



# Buon Lavoro Buona Salute II

\* Linee guida sulle best practice

# INDICE

---

1. Introduzione	3
2. Contesto	5
3. Migliorare il benessere mentale	6
4. Pericoli sul lavoro per la salute mentale	14
5. Attenuare i danni e assistere nella riabilitazione	16
6. Attuazione delle buone pratiche	20
7. Conclusioni	25



# Buon Lavoro Buona Salute II

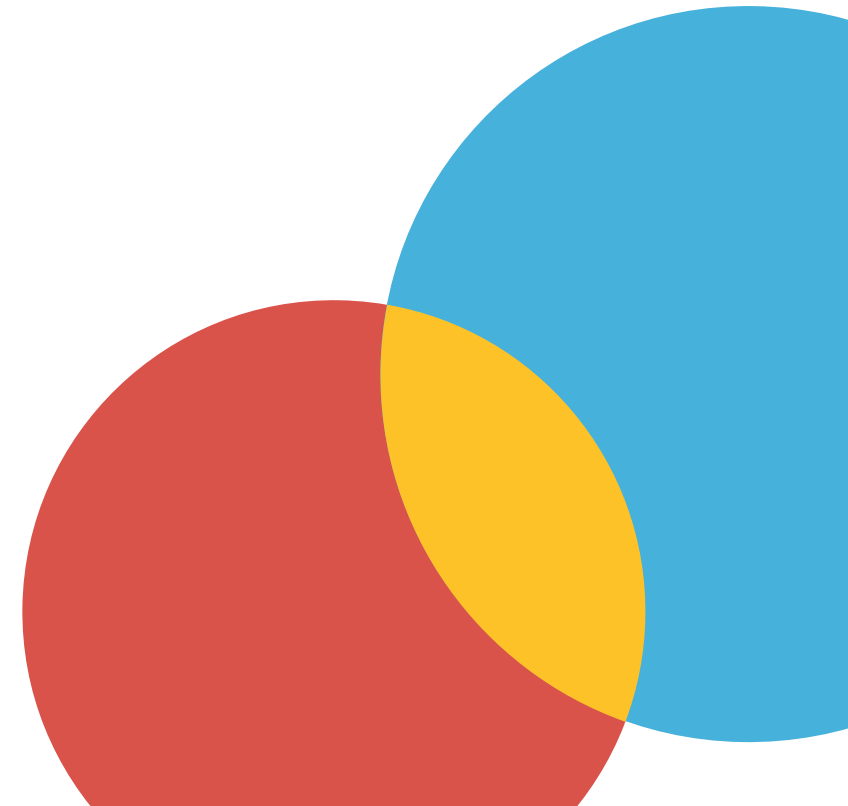
*Garantire il benessere mentale dei lavoratori  
del settore delle TIC nel nuovo mondo del lavoro*

## 1. Introduzione

---

**1.1.** Il settore delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC) è sempre stato all'avanguardia degli sviluppi tecnici, sia per quanto riguarda il sostegno ad altri settori industriali sia in termini di utilizzo delle nuove tecnologie all'interno delle proprie imprese. Di conseguenza, la forza lavoro del settore delle TIC è stata tra le prime a sperimentare i benefici, ma anche l'impatto di questi cambiamenti che non solo comportano l'uso di tecnologie e attrezzature moderne, ma spesso portano anche a cambiamenti importanti nell'organizzazione del lavoro. Nuove forme di organizzazione del lavoro, come il telelavoro o il lavoro mobile basato sulle TIC, che possono giovare all'equilibrio tra vita professionale e vita privata dei lavoratori, si sono rivelate al tempo stesso un confine indistinto tra vita professionale e vita privata. La tecnologia avanzata ha aumentato i potenziali benefici e anche il rischio di lavoro senza frontiere, e il rischio di disponibilità costante può portare ad un aumento del carico di lavoro e dell'orario di lavoro mettendo sotto pressione la forza lavoro.

**1.2.** Inoltre, la crescente concorrenza all'interno del settore europeo delle TIC, ma anche con gli attori globali delle TIC, ha indotto molte imprese a delocalizzare o ristrutturare le loro attività (ad esempio, esternalizzando o trasferendo posti di lavoro) e ad utilizzare nuove forme di organizzazione del lavoro e contratti che hanno tutti un forte impatto sulla forza lavoro delle TIC. Di fronte a questi diversi sviluppi - rapida evoluzione tecnica, minaccia di licenziamenti e delocalizzazioni, nuova organizzazione del lavoro - molti lavoratori europei delle TIC provano un senso di precarietà, stress e aumento del carico di lavoro.



**1.3.** Alla luce dei rapidi cambiamenti tecnologici e dell'evoluzione del settore delle TIC nel corso degli ultimi anni, UNI Europa e l'Associazione europea degli operatori di telecomunicazioni (ETNO) ritengono necessario rivedere le linee guida "Good Work Good Health" e aggiornarle nel contesto degli ultimi sviluppi della tecnica e della digitalizzazione.

**1.4.** L'evoluzione e l'ampia diffusione del lavoro mobile basato sulle TIC, l'orario di lavoro flessibile, la comparsa di nuove forme di lavoro come il lavoro mobile, il lavoro agile o i team virtuali sono alcuni dei fattori che incidono pesantemente sulle condizioni di lavoro e quindi sul benessere dei lavoratori e rappresentano un nuovo fattore di rischio psicosociale. Questo nuovo mondo del lavoro, che rappresenta sia un'opportunità che una sfida, ha anche richiesto ai datori di lavoro e ai lavoratori di trovare nuove soluzioni per migliorare il benessere fisico e mentale sul posto di lavoro, ad esempio politiche e orientamenti sull'uso di dispositivi mobili o iniziative contro il burnout e la prevenzione dello stress.

**1.5.** I datori di lavoro e i rappresentanti dei lavoratori restano preoccupati per il numero crescente di lavoratori che soffrono di stress, burnout e altri problemi di salute psicosociale. Questa evoluzione negativa negli ultimi anni è stata confermata dall'indagine Eurobarometro del 2014 sulle condizioni di lavoro negli Stati membri dell'UE, da cui emerge che l'orario di lavoro eccessivo è la ragione più comune per cui i lavoratori europei sono insoddisfatti del proprio lavoro (48%) e che l'esposizione allo stress è considerata uno dei principali rischi per la salute e la sicurezza sul lavoro in Europa (53%). Analogamente, il più recente Eurobarometro Flash sull'equilibrio tra lavoro e vita privata mostra che "un quinto degli europei non è soddisfatto dell'equilibrio tra lavoro e vita privata".

**1.6.** Negli ultimi anni, UNI Europa ed ETNO - le parti sociali nel settore delle TIC - hanno osservato l'aumento dei rischi psicosociali e dei problemi di salute mentale tra i lavoratori delle TIC. Nel 2009, abbiamo realizzato un progetto sulla salute mentale dei lavoratori nel settore delle telecomunicazioni (VS/2009/0162) e abbiamo prodotto le linee guida "Good Work Good Health". Queste linee guida hanno evidenziato esempi di buone pratiche e fornito raccomandazioni concrete per datori di lavoro e lavoratori su come migliorare il benessere mentale sul lavoro.

**1.7.** In risposta a questo sviluppo, ETNO e UNI Europa hanno prodotto questa versione aggiornata delle linee Guida che analizza i nuovi rischi psicosociali emersi dal 2009, evidenziando esempi di nuove iniziative da tutta Europa per la salute mentale sul lavoro. Siamo convinti che gli esempi di buone pratiche delle imprese e delle organizzazioni dei lavoratori raccolti in questo opuscolo aiuteranno sia i sindacati che le imprese del settore delle TIC ad affrontare meglio la prevenzione dello stress, la resilienza, la gestione del carico di lavoro e dell'orario di lavoro e il benessere mentale nel futuro mondo del lavoro.

**1.8.** Per questo motivo, ETNO e UNI Europa hanno portato avanti questo progetto, intrapreso ricerche, analizzato le buone pratiche, con particolare attenzione al benessere mentale, e quindi formulato raccomandazioni. Incoraggiamo tutti i soggetti interessati del settore delle TIC a studiare questi risultati prendendoli in considerazione per attuare in modo adeguato i cambiamenti volti a migliorare la salute mentale e il benessere della forza lavoro.

