><i>Unità 1: Come ideare un programma di benessere efficace- preparazione e valutazione.</i></p> <p><i>Unità 2: Le attività di sensibilizzazione sul benessere lavorativo e il programma messo a punto</i></p> <p><i>Unità 3: Come valutare il programma di benessere</i></p> <p><i>Unità 4: Buone pratiche e casi studio</i></p>

Materiale		
	Unità	Materiale
	1. Come ideare un programma di benessere efficace- preparazione e valutazione	Testi, video, articoli
	2. Le attività di sensibilizzazione sul benessere lavorativo e il programma messo a punto	Testi, articoli
	3. Come valutare il programma di benessere	Testi, video, articoli
	4. Buone pratiche e casi studio	Testi
Metodo di valutazione		
	Unità	Metodo di valutazione
	1. Come ideare un programma di benessere efficace- preparazione e valutazione	Domande a risposta multipla
	2. Le attività di sensibilizzazione sul benessere lavorativo e il programma messo a punto	Domande a risposta multipla, Domande o affermazioni vero/falso
	3. Come valutare il programma di benessere	Domande a risposta multipla
	4. Buone pratiche e casi studio	Domande a risposta multipla, Domande o affermazioni vero/falso
Tempo da dedicare allo studio (minuti)	200 minuti	
A cura di	Yang Yang , Pulso	
Revisione a cura di	Yang Yang, Konstantinos Giannakopoulos, PULSO	

Gentili partecipanti,

Mi chiamo Yang Yang e lavoro per Pulso Group. Sono felice di darvi il benvenuto al Modulo 2 “Come ideare un programma di benessere efficace”.

L’obiettivo del Modulo è quello di presentare la struttura generale delle fasi necessarie per la progettazione e la pianificazione di un valido programma di benessere. Tale struttura riflette il ciclo di vita di un programma di benessere.

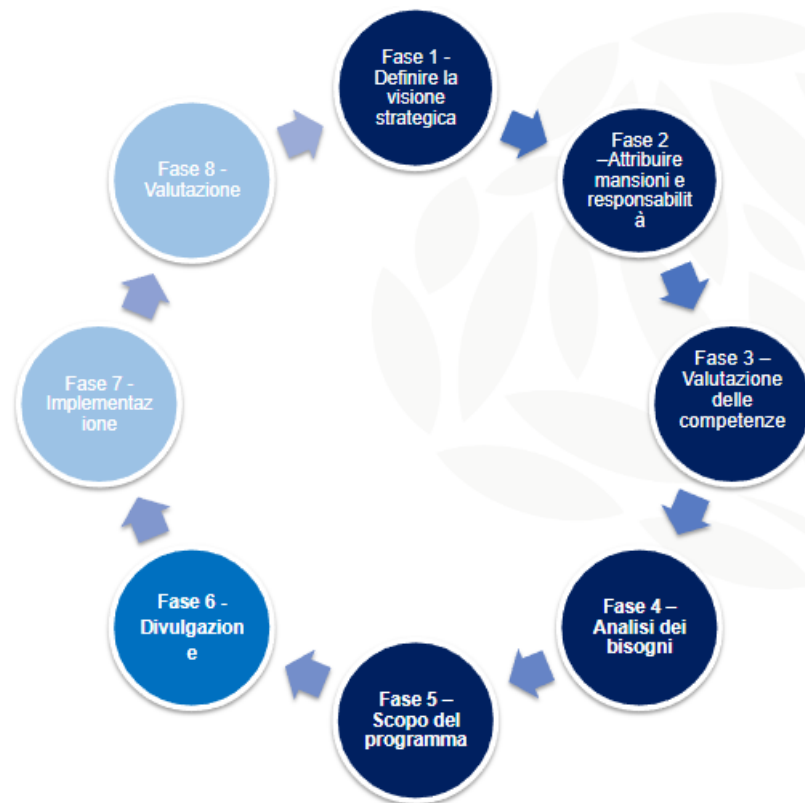


Immagine 1: Il ciclo di vita del programma di benessere lavorativo. L’approccio in 8 fasi.

Attraverso questa formazione, le professioniste e i professionisti del settore delle risorse umane e le altre parti responsabili del benessere sul posto di lavoro otterranno una visione sistematica di come pianificare un programma di benessere, dalla fase di ideazione a quella di valutazione e follow-up. Le fasi previste in questo modulo si applicano a organizzazioni di tutte le dimensioni in Europa e la struttura può essere adattata a seconda degli specifici contesti nazionali e organizzativi. Queste fasi possono essere eseguite da una o un responsabile interno o esterno o da entrambi i soggetti. Per rendere più interattiva l’esperienza di apprendimento, vengono fornite buone pratiche e materiali concreti. Al termine di questo modulo, le e i discenti saranno a conoscenza delle 8 fasi per la progettazione di un solido programma di benessere, nonché degli elementi chiave per ciascuna fase. Dopo aver completato la formazione, le e i discenti verranno

valutati con diversi metodi, tra cui Domande a risposta multipla e Domande o affermazioni vere/false.

Il Modulo è **strutturato** attorno a 4 Unità: (1) Come ideare un programma di benessere efficace- preparazione e valutazione, (2) Le attività di sensibilizzazione sul benessere lavorativo e il programma messo a punto, (3) Come valutare il programma di benessere, (4) Buone pratiche e casi studio.

L'Unità 1 discute i passi essenziali da compiere prima della pianificazione dei contenuti concreti del benessere. Nella fase di preparazione, è estremamente importante comprendere la visione dell'organizzazione e definire gli obiettivi per le politiche di benessere, chiarire i soggetti responsabili del benessere del personale e valutare le conoscenze dei soggetti responsabili.

L'Unità 2 spiega come progettare una campagna di comunicazione e sensibilizzazione per il programma di benessere e per il benessere sul lavoro in generale

L'Unità 3 presenta le basi necessarie per un programma di benessere, ovvero la valutazione della situazione di benessere all'interno dell'organizzazione e come definire l'ambito del programma di benessere sulla base della valutazione.

L'Unità 4 illustra come valutare un programma di benessere e creare piani d'azione per ulteriori miglioramenti.

Infine, seguirà la vostra **valutazione**, la quale comprende diversi metodi, tra cui domande a scelta multipla, domande/affermazioni vero/falso e casi di studio.

1. Unità 1 - Come ideare un programma di benessere efficace- preparazione e valutazione

Le organizzazioni responsabili si impegnano a creare un ambiente sano e sicuro per le e i propri dipendenti. Nella maggior parte dei Paesi europei, come Belgio, Bulgaria, Italia, Cipro e Grecia, esistono quadri normativi che obbligano le organizzazioni a promuovere il benessere del personale e le monitorano. In questa sezione illustriamo la struttura generale delle fasi di pianificazione di un programma di benessere, che possono essere svolte da una o un responsabile interno o esterno o da entrambi. Tuttavia, le organizzazioni devono tenere presente che non esiste una soluzione unica per tutti i programmi di benessere. Ogni organizzazione deve valutare la propria situazione in termini di obiettivi, ambizioni e capacità. In generale, un programma di benessere completo comprende 8 fasi. Nella fase di preparazione, è estremamente importante comprendere la visione dell'organizzazione e definire gli obiettivi delle politiche di benessere, chiarire i soggetti responsabili del benessere del personale e valutare le conoscenze di tali soggetti.

Fase 1 - Definire la visione strategica dell'azienda e individuare le misure da adottare.

Il primo passo nella pianificazione di un programma di benessere consiste nel definire gli obiettivi dell'organizzazione, a livello individuale, di gruppo e aziendale, e utilizzarli come priorità per la realizzazione dei programmi di benessere. In generale, gli obiettivi e le ambizioni di un'organizzazione derivano dalle visioni organizzative, dichiarate nella strategia generale. Rispetto alle visioni organizzative a lungo termine, gli obiettivi a breve e medio termine fungono da tappe periodiche. È necessario redigere una politica di benessere che si basi sull'analisi dei rischi e promuova il benessere del personale. Ad esempio, un'azienda tecnologica aspira a diventare più innovativa e competitiva in un settore in rapida evoluzione. Tuttavia, le e i suoi dipendenti sperimentano un alto livello di stress a causa del loro carico di lavoro. In questo caso, l'organizzazione deve concentrarsi sulla gestione dello stress e sull'assegnazione dei compiti a livello individuale e di gruppo quando pianifica un programma di benessere.

Fase 2 - Attribuire mansioni e responsabilità.

Per pianificare e attuare un programma di benessere, le organizzazioni devono innanzitutto chiarire chi sarà responsabile del benessere del personale. Ai sensi della legge, la datrice o il datore di lavoro è responsabile della propria azienda e di ciò che accade al suo interno. Sulla base dei risultati raccolti nei cinque Paesi partner, le e i dipendenti ritengono che le risorse umane, la direzione, comprese le e i dirigenti di livello più alto (ad esempio, l'amministratrice o l'amministratore delegato) e i capi reparto, nonché il responsabile della sicurezza sul lavoro siano le parti interne responsabili del benessere del personale. Tuttavia, la datrice o il datore di lavoro non è l'unica parte responsabile. Infatti, anche le e i dipendenti stessi dovrebbero avvalersi delle conoscenze e delle risorse esistenti e conformarsi alle misure organizzative per la promozione del

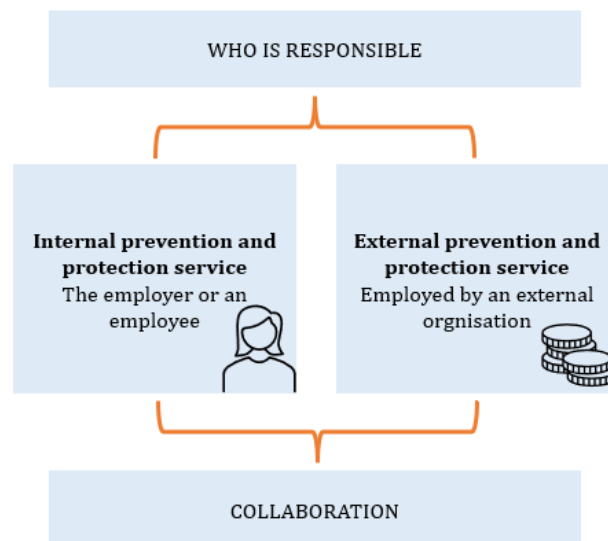
benessere. Si tratta di una questione di chiarezza dei ruoli all'interno dell'organizzazione, di comunicazione chiara dei ruoli e di collaborazione tra singoli dipendenti e organizzazione.

- Servizi interni di prevenzione e protezione

Ogni azienda dovrebbe istituire un servizio di prevenzione e protezione interno (SPPI), composto da una o più persone all'interno dell'azienda (consulenti per la prevenzione) che supportano il gruppo dirigente nel rispetto delle normative e nell'attuazione delle misure di prevenzione. Il profilo del consulente per la prevenzione dipende dalle dimensioni e dal settore dell'azienda. Ad esempio, in un'organizzazione con meno di 20 dipendenti, la datrice o il datore di lavoro (ad esempio la o il titolare dell'azienda) può fungere da consulente per la prevenzione, mentre nelle organizzazioni più grandi può essere nominato un dipendente.