<sup>1</sup> Flash Eurobarometer 470 work-life balance; ottobre 2018;  
<http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/survey/getsurvey-detail/instruments/flash/surveyky/2185>

## 2. Contesto

**2.1.** Il settore delle TIC è una parte importante dell'economia dell'Unione europea. Nel 2015, rappresentava circa il 4% del PIL e dava lavoro a più di 6,3 milioni di persone<sup>2</sup>. Il ritmo dei cambiamenti, soprattutto nel settore delle TIC, negli ultimi 25 anni è probabilmente senza precedenti. Cambiamenti tecnologici e di mercato come quelli dal rame alla fibra, dalla linea fissa alla telefonia mobile e dal traffico voce al traffico dati hanno trasformato la natura del lavoro. Allo stesso tempo sono stati privatizzati i monopoli di stato e il mercato è stato aperto alla concorrenza di molti nuovi operatori. Vi è stato un consolidamento, una maggiore efficienza e una sostanziale riduzione della forza lavoro, il che ha accelerato una tendenza all'invecchiamento demografico. Di conseguenza, una gran parte dei lavoratori del settore ha dovuto adattarsi a molteplici cambiamenti su più livelli nel corso della vita lavorativa e non vi è alcun segno di riduzione.

**2.2.** I datori di lavoro hanno il dovere di garantire la salute (fisica e mentale) dei loro lavoratori in ogni aspetto del loro lavoro, conformemente alle disposizioni della direttiva quadro giuridicamente vincolante 89/391/CEE sulla sicurezza e la salute sul lavoro. Inoltre, grazie al dialogo sociale europeo, esistono due strumenti politici a livello comunitario che si concentrano specificamente sulla salute mentale sul luogo di lavoro. Le parti sociali a livello UE hanno concluso questi due accordi quadro nel 2004 e nel 2007 per affrontare rispettivamente la prevenzione dello "stress legato al lavoro" e "le molestie e la violenza sul lavoro". Insieme alle organizzazioni affiliate si sono impegnate ad attuare questi accordi a livello nazionale, al fine di individuare, prevenire e gestire i problemi di stress, molestie e violenza sul lavoro in tutta Europa.

<sup>2</sup> Cf. Eurostat Statistics Explained (January 2018); [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=ICT\\_sector\\_-\\_value\\_added,\\_employment\\_and\\_R%26D#The\\_size\\_of\\_the\\_ICT\\_sector\\_as\\_measured\\_by\\_value\\_added](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=ICT_sector_-_value_added,_employment_and_R%26D#The_size_of_the_ICT_sector_as_measured_by_value_added)

<sup>3</sup> <http://www.hse.gov.uk/statistics/causdis/stress.pdf>

*Health and Safety Executive (HSE) nel Regno Unito definisce lo stress come "la reazione avversa che le persone hanno di fronte a pressioni eccessive o ad altri tipi di richieste che vengono loro rivolte". I lavoratori sentono lo stress quando non riescono a far fronte alle pressioni e ad altri problemi. I datori di lavoro dovrebbero adeguare le richieste alle competenze e alle conoscenze dei lavoratori. Ad esempio, i lavoratori possono essere stressati se ritengono di non avere le competenze o il tempo per rispettare scadenze ravvicinate. Fornire pianificazione, formazione e supporto può ridurre la pressione e i livelli di stress.*

*Lo stress colpisce le persone in modo diverso - ciò che stressa una persona potrebbe non incidere su un'altra persona. Fattori come le competenze e l'esperienza, l'età o la disabilità possono incidere sulle possibilità di un lavoratore di farcela.*

Ci sono sei aree principali di progettazione del lavoro che possono influenzare i livelli di stress. Queste vanno gestite correttamente. Si tratta di:

- Richieste
- Controllo
- Supporto
- Relazioni
- Ruolo
- Cambiamento

*I datori di lavoro dovrebbero valutare i rischi in queste aree per gestire lo stress sul lavoro (HSE) UK Health and Safety Executive; <http://www.hse.gov.uk/stress/what-to-do.htm>. Contiene informazioni del settore pubblico pubblicate dall'Health and Safety Executive e rilasciate da Open Government Licence.*

## Che cos'è lo stress?

**2.3.** Tuttavia, vi sono prove sempre più evidenti di una forte motivazione commerciale per incoraggiare i datori di lavoro ad andare oltre i requisiti minimi per non nuocere alla salute dei loro lavoratori e a cercare di promuovere il benessere mentale sul lavoro e sostenere le persone la cui salute mentale è compromessa, a prescindere dalla causa.

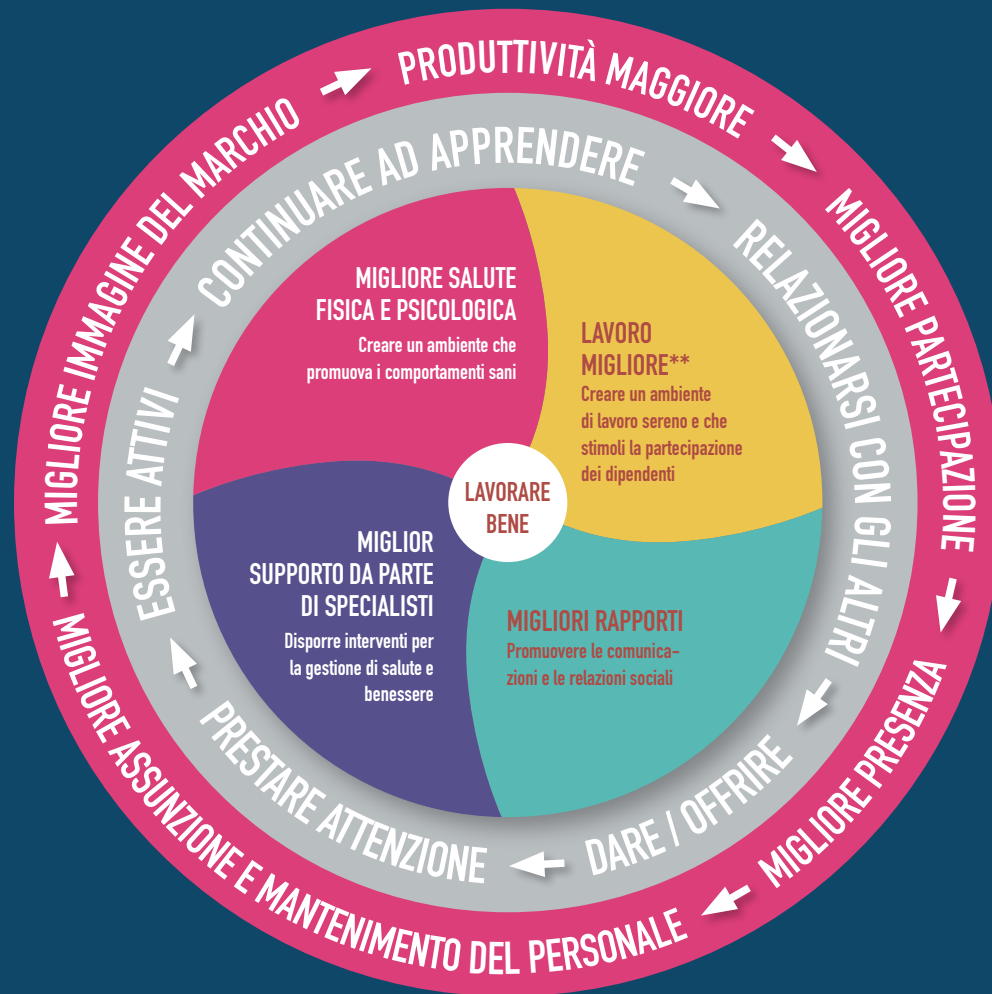
I disturbi mentali sono oggi la causa principale delle assenze per malattia in molti paesi europei, il che comporta notevoli costi per le aziende. Le statistiche dell'Health and Safety Executive del Regno Unito indicano che nel 2017/18 lo stress, la depressione o l'ansia hanno inciso per il 44% di tutti i casi di malattie professionali e per il 57% di tutte le giornate lavorative perse a causa di malattia<sup>3</sup>.

Questa perdita di manodopera qualificata ha un impatto significativo sulle imprese e può comportare costi derivanti dalla sostituzione, dalla formazione e dal miglioramento delle pensioni. Anche le persone che rimangono al lavoro con problemi di benessere mentale potrebbero influire sulla redditività aziendale.