- Servizi esterni di prevenzione e protezione

A seconda delle dimensioni, delle competenze e delle capacità dell'organizzazione, si può ricorrere a un servizio di prevenzione e protezione esterno (SPPE). Questo servizio generalmente comprende: la supervisione medica e la gestione dei rischi psicosociali. Quando si ricorre a fornitori di servizi esterni, è importante verificarne le credenziali, le capacità tecniche e le referenze. In alcuni Paesi, come il Belgio, è possibile consultare un elenco di fornitori di servizi riconosciuti. I fornitori di servizi esterni collaborano con chi offre il servizio interno o con la o il consulente per la prevenzione dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi di benessere definiti dall'organizzazione stessa.



(Fonte: https://www.beswic.be/sites/default/files/public/content/download/files/NL/helder_handig/gids_web_nl.pdf)

Fase 3 - Valutare le competenze dei soggetti responsabili.

È essenziale che la o il responsabile della SPPI e della SPPE abbia conoscenze sufficienti nel campo del benessere nei luoghi di lavoro, in particolare per quanto riguarda l'analisi

dei rischi psicosociali, tra cui lo stress, il burnout e le molestie. Inoltre, è necessario che la o il consulente per la prevenzione sia in grado di coordinare o attuare le attività di prevenzione. Ad esempio, una o un consulente per la prevenzione dovrebbe aver conseguito almeno un Master in Psicologia o Sociologia e aver maturato un'esperienza di 3-5 anni nel campo legato alle problematiche psicosociali. I risultati raccolti a livello europeo mostrano che tra il 30% e circa il 60% delle e dei partecipanti ha indicato che all'interno della propria organizzazione nessuno ha ricevuto una formazione su come promuovere il benessere sul posto di lavoro. Ne consegue la necessità di fornire una formazione e un aggiornamento continuo alle persone e alle parti responsabili nelle organizzazioni dei Paesi europei. I soggetti responsabili hanno il diritto e l'obbligo di seguire una formazione continua, per tenersi aggiornati sui cambiamenti delle normative in materia di benessere nei luoghi di lavoro e sui progressi scientifici e tecnici nel settore. L'obbligo di formazione continua si applica a tutte e a tutti i consulenti per la prevenzione, indipendentemente dal loro percorso formativo e dalle loro esperienze. In questo programma di formazione, proponiamo un test di autovalutazione per le professioniste e i professionisti delle risorse umane o per altri soggetti responsabili che si occupano di programmi di benessere o di formazione all'interno delle organizzazioni. Questa breve valutazione aiuta le parti responsabili a individuare il proprio livello di conoscenza e le aree dove è possibile migliorare. In Belgio, ad esempio, si utilizza un documento di identificazione per descrivere chiaramente la distribuzione dei compiti tra le parti interne ed esterne. In linea di massima, il documento di identificazione include le seguenti informazioni:

- Gli obiettivi del servizio di prevenzione interno
- Le competenze che l'organizzazione possiede internamente e il *know-how* che viene ricercato all'esterno.
- La composizione dello staff responsabile del servizio
- La durata (minima) del servizio di prevenzione, affinché i compiti siano svolti correttamente e gli obiettivi vengano raggiunti.
- Le risorse amministrative, tecniche e finanziarie del servizio interno

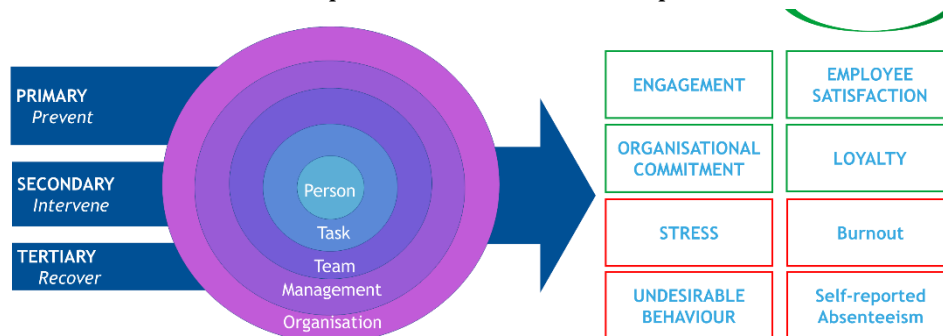
Questo documento deve essere aggiornato, in modo che le parti interne ed esterne responsabili possano utilizzarlo come modello.

(Fonte: https://www.beswic.be/sites/default/files/public/content/download/files/NL/helder_handig/gids_web_nl.pdf)

In questa unità analizziamo le basi della progettazione di un programma di benessere, come la comprensione della situazione del benessere all'interno dell'organizzazione e dei fattori di rischio nella situazione lavorativa che incidono sul benessere del personale. I risultati possono fornire un contributo concreto alla definizione dell'ambito e degli obiettivi del programma.

Fase 4 - Valutare il benessere aziendale e analizzare i bisogni del personale.

Il punto di partenza di un programma di benessere è la valutazione della situazione generale di benessere dell'organizzazione. In altre parole, un'organizzazione deve individuare le situazioni che sono o diventeranno problematiche al suo interno. Alcuni esempi delle possibili modalità di valutazione della situazione generale di benessere dell'organizzazione sono i sondaggi sul benessere, l'analisi dei rischi psicosociali, i dati sull'assenteismo, le lamentele del personale, i colloqui con le e i dipendenti, ecc. Per avere una visione completa della situazione di benessere di un'organizzazione e delle dinamiche organizzative, è meglio valutare gli indicatori di benessere sia positivi che negativi. Ad esempio, la misurazione di indicatori negativi di benessere come stress, burnout e molestie fornisce un'indicazione dei rischi psicosociali, mentre la misurazione di indicatori positivi come il coinvolgimento, l'impegno organizzativo e la soddisfazione sul lavoro fornisce una visione degli aspetti positivi del benessere dei dipendenti. Gli aspetti positivi possono essere utilizzati come elementi tampone rispetto a quelli negativi. Insieme, formano una visione equilibrata per la datrice o il datore di lavoro e le e i dipendenti sull'andamento del benessere. Inoltre, le organizzazioni devono valutare i fattori di rischio che hanno un impatto sul benessere del personale. I fattori di impatto



sono da ricercare a livello organizzativo, di gruppo, di gestione, di mansioni e individuale. Ad esempio, il grado di burocrazia (livello organizzativo), l'atmosfera sociale all'interno di un team (livello di gruppo), il sostegno da parte della direzione (livello manageriale), le attività lavorative richieste (livello di mansioni) e la resilienza (livello individuale) hanno tutti un impatto

Immagine 2. La visione sistematica del benessere di Pulso Group, Belgio

importante sul benessere del personale. Solo un'accurata lettura della situazione aiuterà le organizzazioni a intraprendere azioni significative e mirate. La figura 2 illustra le relazioni tra gli indicatori di benessere e i fattori di impatto nella situazione lavorativa.

L'analisi della situazione attuale può contribuire alla determinazione ma di analisi SWOT che riassume i punti di forza, i punti di debolezza, le opportunità e le minacce che caratterizzano l'organizzazione. L'analisi SWOT fornisce una panoramica empirica dello stato di benessere all'interno dell'organizzazione e consente alle figure decisionali di riflettere e ripensare alle possibili misure e azioni.

Fase 5 - Definire lo scopo del programma

Dopo la valutazione della situazione attuale del benessere, la quinta fase comprende la definizione degli obiettivi generali del programma di benessere. Per raggiungere gli

obiettivi relativi al benessere del personale, le parti responsabili possono definire gli obiettivi a breve e a lungo termine del programma di benessere. Gli obiettivi si allineano e riflettono la strategia di benessere dell'organizzazione. Ad esempio, l'organizzazione può iniziare con la stesura di un piano di benessere globale, che di solito consiste nei seguenti elementi:

- Caratteristiche dell'ambiente di lavoro: indicatori positivi e negativi, nonché i fattori che hanno un impatto sul benessere delle e dei dipendenti.
- Il piano d'azione deve essere abbozzato sulla base dei risultati del lavoro di analisi e valutazione.
- Le attività che devono essere svolte per raggiungere gli obiettivi
- Le risorse aziendali, finanziarie e umane necessarie per svolgere le attività previste
- Ruoli e mansioni dei soggetti coinvolti.

Oltre al programma globale a lungo termine, è necessario dotarsi anche di un piano d'azione annuale o periodico dettagliato. Questo piano a breve termine definisce gli obiettivi per l'anno fiscale o civile successivo. In particolare, il programma di benessere a breve termine consiste solitamente negli obiettivi prioritari dell'anno successivo, nelle risorse e nei metodi per raggiungere gli obiettivi, nei ruoli e nelle responsabilità delle parti coinvolte e nelle eventuali modifiche da apportare al programma di benessere globale.

I rapporti nazionali elaborati mostrano che in diversi Paesi europei sono stati attuati programmi di benessere negli ultimi 2-5 anni. Le e i dipendenti hanno anche indicato la formazione e i programmi che desiderano seguire nei prossimi due anni. Lo stress legato al lavoro sembra costituire un problema importante e le e i partecipanti in tutti i Paesi partner hanno indicato la necessità di ricevere una adeguata formazione in materia di gestione dello stress. Sono stati attuati programmi di successo per ridurre lo stress sul lavoro e migliorare il benessere del personale. Ad esempio, dal 2015 il Centro per la cura della salute mentale (CGG Kempen, Belgio) lavora sulla prevenzione del burnout sensibilizzando e offrendo strumenti concreti per una migliore autogestione delle cure sanitarie e adeguate capacità di adattamento. Nel 2019 sono state intraprese le seguenti azioni:

- Corso intensivo di gruppo della durata di 2 giorni "Vivere in equilibrio" composto da quattro moduli distinti riguardanti "l'informazione e la sensibilizzazione", "l'autoconsapevolezza e il potenziamento delle capacità", "la scoperta dei propri valori, talenti e fonti di energia" e "il carico di lavoro e i fattori che consumano energia".
- Traiettoria interna: sessione informativa sullo "stress nel luogo di lavoro", psicoeducazione sugli effetti dello stress, le relative cause e conseguenze.

La sensibilizzazione contribuisce enormemente al successo di un programma di benessere. Aiuta il personale a riconoscere la grande importanza che l'organizzazione attribuisce al loro benessere. Inoltre, fornisce informazioni pratiche su come e dove le e i dipendenti possono accedere alle risorse per migliorare il loro benessere. In questo modo, il personale è in grado di prendersi cura del benessere sul posto di lavoro.