Il concetto di presentismo, per cui i malati si presentano al lavoro ma sono meno produttivi, è ormai consolidato e stime prudenti collocano il costo dei disturbi mentali al doppio di quello dell'assenteismo. Forse l'aspetto più urgente per le imprese - le prove indicano che le aziende che promuovono una buona salute mentale hanno livelli più elevati di coinvolgimento della forza lavoro e offrono un maggior rendimento per gli azionisti.

figura 1. Modello "Workwell" da Business in the Community

## Un approccio strategico integrato



● Vantaggi per l'azienda

● Condotta dei dipendenti consigliata dal Foresight Mental Capital Report

● Condotta dei datori di lavoro consigliata da BITC

\*\* L'applicazione dei criteri di "buon lavoro" definiti da Coats e Lekhi (settembre 2008)

## 3. Migliorare il benessere mentale

**3.1.** Il luogo di lavoro è stato a lungo riconosciuto come un contesto importante per attività volte a promuovere la salute. Mentre in precedenza era prassi abituale ricorrere ad esperti esterni per lo sviluppo e l'erogazione, ora è generalmente accettato che un approccio globale alla salute debba essere integrato nell'agenda di un'azienda. Il pensiero si è evoluto dal considerare il luogo di lavoro come un luogo in cui esperti esterni possono operare con un approccio integrato che pone la salute al centro dell'agenda di un'azienda. In termini di salute mentale, l'evidenza indica che i benefici derivano da azioni sia a livello aziendale che individuale.

**3.2.** L'organizzazione britannica Business in the Community ha creato il "Workwell Model" per dimostrare i vantaggi commerciali per i datori di lavoro che adottano un approccio proattivo nella prevenzione delle malattie e alla promozione della salute e del benessere. Il modello (Figura 1) promuove anche un intervento precoce per i lavoratori o i datori di lavoro che gestiscono attivamente le condizioni di salute e le assenze per malattia per reinserire le persone nel mondo del lavoro.

### 3.3. Interventi a livello aziendale

**3.3.1.** Il modo in cui il lavoro è costruito, organizzato e gestito è fondamentale per una buona salute mentale. I compiti devono essere pianificati in modo che siano realizzabili, sicuri da svolgere e (per quanto possibile) gratificanti per la persona che li svolge. Le strutture aziendali devono essere concepite in modo da promuovere un'efficace attuazione operativa, evitare inutili ambiguità e distribuire proporzionalmente i carichi di lavoro. Occorre stabilire una cultura che valorizzi il contributo individuale, sostenga adeguatamente le persone e garantisca che la giustizia non solo sia applicata, ma che questo avvenga anche tempestivamente<sup>4</sup>. I tempi di cambiamento organizzativo sono particolarmente pericolosi per la salute mentale e richiedono un monitoraggio, un controllo e una pianificazione attenta che tenga conto delle problematiche umane, strutturali e finanziarie.

<sup>4</sup> <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp73.pdf>



### 3.3.2. Come possiamo progettare mansioni “sane”?

Garantire che i lavori siano adeguatamente pianificati prima del loro inizio

Applicare principi ergonomici che adattano il lavoro alla persona

Assicurarsi che le richieste siano ragionevoli per il tempo e il personale disponibile

Dare agli individui il maggior controllo possibile sul modo in cui vengono svolte le mansioni

Consentire alle persone di influenzare il ritmo di lavoro entro obiettivi generali

Prevedere disposizioni per le persone con vulnerabilità variabili

Considerare i rischi psicologici e fisici nella valutazione dei rischi

Fornire una guida chiara sui risultati e rispondere ai feedback



### 3.3.3. Come possiamo assicurarci che la progettazione organizzativa sia “sana”?

Adeguare le strutture e le risorse alle esigenze operative/clienti

Essere flessibili nella dotazione di risorse per cercare di soddisfare le esigenze dei lavoratori

Costruire ruoli con responsabilità e linee di reporting chiare

Educare i dirigenti di prima linea e i quadri nella buona gestione delle persone

Assicurarsi che la formazione sia adeguata e sufficiente per tutti i requisiti dei ruoli

Creare un ambiente di lavoro sicuro e confortevole

Incoraggiare i virtual project teams a incontrarsi di persona su base regolare

Considerare e sostenere le esigenze pratiche del personale (es. viaggi, pasti, ecc.)



### 3.3.4. Come possiamo creare una sana cultura aziendale?

Stabilire un insieme chiaro di valori e garantire che siano applicati in modo coerente

Creare un ambiente che promuova la discussione aperta e il sostegno reciproco

Incoraggiare i leader a modellare i comportamenti desiderati

Sostenere le politiche con procedure e processi ritenuti equi

Monitorare gli atteggiamenti e i comportamenti e, se necessario, adottare misure correttive



### 3.3.5. Come possiamo attuare una sana gestione del cambiamento?

Sfruttare le capacità di leadership trasformativa (Riquadro: leadership trasformativa)

Applicare una metodologia strutturata in modo coerente a livello aziendale

Affrontare le questioni di giustizia percepita (Riquadro: giustizia organizzativa)

Tenere conto delle diverse esigenze e percezioni della forza lavoro

Consultare e coinvolgere i dipendenti per quanto possibile

Comunicare in modo precoce, tempestivo e coerente

Consegnare i messaggi personalmente con l'opportunità di dialogo

Coinvolgere i dipendenti, i sindacati, i dirigenti di linea e il management intermedio

## TDC

*L'accordo di cooperazione in TDC si basa sulla convinzione che l'impegno attivo dei dipendenti e dei leader nello sviluppo dell'azienda è importante per la competitività di TDC, la creazione di valore, il benessere e la sicurezza, e per un buon ambiente di lavoro.*

*La nostra azienda e il dialogo continuo su questo tema hanno portato ad un accordo sull'attenzione precoce e ad uno sforzo congiunto da parte di dipendenti e dirigenti per creare condizioni di migliore benessere, una maggiore soddisfazione sul lavoro e un buon ambiente di lavoro come base per prevenire le assenze per malattia, stress e molestie. In TDC non ci accontentiamo di essere solo buoni dipendenti, ma puntiamo anche ad essere buoni colleghi; questo è qualcosa che consideriamo come un prerequisito per godere di una buona vita lavorativa, a cui tutti aspiriamo. È una responsabilità comune che tutti noi viviamo, stiamo bene insieme e attendiamo con impazienza ogni nuova giornata lavorativa.*

*Ci sono molti modi per creare un buon ambiente di lavoro mentale. Possono essere piccole cose nella vita quotidiana o grandi progetti che coinvolgono parti dell'azienda o l'intera azienda. La questione fondamentale è che tutti noi facciamo uno sforzo. Tutti noi condividiamo la responsabilità di creare un buon ambiente di lavoro, dove l'attenzione è rivolta al benessere, alla sollecitudine e al rispetto. Il sostegno e l'attenzione sono elementi chiave dell'attenzione precoce quando si tratta di prendersi cura di se stessi e gli uni degli altri per garantire un buon ambiente di lavoro formativo.*

*In TDC diamo la priorità ad un ambiente di lavoro mentale e fisico sano e sicuro. Per noi, l'attenzione tempestiva è un fattore cruciale per essere un'azienda all'avanguardia nel settore, e gli sforzi compiuti premiano sia i singoli dipendenti che TDC.*





## Leadership trasformativa

*“La leadership trasformativa è uno stile di leadership che può ispirare cambiamenti positivi a coloro che la seguono. I leader trasformativi sono generalmente energici, entusiasti e appassionati. Non solo questi leaders sono interessati e coinvolti nel processo, ma si concentrano anche nell'aiutare ogni membro del gruppo ad avere successo”*

<https://www.verywellmind.com/what-is-transformational-leadership-2795313>

# 1

### **Giustizia distributiva.**

I criteri di selezione dei singoli individui e di parti dell'organizzazione sono soggetti a modifiche. Ciò comprende elementi relativi ai “bisogni”, come la legislazione e i contratti collettivi, nonché l’“efficienza” che cattura le competenze, la produttività, ecc.

### **Figura 2. Giustizia organizzativa**

Ci sono tre aspetti chiave che influenzano il fatto che gli individui accettino o meno che il cambiamento sia attuato in modo equo:

# 2

### **Giustizia procedurale.**

*Ciò richiede procedure coerenti, eseguite senza pregiudizi e sulla base di informazioni accurate. Ci deve essere un meccanismo di fiducia per correggere le decisioni sbagliate e il sistema deve fondarsi su standard etici e morali adeguati alla società in cui l'azienda opera.*