Attività pratica 1 – Discussione di gruppo

- Chi sono i soggetti responsabili del benessere all'interno della vostra organizzazione?
- La vostra azienda ha attivato dei programmi di benessere aziendale? Condividete alcuni esempi.
- Che cosa manca?

Per completare questa unità dovrete::

Leggere il seguente articolo: [Engaging employees in their well-being](#)

Consultare il seguente sito Internet: [Role and status of the prevention stakeholders](#)

Leggere il seguente articolo: [Psychosocial Risk Factors in the Workplace](#)

Guardare il video: [Workplace well-being programmes and interventions](#)

2. Unità 2 - Le attività di sensibilizzazione sul benessere lavorativo e il programma messo a punto

Questa unità si concentra sulla sensibilizzazione e sulla comunicazione del programma di benessere e del benessere nei luoghi di lavoro in generale.

Fase 6 - Portare avanti delle attività di comunicazione per sensibilizzare sul benessere lavorativo e sul programma in corso

La strategia di comunicazione è fondamentale per sensibilizzare e informare il personale sul programma di benessere messo a punto. Una strategia di comunicazione completa, specifica per l'azienda e strutturata costituisce una premessa fondamentale per garantire un efficace tasso di utilizzo e il successo del programma di benessere nel suo complesso. In primo luogo informa e sensibilizza le e i dipendenti sugli aspetti psicosociali del lavoro, mentre garantisce la riservatezza e la protezione dei dati personali, il che contribuisce a sua volta all'instaurazione di rapporti di fiducia.

È importante notare che la comunicazione deve essere mobilitata su tutti i canali. Nello specifico, la comunicazione include:

1. Una documentazione chiara relativa ai programmi di benessere aziendale a breve e lungo termine. Tale documentazione deve essere resa nota a tutte le parti responsabili (interne ed esterne) del programma di benessere e deve essere ottimizzata.

2. Visione, valori e obiettivi relative al benessere lavorativo devono essere chiari al personale, ad esempio, mediante comunicazioni interne, manifesti, sito web, newsletter, eventi di gruppo, social media, ecc.
3. È necessario comunicare alle e ai dipendenti i recapiti dei soggetti responsabili del piano di benessere aziendale.
4. Il personale deve poter accedere a risorse sui temi del benessere. Ad esempio, testi, suggerimenti, consigli, esercizi e video sui vari temi del benessere dovrebbero essere inseriti nello share-point (o in altre forme di piattaforma di gestione delle informazioni) dell'organizzazione, in modo che il personale possa trovarli facilmente.
5. È necessario far circolare messaggi di sensibilizzazione e organizzare campagne di sensibilizzazione per raggiungere il maggior numero possibile di dipendenti. Le parti responsabili devono anche tenere conto della tempistica per ottenere la massima diffusione. I messaggi di sensibilizzazione devono essere divulgati circa 1 - 2 settimane prima del lancio del programma. Durante l'attuazione del programma, le parti responsabili possono inviare promemoria settimanali per mantenere vivo l'entusiasmo delle e dei dipendenti.
6. Bisogna pianificare il feedback da dare alle e ai dipendenti in merito ai risultati del programma di benessere. In questo modo, si sentiranno più gratificati per il loro contributo e il loro impegno. La possibilità di fornire un feedback responsabilizza le e i dipendenti e aumenta la loro disponibilità a partecipare a programmi futuri.

Ad esempio, una strategia di comunicazione efficace per l'attuazione di un Programma di Assistenza per il Personale comprende le seguenti fasi:

1. **Prima del lancio:** 2-3 settimane prima del lancio, l'ufficio Risorse Umane o la/il presidente invia un'email a tutto il personale relativa agli obiettivi e ai servizi previsti dal programma. 1-2 settimane prima del lancio è possibile svolgere una serie di laboratori introduttivi volti a presentare il tipo di lavoro, i servizi offerti, le modalità di accesso al programma, le norme relative alla privacy, ecc. In queste sessioni il personale può porre domande e ricevere informazioni dettagliate.
2. **Al momento del lancio:** Bisogna invitare una nuova email sull'inizio ufficiale del programma per ricordare al personale i servizi e gli obiettivi del programma.
3. **Nel corso del programma:** Ogni tre mesi inviare un'email al personale. È possibile ideare una newsletter sulla salute mentale al lavoro e sul benessere psicosociale da condividere all'interno dell'azienda.
4. **Per le e i neoassunti:** L'ufficio Risorse Umane è tenuta a fornire informazioni alle nuove colleghe e ai nuovi colleghi.
5. **Promemoria non programmati:** In caso di crisi, come la pandemia o altri eventi che possono avere un impatto sulla salute mentale del personale, l'ufficio di Risorse Umane può inviare delle email al personale sottolineando i vantaggi del programma e incoraggiando a farne uso se necessario.

È ovvio che le organizzazioni devono adattare questi punti in base al proprio contesto. Ad esempio, in fiammingo, “u” e “je” (ovvero le forme di cortesia e informali del “tu”) vengono utilizzate in occasioni diverse. A seconda della cultura organizzativa e dello stile di comunicazione, l’adozione di un linguaggio informale può raggiungere un maggior numero di dipendenti. Per garantire il successo e la fluidità dell’attuazione di un programma di benessere, si raccomanda di sviluppare una strategia di comunicazione e sensibilizzazione che comprenda azioni successive e distinte nel tempo, vale a dire a) prima del lancio del programma, b) al lancio del programma e c) nel corso dell’attuazione del programma.

Attività pratica 2: Discussione di gruppo

Condividere esperienze buone e cattive riguardo alle strategie di comunicazione. Quali sono i principali fattori che contribuiscono al successo di una campagna?

Per completare questa unità dovrete:

Leggere il seguente articolo: [How to get employees to participate in well-being programmes](#)

Leggere il seguente articolo: [How to promote your well-being programme](#)

3. Unità 3 – Come valutare il programma di benessere

L’unità 3 spiega come implementare un programma di benessere e illustra i punti che devono essere presi in considerazione quando si procede alla valutazione dei programmi di benessere.

Fase 7 - Implementare il programma scelto

L’esperienza dimostra che le strategie e i programmi di benessere aziendale di successo sono caratterizzati da approcci sostenibili e iniziative integrate. È importante definire con chiarezza le varie fasi dell’implementazione, nonché ruoli e mansioni dei soggetti responsabili sia interni sia esterni all’azienda. Le buone pratiche internazionali sull’implementazione di successo dei programmi di assistenza per il personale indicano le seguenti azioni:

1. **Impegno e supporto da parte della dirigenza:** La dirigenza e il team di gestione dell’azienda possono contribuire ad annunciare le iniziative di benessere (vedi Fase 6) e a sottolineare l’interesse dell’organizzazione per la promozione di una cultura del benessere. Inoltre, la dirigenza dell’organizzazione ha il compito di incoraggiare la partecipazione del personale alle azioni di benessere proposte,

cercando di far comprendere l'importanza di mantenersi in salute sul posto di lavoro.

2. **Regolamenti interni:** Una parte importante del programma di benessere consiste nel formalizzare la disponibilità, il ruolo e il valore aggiunto integrandolo nelle pratiche, nei processi e nelle politiche delle risorse umane. L'obiettivo principale è quello di stabilire linee guida chiare su come il programma di benessere opererà e funzionerà all'interno dell'azienda, individuando i soggetti chiave, i ruoli e le responsabilità.
3. **Target:** L'accesso gratuito a un programma di assistenza per il personale o a un altro programma per il benessere non significa che verrà utilizzato. Pertanto, nella fase di implementazione è importante definire i tassi di utilizzo previsti per creare un piano di implementazione realistico.
4. **Attività di comunicazione:** Come già menzionato nella Fase 6, una componente necessaria dell'implementazione è il mantenimento di comunicazioni regolari con i beneficiari (dipendenti e loro familiari) riguardo ai servizi di benessere offerti, al valore aggiunto della prevenzione della salute mentale e alla cultura del benessere all'interno dell'organizzazione.
5. **Servizi online:** l'attuazione dei programmi di benessere non può prescindere dalla trasformazione digitale e dalla flessibilità delle piattaforme e degli strumenti digitali. Pertanto, i servizi online possono permettere al personale di acquisire maggiore familiarità con gli obiettivi del programma di benessere. L'individuazione di fornitori in grado di offrire servizi digitali di alta qualità per il benessere o l'integrazione di materiale di comunicazione nella rete interna dell'organizzazione (ad esempio, share-point) possono favorirne l'attuazione.
6. **Formazione del gruppo dirigente:** Un'implementazione di successo richiede l'impegno della dirigenza e la sua comprensione del valore aggiunto apportato dal programma di benessere. Pertanto, è essenziale una breve formazione per sensibilizzare, informare e coltivare le competenze relative al benessere delle e dei dirigenti. Questi ultimi devono essere formati per individuare i cambiamenti di comportamento delle e dei loro dipendenti e degli altri colleghi, ascoltare attivamente i loro problemi e sapere quando rivolgersi ai servizi di assistenza per il personale.

Fase 8 - Valutare il programma e creare un piano d'azione volto ad apportare dei miglioramenti

In linea con gli obiettivi a lungo termine, le organizzazioni e le parti responsabili elaborano piani d'azione basati sui risultati del programma di benessere implementato. Si tratta di uno sforzo congiunto di tutte le parti coinvolte, sia interne che esterne. La gestione, il coinvolgimento e l'impegno giocano un ruolo importante nel successo dei piani d'azione. Tuttavia, è possibile sviluppare piani d'azione significativi ed efficaci solo in collaborazione con le e i dipendenti. In questo contesto è di fondamentale importanza valutare gli esiti e i risultati del programma di benessere dopo il primo anno di attuazione. Il principale gruppo di riferimento della valutazione sono le e i beneficiari, ovvero le e i

dipendenti dell'organizzazione. Il feedback del personale può essere raccolto attraverso un breve questionario di valutazione online. Un altro gruppo di riferimento è rappresentato dalla dirigenza e dalle figure chiave coinvolte nell'attuazione del programma. Il ricorso a focus group e interviste individuali svolge un ruolo importante per ottenere una visione generale dell'esperienza, dei pensieri, delle considerazioni e delle opinioni. In linea di principio, un piano d'azione deve includere i seguenti elementi:

- a. Una descrizione chiara degli obiettivi;
- b. Passaggi/azioni da compiere per raggiungere l'obiettivo;
- c. Ruoli e responsabilità del gruppo di lavoro;
- d. Scadenze e traguardi;
- e. Risorse necessarie;
- f. Valutazione dei progressi. Esistono vari metodi consolidati per sviluppare piani d'azione e si possono trovare online diversi modelli ad accesso gratuito.
- g. Laboratori con il gruppo di gestione per individuare priorità e obiettivi del programma in un secondo momento, tenuto conto dei risultati della valutazione.

Per completare questa unità dovrete::

Leggere il seguente articolo: [Tasmania's guideline for creating a well-being programme](#)

Guardare il video: [How to turn employee survey results into action](#)

4. Unità 4 – Buone pratiche e casi studio

In questa unità presentiamo alcune buone pratiche in cui le organizzazioni hanno progettato il programma di benessere migliore per loro in base alla loro specifica situazione.