# 3

### **Giustizia interattiva.**

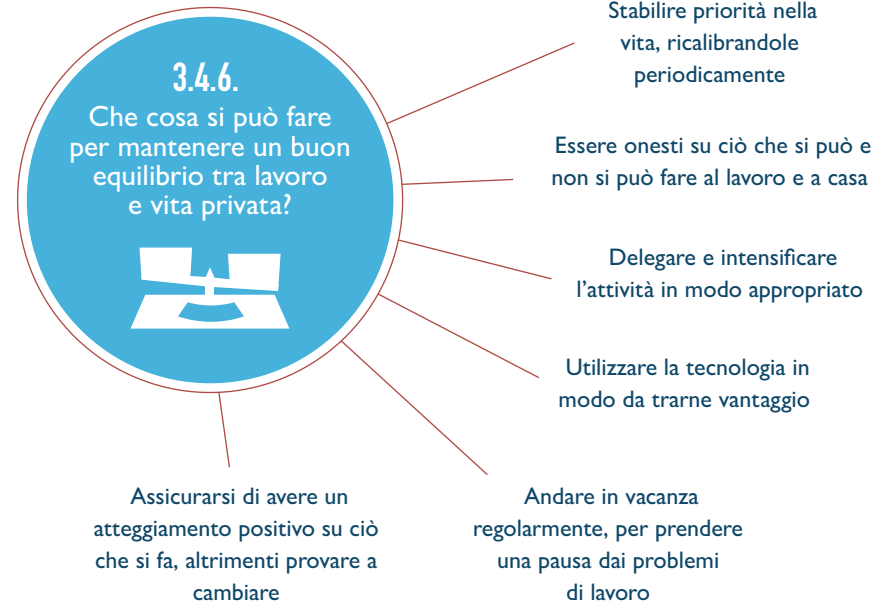
*La natura e i tempi della comunicazione interna ed esterna sono essenziali per mantenere la fiducia. Una comunicazione chiara, tempestiva, aperta e personale con le persone coinvolte è fondamentale per evitare incertezza, voci e demotivazione.*

Kieselbach T et al. 2009

## 3.4. Interventi individuali

**3.4.1.** Il singolo lavoratore ha anche un ruolo da svolgere nel promuovere il proprio benessere mentale sia all'interno che all'esterno del luogo di lavoro. Alcuni disturbi mentali hanno una componente genetica e possono insorgere sporadicamente senza alcuna causa ovvia. Mentre altri (compresa la maggior parte dei comuni problemi di salute mentale) sono provocati da un evento o da una serie di circostanze. Alcuni tipi di personalità sono più vulnerabili alla pressione di altri, ma nessuno è immune dallo sviluppo di disturbi mentali. L'adozione di comportamenti abbastanza semplici e la ridefinizione di alcuni atteggiamenti può avere un effetto benefico per tutti, indipendentemente dalla personalità di fondo o dallo stato di salute mentale; l'effetto protettivo non è assolutamente assoluto, ma può aiutare a ridurre i rischi e a mitigare la gravità.

**3.4.2.** I datori di lavoro possono incoraggiare queste attività per promuovere una buona salute mentale attraverso programmi di istruzione/formazione e di partecipazione.



## Orange

### Orange Vitality Academy

L'Orange Vitality Academy è il programma rivolto ad una vasta gamma di questioni di salute, sicurezza e benessere, investendo nella salute dei dipendenti, insegnando loro a ricaricare le batterie e a rigenerare le energie ogni giorno, promuovendo l'attività fisica e i principi di un'alimentazione sana. Tutte le nostre iniziative sono in relazione a 5 elementi chiave che influenzano il livello di soddisfazione nella vita quotidiana, incluso il lavoro:

- Finalità - ottenere soddisfazione da ciò che si sta facendo; senso di influenza e significato delle azioni
- Sociale - buona atmosfera sul posto di lavoro, rapporti cortesi, onesti e di sostegno verso altre persone
- Aspetti finanziari - sicurezza, stabilità finanziaria
- Comunità - sensazione di far parte di un gruppo più

- grande, orgoglio di lavorare in Orange Poland (OPL)
- Aspetti fisici - buona salute e attività fisica

Orange Polska vuole costruire un ambiente di lavoro aperto e amichevole, compreso il sostegno ai dipendenti con disabilità dichiarata, e quindi abbiamo un programma speciale "Si per la salute". Come datore di lavoro socialmente responsabile stiamo costruendo una cultura basata sull'apertura. Gli elementi chiave dell'iniziativa includono: aumentare la consapevolezza tra i dipendenti Orange e i nostri manager sui diritti e le esigenze di parità di trattamento dei lavoratori disabili e prevenire l'esclusione sociale delle persone con disabilità.

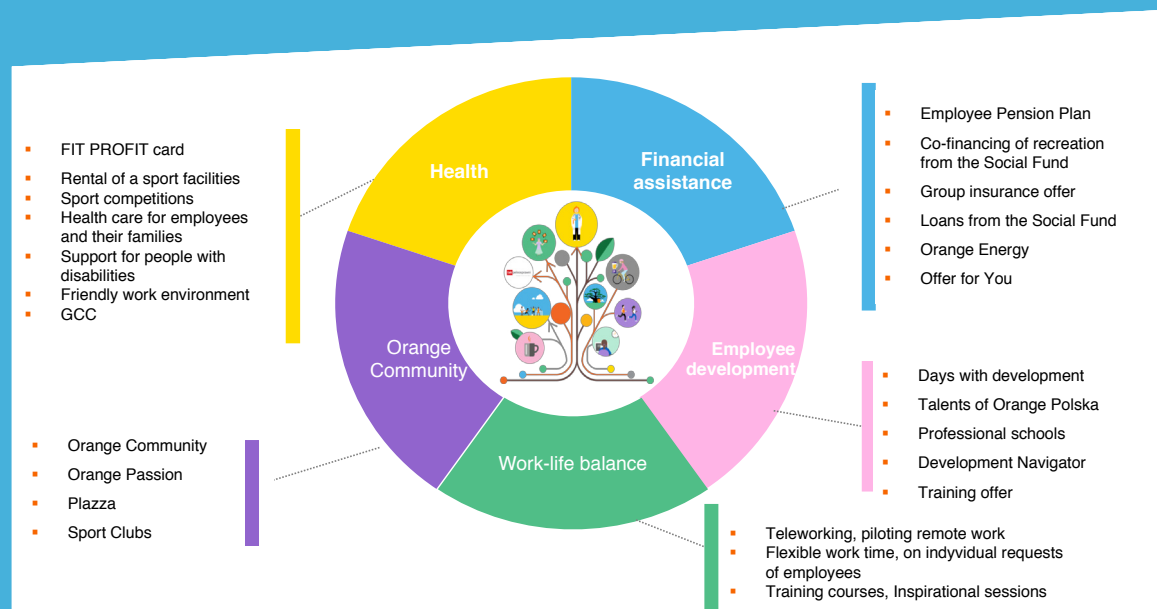
I dipendenti che forniscono ai datori di lavoro un certificato di disabilità, oltre ai diritti legali, possono usufruire dei vantaggi che il programma offre. Questo include il pacchetto aggiuntivo di servizi sanitari, il pacchetto adattativo - pagato una volta ogni due anni, l'adattamento

del posto di lavoro alle esigenze di qualsiasi tipo di disabilità, raccomandazioni mediche (ad esempio, schermo del computer più grande, sedie ergonomiche) e parcheggi dedicati per i dipendenti disabili.

Quest'anno abbiamo avviato una grande campagna promozionale Giornate di educazione alimentare che mira a sviluppare comportamenti a favore della salute dei dipendenti OPL. Tali eventi includono la possibilità di consultare dietologi, fisioterapisti e di fare anche un massaggio in ufficio. Viene inoltre organizzata una conferenza sul tema del giorno, che si tratti del sonno, dell'attività fisica o della gestione delle emozioni.

Tutte le attività dell'Orange Vitality Academy sono finalizzate alla cura della salute e del benessere dei dipendenti e al loro continuo sviluppo. Per il futuro dell'azienda, è importante avere dipendenti impegnati e fedeli che attivamente portano valore all'azienda. Un alto livello di impegno è possibile quando i dipendenti godono di buona salute e benessere.

Nel 2014, il Gruppo Orange, UNI Global Union e l'Alleanza sindacale globale UNI-Orange hanno siglato un accordo a livello mondiale per la salute e la sicurezza con l'obiettivo di integrare la salute e la sicurezza in tutto ciò che il gruppo fa. L'accordo prevede un approccio partecipativo e un dialogo sociale innovativo, un insieme comune di principi, accordi di miglioramento continuo e di non discriminazione per i lavoratori vulnerabili. L'attuazione è monitorata a livello di gruppo; la qualità del dialogo sociale viene valutata su base annuale e le buone pratiche identificate e condivise.



## Proximus

Con il ritmo sempre crescente dell'andamento del mercato, compresa una significativa innovazione, aumenta di continuo l'esigenza per i dipendenti di Proximus di evolvere altrettanto rapidamente, rimanendo flessibili e performanti. Proximus ha capito subito che le persone sono la chiave sia per l'innovazione che per tenere il passo in questa corsa. Per questo motivo Proximus presta molta attenzione al benessere e all'impegno dei propri dipendenti. Proximus non ha dovuto iniziare con una tela bianca. Per anni l'azienda ha lavorato sull'impegno e la resilienza dei suoi dipendenti, sia fisicamente che mentalmente, ma ha sentito la necessità di compiere ulteriori sforzi, stabilendo un approccio integrato al benessere psicosociale. È stato lanciato un programma a livello aziendale altamente integrato, il programma **FeelGreat@Proximus**.