Caso 1: Un approccio integrato alla resilienza e al benessere: Feelgreat @Proximus

Il percorso Feelgreat@Proximus è un approccio integrato al benessere, incentrato sulla resilienza del personale. Un investimento complementare viene fatto a livello organizzativo, valutando l'ambiente di lavoro per quanto riguarda il carico di lavoro, la motivazione, il lavoro di squadra, la leadership e il contesto in cui le e i dipendenti lavorano. In questo modo è possibile ridurre i fattori che inducono lo stress e massimizzare i fattori motivazionali a livello di gruppo, oltre ad aumentare la resilienza a livello individuale.

Il programma viene attuato in cicli di 3 fasi:

In primo luogo, viene effettuata un'analisi dei rischi psicosociali come prima fase dell'approccio al benessere a livello organizzativo, per capire come l'ambiente di lavoro

influisca sul benessere, sulla motivazione e sulle prestazioni del personale, non a livello individuale ma a livello di team e di gruppo.

In secondo luogo, queste conoscenze vengono tradotte in soluzioni attuabili per ogni specifico sottogruppo.

In terzo luogo, si misurano gli effetti di queste soluzioni per vedere se hanno contribuito al livello generale di coinvolgimento all'interno dell'organizzazione.

In concreto, Proximus ha iniziato con un gruppo di lavoro composto da esperte ed esperti esterni, consulenti delle unità sociali, addette e addetti alle risorse umane e consulenti per la prevenzione, i quali hanno definito insieme le diverse fasi. La prima fase riguarda la consapevolezza, in cui si discute con l'azienda su come coinvolgere il personale e dimostrare che l'azienda si interessa a loro. È stato realizzato un video in cui il consulente per la prevenzione e il responsabile delle vendite hanno introdotto l'analisi dei rischi psicosociali. Successivamente, il gruppo di lavoro ha rivisto il questionario con il fornitore esterno di servizi e lo ha adattato al gruppo di riferimento sulla base di interviste fatte al personale addetto alle vendite dirette di diversi negozi. I sindacati sono stati informati durante l'intero esercizio. Una volta ottenuti i risultati, il gruppo di lavoro ha iniziato a lavorare su un piano d'azione a livello aziendale. Inoltre, sono stati organizzati laboratori a livello di distretto e di negozio per avere un piano d'azione specifico basato sui loro risultati. I risultati e i piani d'azione sono stati comunicati a tutte le e i dipendenti con un video. La fase di esecuzione del piano d'azione richiede dai 6 ai 12 mesi. I progressi delle azioni vengono misurati con un barometro. Inoltre, Proximus ha organizzato un'ampia gamma di attività per sensibilizzare il personale e fornire spunti di riflessione e ispirazione. Si è spinto anche un passo più in là, collaborando con Pulso per fornire alle e ai propri dipendenti gli strumenti per accrescere la resilienza a livello individuale.

Caso 2: Programmi di assistenza del personale oltre i confini: diversità nella perseveranza (AB InBev)

Con oltre 500 marchi a livello globale, AB InBev è il primo produttore di birra al mondo. Fonds Verhelst, fondato nel 1949 dall'ex direttore delle birrerie Artois Léon Verhelst, si è evoluto da una fondazione locale e piuttosto piccola a un'organizzazione operante a livello internazionale che assicura e migliora il benessere delle e dei dipendenti AB InBev in Europa.

Tra i numerosi benefici offerti dal Fonds Verhelst, uno di quelli che si sono distinti per il successo e la sostenibilità è il Programma di Assistenza al Personale (PAP). Fonds Verhelst ha avviato il programma PAP all'interno di AB InBev nel 2002, tra le prime organizzazioni belghe.

Nel corso degli anni, il tipo e la quantità di servizi offerti si sono ampliati dai temi tradizionali, come le questioni professionali o personali, le questioni finanziarie o legali e le questioni legate allo stress o ad altri problemi di benessere, fino a nuovi pacchetti che includono il coaching del sonno, FitforLife (un programma di prevenzione del burnout) e

la “Ruota della scelta”, rivolta alle e ai compagni delle e dei dipendenti, alle loro figlie e figli, nonché alle e ai dipendenti stessi, che aiuta le persone a comprendere ciò che conta davvero per loro quando devono prendere decisioni importanti nella loro vita (studio, carriera, relazioni, ...). Il personale può ottenere in modo rapido e discreto una serie di informazioni, consigli e consulenze per tutti i tipi di questioni personali importanti che possono influenzare il loro rendimento nella vita privata e professionale.

Oltre all’ampliamento dei servizi, è stato aggiunto un servizio di assistenza in caso di crisi, che offre assistenza 24 ore su 24, 7 giorni su 7, in caso di circostanze estreme come pensieri suicidi o violenza domestica. Il programma consente inoltre di accedere a un team di intervento in caso di incidenti critici come infortuni sul lavoro, incidenti individuali o decessi improvvisi.