Il programma **FeelGreat@Proximus** si concentra sulla **resilienza dei dipendenti in modo preventivo**. Ci concentriamo da una parte su tre componenti della resilienza: **resilienza fisica** (passeggiate all'ora di pranzo, scale per la salute, ergonomia), **mentale** (attenzione e concentrazione, conoscenza dei propri talenti, pensiero positivo, disconnessione e test da stress online) e **relazionale** (toolbox per i dipendenti con focus su autonomia, apprezzamento, fiducia, connessione). D'altra parte, a livello organizzativo stiamo considerando più da vicino **l'ambiente di lavoro** con un'**analisi proattiva dei rischi psicosociali** per quanto riguarda il carico di lavoro, la motivazione a livello di mansioni, il lavoro di gruppo, la leadership e il contesto in cui lavorano i dipendenti. In questo modo, i fattori di stress possono essere ridotti e i fattori motivanti possono essere enfatizzati a livello individuale, di squadra e aziendale. Lavorare su entrambi i livelli, dipendenti e situazione lavorativa, aumenta l'impegno e diminuisce lo stress e il logoramento.

L'impatto di tutte queste attività viene misurato attraverso il nostro **indice di benessere** che dimostra che abbiamo già fatto progressi nell'equilibrio vita privata-lavoro, prendendo miglior coscienza dei vostri talenti, la connessione e la resilienza. Vi è un ulteriore margine di miglioramento in termini di autonomia e riconoscimento.



## Vivacom

VIVACOM ha attuato una serie di misure per affrontare il problema della salute mentale dei lavoratori. Poiché la maggior parte di queste è stata introdotta di recente, non sono ancora state formalmente valutate a livello aziendale. Si prevede che le iniziative e i cambiamenti saranno valutati attraverso una valutazione dell'impegno.

Recentemente sono stati introdotti cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, tra cui: "telelavoro", "venerdì corto", "orario flessibile" (tramite calcolo giornaliero) e "lavoro su chiamata". Questi sono dettagliati nel Regolamento interno del personale di VIVACOM. L'orario di lavoro flessibile è stato incluso come risultato delle riunioni del gruppo di lavoro dei dipendenti.

In alcuni reparti aziendali è stato implementato il "venerdì corto", che prevede la compressione dell'orario lavorativo di quattro ore al venerdì, mentre le altre quattro ore vengono lavorate prima o dopo questo venerdì.

Di seguito vengono brevemente descritte le recenti modifiche riguardanti il reparto "Supporto BTC e implementazione della rete". Sono quasi identiche per tutti gli altri reparti aziendali ma tengono conto tuttavia delle specificità dei singoli reparti.

Dal luglio 2018 sono state introdotte nuove regole per il telelavoro. I lavoratori possono trascorrere 10 giorni lavorativi all'anno lavorando a casa o in un'altra sede. Questo è su base volontaria e il lavoratore può chiedere di lavorare altrove. Utilizzando il sistema informativo per la gestione delle risorse umane (HeRMes), viene introdotto un processo self-service per facilitare il telelavoro.

Il lavoro su chiamata è quella situazione in cui i lavoratori non sono obbligati a essere presenti sul sito aziendale, ma devono essere in attesa ovunque si trovino e in grado di reagire tempestivamente in caso di emergenza. Questo orario di lavoro non è considerato orario di lavoro regolare ed è retribuito in aggiunta alla normale retribuzione. Viene attuato per non più di 100 ore al mese.

Le pause durante la giornata lavorativa comprendono, un'ora per il pranzo e, se alla fine della giornata lavorativa sono richiesti straordinari, un'altra pausa di quindici minuti è a disposizione dei lavoratori. L'obiettivo di garantire pause regolamentate è far sì che i tempi di riposo e di recupero contribuiscano a favorire un lavoro sostenibile, riducendo la fatica e preservando la salute. Si raccomanda di fare esercizi fisici leggeri durante le pause.

La direzione di VIVACOM si occupa in modo particolare della salute fisica dei lavoratori, lo dimostra l'esistenza di fitness club e l'offerta di tessere speciali che danno la possibilità di praticare diversi sport a prezzi ridotti.



### FLEXIBILITY FOR WORK-LIFE BALANCE

FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS ARE **NOT AVAILABLE** FOR **ONE IN THREE** EUROPEANS AGED LESS THAN 65.

EUROPEANS WITHOUT ACCESS TO FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS WOULD OPT FOR

20%

Telework

25%

Part-time

Flexitime  
58%

### EUROPEAN MEN LAGGING BEHIND WHEN IT COMES TO FAMILY LEAVE...

ONLY **41%** OF THE EUROPEAN FATHERS AGED LESS THAN 65 YEARS OLD TOOK / ARE THINKING OF TAKING **PATERNITY LEAVE**



EVEN FEWER (LESS THAN A THIRD OF MEN) TOOK/ARE THINKING OF TAKING **PARENTAL LEAVE**, COMPARED TO MORE THAN HALF OF WOMEN

Men  
32%

Women  
57%

Figura 3. E Gli europei e l'equilibrio lavoro-vita privata, Flash Eurobarometro 470; ottobre 2018; <http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/survey/getsurveydetail/instruments/flash/surveyky/2185>

## 4. Pericoli sul lavoro per la salute mentale

**4.1.** Le pressioni lavorative possono nuocere alla salute mentale sia isolatamente che in combinazione con altre fonti di stress. Il rapporto non è semplice perché il lavoro può avere anche un effetto protettivo sulla salute mentale e vi è una sostanziale variabilità tra gli individui. Ciononostante, vi sono ora prove abbastanza solide relative alle caratteristiche del lavoro che sono associate ad una salute mentale compromessa. È chiaramente nell'interesse di tutti sul lavoro cercare di controllare questi rischi, e per i datori di lavoro si fonda su un dovere legale e morale. I seguenti fattori delineano i problemi comunemente descritti:



### 4.1.1. Come possono le Richieste compromettere la salute mentale?

Il volume di lavoro va oltre le capacità del lavoratore

Il ritmo del lavoro va oltre le capacità del lavoratore

L'intensità del lavoro supera le capacità del lavoratore

La natura del lavoro va oltre le capacità del lavoratore

Il lavoro non è sufficiente a mantenere occupato il lavoratore

Il lavoro è troppo monotono/di routine per il lavoratore e non lo soddisfa professionalmente

L'ambiente di lavoro non è adatto al lavoratore

Il lavoratore è impiegato in un lavoro precario



### 4.1.2. Quali aspetti del Controllo possono essere pericolosi?

Il lavoratore ha un basso livello di controllo sul processo di lavoro

Il lavoratore ha poca libertà decisionale su come viene svolto il lavoro

Il lavoratore è limitato su quando fare una pausa

Il lavoratore ha poca scelta per quanto riguarda l'orario di lavoro o i turni di lavoro

Il lavoratore ha scarso controllo sull'ambiente di lavoro



### 4.1.3. Quali carenze legate al Supporto possono essere dannose?

Mancano l'aiuto e il supporto dei manager di linea

C'è una mancanza di aiuto e sostegno da parte dei colleghi

Mancano l'aiuto e il sostegno dell'organizzazione del lavoro in generale

Non c'è nessuno con cui parlare di problemi legati al lavoro

Non c'è nessuno che ascolterà i problemi legati al lavoro

Non c'è nessuno a cui rivolgersi quando il lavoro è emotivamente impegnativo

C'è poco incoraggiamento dei lavoratori sul posto di lavoro



#### 4.1.4. Quali aspetti delle Relazioni possono essere dannosi?

Stile di gestione scadente

Conflitto con o tra colleghi

Mancanza di rispetto da parte di colleghi o dirigenti

Bullismo e molestie

Mancanza di apprezzamento per il lavoro del dipendente

Mancato riconoscimento delle capacità e delle competenze

Mancanza di motivazione a causa di una leadership scadente



#### 4.1.5. In che modo il Ruolo può avere un impatto negativo sulla salute mentale?

Mancanza di chiarezza sui doveri e le responsabilità del lavoratore

Mancanza di chiarezza sugli obiettivi dei vari dipartimenti

Non esiste un nesso chiaro tra i doveri del lavoratore e gli obiettivi organizzativi

Il lavoratore ha linee di reporting multiple ed eventualmente contrastanti

Il lavoratore è isolato dal punto di vista organizzativo o geografico

La formazione e le competenze del lavoratore sono insufficienti per la posizione



#### 4.1.6. In che modo il Cambiamento può essere dannoso?

Processi di cambiamento incoerenti o gestiti male

Mancanza di consultazione nella pianificazione del cambiamento

Scarsa comunicazione dell'impatto dei cambiamenti

Nessuna possibilità di discutere o porre domande sui cambiamenti

Mancato coinvolgimento di sindacati, dirigenti di line e quadri intermedi come agenti del cambiamento

Iniziative di cambiamento organizzativo, che non vengono attuate in modo efficace - pianificazione, comunicazione e partecipazione sono fondamentali

L'aumento della sorveglianza e del monitoraggio può avere un impatto negativo sul lavoratore. La comunicazione e gli accordi sono essenziali per ridurre al minimo il rischio di stress e la sofferenza



#### 4.1.7. In che modo i problemi connessi alla Giustizia possono influire negativamente sulla salute mentale?

Ingustizia percepita nella selezione (promozione, licenziamento, ecc.)

Ingustizia percepita nelle procedure (prestazioni, disciplina, ecc.)

Ingustizia percepita nelle comunicazioni (imprecisione, slealtà, ecc.)

Squilibrio percepito tra sforzo e ricompensa

Squilibrio percepito tra esigenze lavorative e familiari

Percepita scarsa sicurezza sul lavoro

Percepito all'interno dell'organizzazione uno status inferiore a quello meritato



## 5. Attenuare i danni e assistere nella riabilitazione

**5.1.** Le aziende del settore delle TIC hanno implementato una serie di politiche, prodotti e servizi diversi per prevenire i danni ai propri dipendenti e per aiutare coloro che sviluppano problemi di salute mentale. L'approccio adottato dalla maggior parte di queste segue il principio consolidato della prevenzione primaria, dell'intervento secondario e della riabilitazione terziaria. Analogamente, la maggior parte dei programmi è strutturata intorno all'istruzione e alla formazione, alla valutazione e al sostegno pratico. La prova concreta dell'efficacia di questo approccio è limitata, ma rappresenta il consenso attuale tra gli esperti di tutto il mondo e ha validità esteriore.

**Tra i fattori da prendere in considerazione nella costruzione di un programma vi sono:**

## 5.2. Prevenzione primaria



### 5.2.1. Istruzione e formazione

Formazione manageriale su elementi di "buon lavoro"

Sensibilizzazione generale di tutta la forza lavoro sui problemi di salute mentale

Formazione della forza lavoro sui comportamenti protettivi

Misure a livello aziendale per combattere la stigmatizzazione e la discriminazione

Formazione manageriale nella valutazione del rischio psicosociale

Promozione delle competenze gestionali per migliorare il benessere mentale

Importanza dell'introduzione e della formazione alle innovazioni: nuovi prodotti, nuove tecnologie



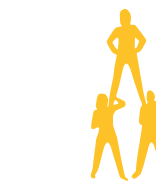
### 5.2.2. Valutazione

Identificare i ruoli a più alto rischio (ad esempio, affrontare il cliente)

Identificare gli individui vulnerabili per collocarli adeguatamente e mobilitare il sostegno

Validare le competenze di gestione e le capacità di valutazione dei rischi

Misurare le conoscenze generali e gli atteggiamenti in materia di salute mentale



### 5.2.3. Supporto pratico

Processi di assunzione e promozione che evitano stigmatizzazione e discriminazione

Accesso aperto al materiale didattico e formativo (copia cartacea, intranet e link web)

Promozione attiva di uno stile di vita sano (esercizio fisico, senza fumo, cibo sano, passeggiate a piedi, in bicicletta, ecc.)

Modelli occupazionali flessibili che bilanciano il lavoro e le esigenze familiari

Processi di adeguamento e servizi per le persone vulnerabili

Sviluppo di programmi di benessere a cui tutti i dipendenti possono avere accesso

Competenza	Breve descrizione
Aperto, equo e coerente	Gestire con integrità e coerenza, gestire le emozioni/i problemi personali e adottare un approccio positivo nelle interazioni interpersonali
Gestire conflitti e problemi	Gestire i conflitti dei dipendenti (compresi il bullismo e gli abusi) e utilizzare risorse organizzative adeguate
Conoscenza, chiarezza e orientamento	Comunicazione, consulenza e orientamento chiari, a dimostrazione della comprensione dei ruoli e del processo decisionale responsabile
Costruire e sostenere le relazioni	Interazione personale con i dipendenti, con empatia e considerazione
Sostenere lo sviluppo	Sostenere e organizzare l'avanzamento di carriera e lo sviluppo dei dipendenti

Tabella 1. Gestire per un quadro di impegno sostenibile



## 5.3. Intervento secondario



### 5.3.1. Istruzione e formazione

Consapevolezza da parte del senior management dei collegamenti con impegno e performance

Formazione per i manager del personale in situazioni di disagio e supporto disponibile

Divulgazione alla forza lavoro su cosa fare in momenti di difficoltà

Il management individua anche i dipendenti che hanno bisogno di particolare attenzione

Il management come modello di comportamento



### 5.3.2. Valutazione

Parametri (presenze, performance, ecc.) per il monitoraggio della temperatura aziendale

Indagini sull'impegno e stress audit per identificare i "punti caldi" a livello aziendale

Valutazione della salute per identificare e sostenere le persone che stanno lottando



### 5.3.3. Supporto pratico

Sensibilizzazione alla salute sul lavoro / consulenza sui fattori di lavoro rilevanti

Flessibilità e possibilità per i manager di line di effettuare adeguamenti temporanei a livello locale

Disponibilità per il personale di consulenze riservate su problemi personali

Sistema per segnalare in via confidenziale esempi di bullismo e molestie

## 5.4. Riabilitazione terziaria



### 5.4.1. Istruzione e formazione

Guida per manager e colleghi sugli effetti dei disturbi mentali

Linee guida per i manager sugli adattamenti riabilitativi che possono essere utili

Consulenza da parte di esperti esterni, se necessario



### 5.4.2. Valutazione

Manager di line che ascoltano i dipendenti e affrontano eventuali problemi sul lavoro

Valutazione della salute sul lavoro per valutare le capacità e il recupero

Revisione dei metodi di lavoro per garantire un rientro al lavoro in condizioni di sicurezza senza sovraccaricare gli altri lavoratori.



### 5.4.3. Supporto pratico

Mantenimento del contatto sociale durante le assenze da parte di dirigenti e colleghi

Fornitura di servizi di consulenza o psicologici su base volontaria e confidenziale

Sostegno alla salute sul lavoro durante l'assenza e dopo il rientro

Piano scritto che dettaglia il ritorno per fasi, gli adeguamenti e le tempistiche

Addestramento e incoraggiamento per aiutare a ripristinare la fiducia

## Telefónica

La politica di sicurezza e benessere sul lavoro di Telefónica include un obiettivo strategico per promuovere l'ambiente psicosociale e il benessere sul posto di lavoro. Questo riconosce l'importanza di una cultura che promuove la salute e il benessere psicosociale, per ridurre lo stress emotivo o mentale.

Telefónica ha implementato un "Healthy Business Excellence System", approvato dall'Istituto nazionale per la sicurezza e la salute sul lavoro. Il sistema è strutturato in quattro elementi:

- Fisico
- Psicosociale
- Risorse sanitarie
- coinvolgimento della comunità

Per quanto riguarda l'elemento psicosociale, la valutazione del rischio di stress è stata considerata fondamentale per identificare i principali fattori di rischio che i dipendenti devono affrontare e su cui Telefónica dovrebbe concentrarsi per migliorare l'ambiente di lavoro psicosociale. Per la valutazione dei rischi è stata utilizzata la metodologia dell'Istituto nazionale per la sicurezza e la salute sul lavoro. La valutazione è stata messa a disposizione, su base volontaria, del team commerciale, che vende prodotti e servizi, per poterla completare. Le valutazioni dei rischi completate sono state analizzate in collaborazione con psicologi esterni, che hanno potuto fornire un supporto professionale nel valutare i risultati delle valutazioni dei rischi e nello sviluppare soluzioni pratiche per affrontare lo stress sul lavoro.

L'azienda, insieme agli psicologi esterni, ha poi sviluppato un piano di prevenzione che è stato

presentato per l'approvazione al Comitato per la salute e la sicurezza. Telefónica ha iniziato con il team commerciale, che ha dichiarato il maggior stress rispetto ad altri settori, e prevede di estendere la valutazione dei rischi ad altre parti dell'azienda.

I Comitati nazionali e provinciali per la salute e la sicurezza e la rappresentanza dei lavoratori continuano a lavorare affinché il piano di prevenzione sia realizzabile e le soluzioni pratiche individuate possano essere applicate. Ciò al fine di ridurre i rischi per la salute individuati nelle valutazioni. Ad esempio, Telefónica ha stabilito vari modi per sostenere un dipendente stressato, o un manager preoccupato per un dipendente, per sollevare un problema o chiedere aiuto. Questo include l'accesso ad esperti in campo medico. È in corso anche un programma di formazione a sostegno dei dipendenti su temi quali:

- Gestione del tempo
- Gestione dello stress
- Stile di leadership
- Processo decisionale

Il sistema Healthy Business Excellence System viene riveduto internamente ogni anno e il risultato viene presentato al Comitato per la salute e la sicurezza.