Il successo del PAP di AB Inbev è in gran parte dovuto alla continua volontà di tutte le parti di imparare da ogni piccolo successo o fallimento e di adattare il programma di conseguenza. Le lezioni chiave apprese nel corso del programma sono:

- Non smettere mai di comunicare. Ogni dipendente ha accesso ai servizi del programma e fortunatamente raramente ne avverte l’esigenza. Tuttavia, è importante che, quando ciò accade, le e i dipendenti sappiano quali sono i servizi disponibili e che la riservatezza venga sempre garantita. L’unico modo per garantirla è quello di comunicare regolarmente.
- Il programma ha bisogno di un volto. A volte è difficile conquistare la fiducia del personale quando non si fa parte del gruppo di lavoro. Per questo motivo, è necessario assicurarsi che le e i dipendenti possano riconoscere le persone di contatto di Fonds Verhelst: partecipano a eventi, inviano newsletter, organizzano laboratori, ecc.
- Diversità nella coerenza. Tutte le persone di contatto del programma seguono le stesse linee guida di riservatezza e procedure professionali. Tuttavia, all’interno di queste linee guida, lo stile e il tono della comunicazione possono differire da Paese a Paese. La flessibilità necessaria per garantire il senso di appartenenza locale è la chiave del successo in tutte le aree geografiche.

Il programma, tra le altre iniziative, ha svolto un ruolo importante nel sostenere il benessere del personale nel corso degli anni. Le chiavi di questo successo possono essere riassunte in 3 parole: Rapporti di partenariato, capacità di empatizzare e flessibilità.

Perché il programma funzioni è necessaria una stretta collaborazione con il fornitore, ma anche con il cliente, ovvero le persone che si rivolgono al programma. Entrambi devono sentirsi partner alla pari. Questa sensazione viene rafforzata per la o il dipendente quando ha di fronte trova una persona empatica: quando ha la sensazione di sentirsi ascoltato e che la consulenza verrà sintonizzata sulle sue esigenze, questo contribuirà a creare una sensazione di complicità. Ultimo ma non meno importante: la flessibilità è essenziale per la sopravvivenza del programma. Il mondo cambia continuamente, quindi dobbiamo ascoltare, valutare ed evolvere costantemente per mantenere il nostro

programma aggiornato. Solo così possiamo assicurarci di essere ancora rilevanti negli anni e nei decenni a venire.

Attività pratica 3: Discussione di gruppo

Condividete buone pratiche e casi studio della vostra azienda oppure le idee che vorreste proporre?

5. Riepilogo

La preparazione di un programma di benessere aziendale si articola in 8 fasi. Affinché abbia successo è essenziale poter contare sull'impegno della dirigenza, il coinvolgimento e la partecipazione del personale, una buona programmazione e iniziative di follow-up da parte dei soggetti responsabili, nonché su un costante lavoro di comunicazione e sensibilizzazione.

- Definire la visione strategica dell'azienda e individuare le misure da adottare
- Attribuire mansioni e responsabilità
- Valutare le competenze dei soggetti responsabili
- Valutare il benessere aziendale e analizzare i bisogni del personale
- Definire lo scopo del programma
- Portare avanti delle attività di comunicazione per sensibilizzare sul benessere lavorativo e il programma in corso
- Implementare il programma scelto.
- Valutare il programma e creare un piano d'azione volto ad apportare dei miglioramenti

6. Riferimenti sitografici e bibliografici

Acerta. (2021). *Vier op de tien werknemers vinden dat baas niet genoeg geeft om hun mentaal welzijn.* https://www.nieuwsblad.be/cnt/dmf20210607_91292581

Arens, L. (2021). *Reinventing employee engagement. Dat betekent reinventing leadership.* https://zigzaghr.be/reinventing-employee-engagement-dat-betekent-reinventing-leadership/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=reinventing-employee-engagement-dat-betekent-reinventing-leadership

Belgian Federal public service (2022). *Psychosocial risks at work.* <https://employment.Belgio.be/en/themes/well-being-workers/psychosocial-risks-work>

Campagne om mentaal welzijn op het werk bespreekbaarder te maken. (2021, 22 Nov).
<https://werk.belgie.be/nl/nieuws/campagne-om-mentaal-welzijn-op-het-werk-bespreekbaarder-te-maken>

CM. (2021). *CM-Informatie: Analyses en standpunten*. https://www.cm.be/media/CM-info-284_tcm47-70639.pdf

Van Hoof, E. (2019). Legislation and practical management of psychosocial risks at work. *Online Document*:
https://cris.vub.be/ws/files/63938595/Executive_Summary_PR_SE.pdf

7. Glossario

Politica di benessere: politica di un'organizzazione che si allinea alla visione e ai valori dell'organizzazione e promuove il benessere delle e dei suoi dipendenti. La politica si basa sul principio dell'analisi del rischio.

Rischio psicosociale: la probabilità che una o un dipendente subisca danni psicologici, che possono essere accompagnati da danni fisici, in seguito all'esposizione a elementi dell'organizzazione del lavoro, al contenuto del lavoro, alle condizioni di lavoro, alle condizioni di vita sul luogo di lavoro e alle relazioni interpersonali sul luogo di lavoro, su cui la datrice o il datore di lavoro esercita un impatto e che rappresentano oggettivamente un pericolo. Il danno psicologico può includere ansia, depressione e perfino pensieri suicidi.

Servizio di prevenzione e protezione interno (SPPI): servizio interno costituito da una o più persone all'interno dell'azienda (consulenti per la prevenzione) che supportano il gruppo dirigente nel rispetto delle normative e nell'attuazione delle misure di prevenzione.

Servizio di prevenzione e protezione esterno (SPPE): servizio esterno che generalmente comprende: la supervisione medica e la gestione dei rischi psicosociali.

Valutazione del benessere: valutazione della situazione complessiva del benessere dell'organizzazione sotto forma di sondaggi, analisi dei rischi psicosociali, dati sull'assenteismo, lamentele del personale, interviste alle e ai dipendenti, ecc.