Per sostenere l'impegno nella promozione di un ambiente di lavoro sano, Telefónica ogni due anni si affida a un'azienda esterna per verificare i progressi compiuti nell'implementazione del sistema Healthy Business Excellence System, che certifica che il modello è stato rispettato. L'ambiente di lavoro psicosociale è uno degli indicatori di performance che Telefónica si è impegnata pubblicamente a gestire.

## Altice Portugal

### Valutazione sistematica e a livello aziendale dei rischi psicosociali

Altice Portugal identifica i pericoli e valuta regolarmente i rischi legati alle sue attività e ai luoghi di lavoro, integrando i fattori di rischio psicosociale. Al fine di implementare un processo di valutazione più sistematico ed efficace dei rischi psicosociali, Altice Portugal prevede di adottare un processo a livello aziendale, implementando il Copenhagen Psychosocial Questionnaire - COPSQ II, come parte delle valutazioni sulla salute sul lavoro.

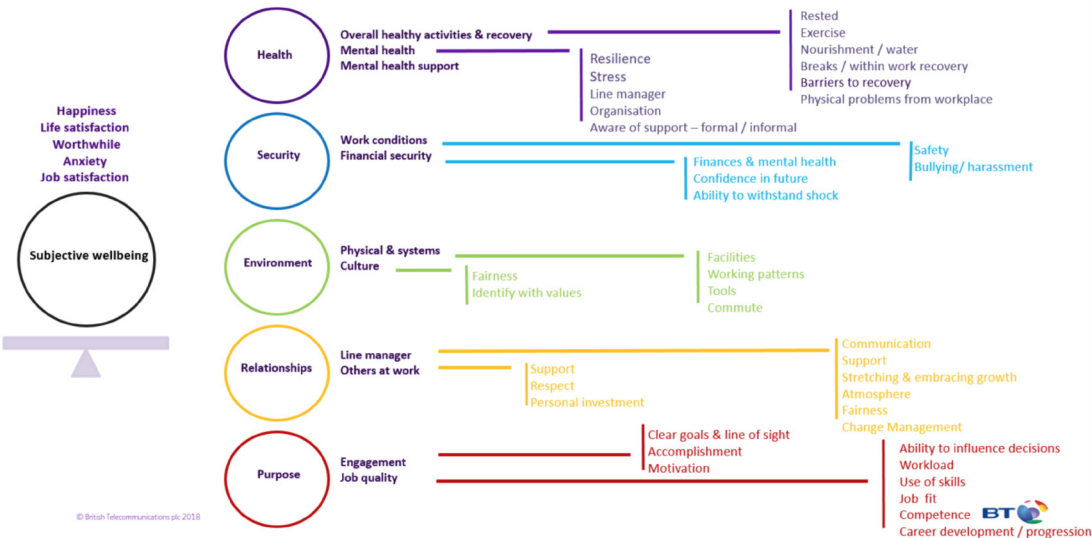
Questo questionario si propone di valutare vari aspetti legati all'ambiente di lavoro e ai dipendenti, quali: requisiti quantitativi, ritmo di lavoro, requisiti cognitivi, esigenze cognitive, richieste emotive, influenza sullo sviluppo del lavoro, possibilità, prevedibilità, trasparenza del ruolo svolto, premi/riconoscimenti, conflitti di lavoro, sostegno sociale dei colleghi, sostegno sociale dei superiori, comunità sociale sul lavoro, qualità della leadership, fiducia orizzontale, fiducia verticale, giustizia e rispetto, auto-efficacia, significato del lavoro, impegno nel lavoro, soddisfazione lavorativa, precarietà del lavoro, salute generale, conflitto lavoro/vita privata, qualità del sonno, logoramento, stress, sintomi depressivi e posto di lavoro.

Il dipendente compila il questionario prima dell'appuntamento relativo alla salute sul lavoro, in modo che i risultati psicologicamente valutati di questa analisi costituiscano un input per la valutazione della salute sul lavoro.

Oltre al trattamento confidenziale e individualizzato dei questionari, che può determinare un rinvio per un follow-up specializzato o altre misure individualizzate, è previsto un trattamento globale delle informazioni raccolte, al fine di identificare i modelli di occorrenza e consentire la definizione di misure di controllo più complete, che saranno debitamente pianificate e attuate.

Inoltre, Altice Portugal incoraggia una serie di sessioni di formazione volte a rafforzare le competenze dei lavoratori per una migliore gestione dello stress, delle emozioni e dell'orario di lavoro, aumentando la resilienza e ottimizzando la produttività. Fornisce inoltre a tutti i lavoratori un programma per promuovere il benessere fisico e mentale, che comprende screening per rischio cardiovascolare, stress, memoria, sonno e rilassamento, e relative sessioni di sensibilizzazione.

## BT Approach to Wellbeing



## BT

BT riconosce che il benessere sul lavoro è influenzato da fattori sia interni che esterni al lavoro.

BT ha integrato e promosso una strategia olistica per il benessere basata su 5 pilastri (salute, finalità, sicurezza, relazioni e ambiente).

L'impatto positivo della strategia ha portato ad un maggiore impegno, una migliore partecipazione e una migliore soddisfazione di vita (il nostro indice di benessere BT si basa su una domanda specifica sul benessere utilizzata dall'ufficio britannico per le statistiche nazionali "quanto sei soddisfatto della tua vita oggi?")

Abbiamo capito che comunicare efficacemente la strategia era una parte importante del successo, e oggi le persone possono trovare le informazioni e i servizi necessari nel kit di strumenti per il benessere di BT (di fatto uno sportello unico).

Esempi di strategia in atto includono:

- **Pilastro relazioni:** Un programma di assistenza ai dipendenti disponibile a livello locale in modo che i nostri dipendenti e dirigenti possano contattare qualcuno con cui parlare in qualsiasi momento e in qualsiasi parte del mondo. Abbiamo creato e stiamo sviluppando una rete di supporto peer-to-peer in tutte le business unit.
- **Pilastro sicurezza:** Una serie di servizi di supporto finanziario per aiutare i colleghi a gestire i debiti e le avversità finanziarie.
- **Pilastro salute:** Un'offerta incentrata sulla consapevolezza che spazia dal digitale al faccia a faccia per consentire un approccio multicanale rappresentativo del mondo moderno.

I confini tra lavoro e vita privata sono sempre più sfumati nel mondo digitale e crediamo che il nostro approccio sia il modo migliore per responsabilizzare e sostenere i nostri dipendenti.

## DT

Deutsche Telekom offre un'ampia gamma di modelli di lavoro flessibile come contributo alla promozione della salute.

Oltre all'offerta di orario flessibile, orari di lavoro basati sulla fiducia, uffici a domicilio e lavoro in mobilità - che fa già parte della vita quotidiana di Deutsche Telekom - Deutsche Telekom promuove anche la creazione di posti di lavoro a tempo parziale, ad esempio attraverso un modello di job sharing (tandem), con una garanzia che assicura ai dipendenti il ritorno all'orario di lavoro settimanale originario. In questo modo il dipendente può ridurre l'orario di lavoro settimanale come desidera o per motivi di necessità.

Inoltre, il conto dell'orario di lavoro nell'arco della vita permette ai dipendenti di conciliare lavoro e vita privata, se necessario. I dipendenti possono risparmiare una parte della loro retribuzione e/o dell'orario di lavoro in misura limitata come parte della contrattazione collettiva in un conto valore temporale e quindi prelevare nuovamente dal conto qualsiasi importo risparmiato e finanziare un congedo temporaneo o la riduzione dell'orario di lavoro retribuito (ad es. per un periodo sabbatico, per la cura dei genitori o dei figli), senza alcuna difficoltà. È responsabilità dei dipendenti decidere in merito al prelievo dell'importo presente sul conto.

Nel 2016, il contratto collettivo sul telelavoro è stato rivisto al fine di implementare il lavoro mobile in Germania come nuova forma innovativa di lavoro. Per i dipendenti ciò significa traspa-

renza e affidabilità, ma soprattutto maggiore flessibilità e possibilità di fare progetti quando si lavora al di fuori del luogo di lavoro. Il centro di attenzione del lavoro resta l'ufficio, ma si possono così evitare conflitti sull'orario e stress causati da inutili viaggi in ufficio. Il contratto collettivo è un quadro che comprende diritti, condizioni minime e opportunità. Deve essere integrato con accordi aziendali più specifici per ulteriori specificazioni.

Oltre ai numerosi spazi aggiuntivi per i dipendenti, una continua disponibilità comporta anche rischi per la salute perché limita i necessari periodi di riposo e di rigenerazione. Con la sua Mobile Device Policy, Deutsche Telekom si posiziona in modo tale da non prevedere espressamente una disponibilità al di fuori dell'orario di lavoro, ad eccezione delle situazioni di crisi acuta che richiedono un intervento immediato.

## 6. Attuazione delle buone pratiche

**6.1.** L'esame delle buone pratiche, che comprendeva otto società di telecomunicazioni di varie dimensioni in diverse parti d'Europa, ha dimostrato che, anche quando si lavora secondo principi comuni, i dettagli di ciascun programma sono unici.

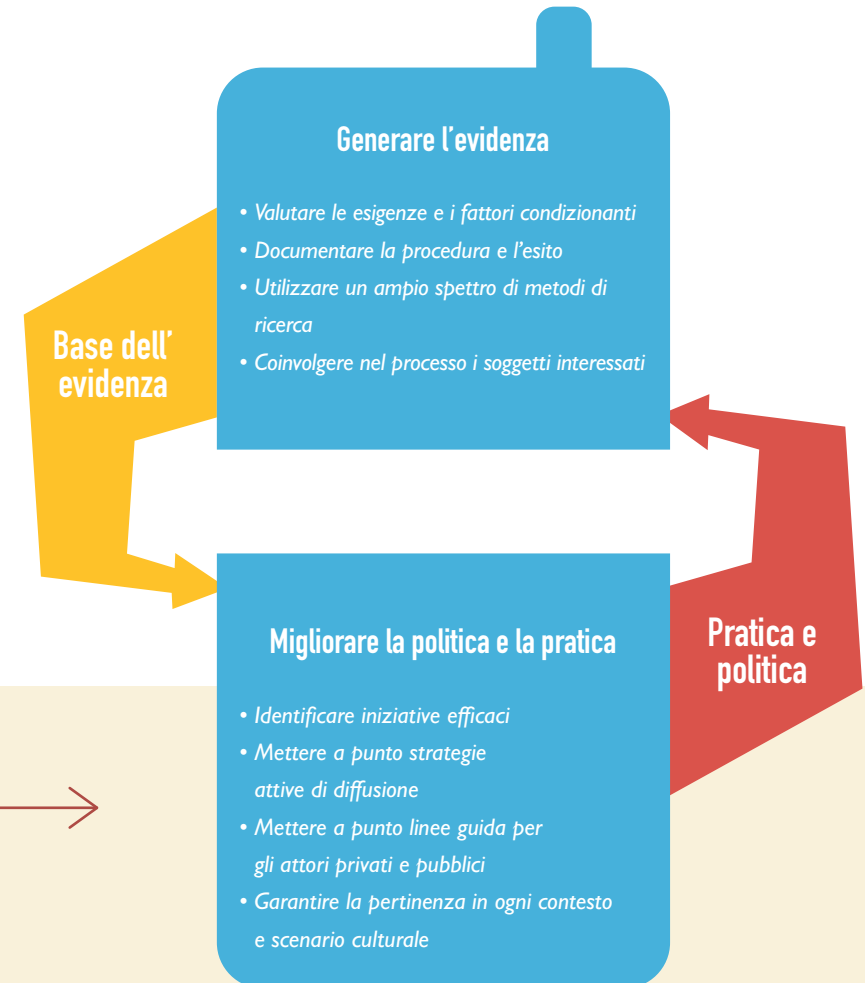
**6.2.** La creazione di un "buon lavoro" in qualsiasi situazione riflette necessariamente la cultura, le aspettative e la situazione economica dell'azienda, della forza lavoro e della società in cui opera. Le multinazionali hanno spesso riscontrato che nell'attuazione dei programmi, specialmente quelli che riguardano questioni delicate come la salute mentale, in diverse aree geografiche, devono apportare modifiche significative per riflettere le questioni locali.

**6.3.** Anche all'interno di una regione relativamente omogenea come l'Europa, le opinioni sui disturbi mentali, il sistema sanitario e il livello di accettabilità riguardo al coinvolgimento dei datori di lavoro variano notevolmente. Di conseguenza, il modo in cui qualsiasi programma viene attuato è di vitale importanza per il suo successo.

**6.4.** Gli orientamenti che seguono riflettono quindi il tipo di processo che le aziende e i loro dipendenti hanno ritenuto più spesso efficace.

**Figura 4.** Colmare il divario tra evidenza e pratica.

Riprodotta da *Promoting mental health: concepts, emerging evidence & practice* – WHO (2005)



## 6.5. Coinvolgimento delle parti interessate



Sviluppare una proposta iniziale - mantenere la semplicità

Delineare gli obblighi legali, le motivazioni commerciali e la responsabilità morale

Supporto sicuro da parte del top management aziendale

Trovare un portavoce senior per promuovere la causa



Stabilire una visione condivisa tra le parti sociali

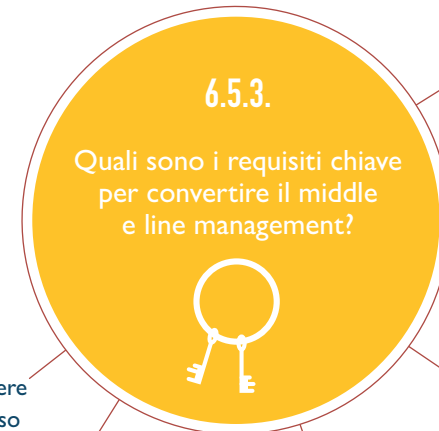
Creare visioni e strategie di comunicazione

Concordare il meccanismo di governance e i metodi di valutazione per la supervisione del programma

Attenzione al "mission creep" - revisione periodica rispetto agli obiettivi

Determinare gli obiettivi di alto livello e la forma del programma

Garantire che il contributo di "esperti" sia accettabile per entrambe le parti



Sviluppare comunicazioni specifiche - parlare di persona quando possibile

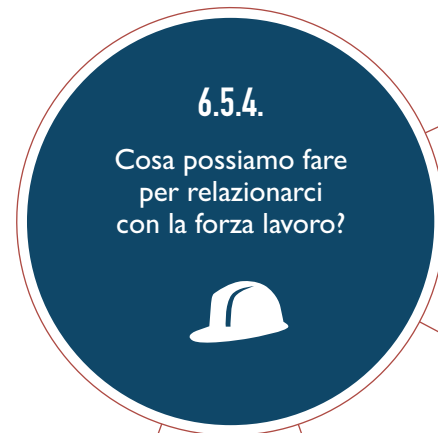
Evidenziare l'importanza economica della questione

Sottolineare che gran parte della prevenzione è semplicemente una buona gestione delle persone

Evidenziare il dovere di attenzione verso il benessere dei dipendenti

Sottolineare il loro ruolo critico nella costruzione di un'azienda migliore con personale in buona salute e produttivo

Descrivere i benefici per i manager nella gestione di situazioni difficili



Utilizzare i canali di comunicazione stabiliti per manager e sindacati

Presentare i contenuti utilizzando varie tipologie di mezzi di comunicazione per attrarre vari gruppi di utenti/livelli professionali

Cercare di mantenere il materiale rilevante ma non evitare i problemi seri

Variare il tono a seconda del clima aziendale, conformarsi con la visione/strategia aziendale

Assicurarsi che i messaggi siano coerenti con altre comunicazioni e azioni

## 6.6. Costruire il programma



### 6.6.1. Come possiamo usare il modello per guidare il progresso?

Creare una matrice - righe e colonne (Tabella 3 Esempi di interventi utilizzati dalle aziende europee di telecomunicazioni)

Righe - prevenzione primaria, intervento secondario e riabilitazione terziaria

Colonne - istruzione e formazione, valutazione e supporto pratico

Obiettivo: riempire i riquadri con almeno un intervento



### 6.6.2. Quali sono le tappe fondamentali per il finanziamento del programma?

Nominare un responsabile di progetto con competenze adeguate

Coinvolgere le parti interessate attraverso il dialogo sociale/il coinvolgimento della RSI

Identificare e ottenere le competenze chiave richieste - internamente o esternamente

Pianificare un progetto - essere realistici

Iniziare in piccolo e svilupparsi - progetti pilota, singoli interventi, ecc

Consultare, se del caso, le parti sociali nazionali ed europee (UNI Europa/ETNO)



### 6.6.3. Da dove iniziamo a creare materiale?

Scrivere una semplice politica o un quadro di riferimento

Riesaminare i materiali e i servizi esistenti, analizzarli e, se necessario, adattarli

Identificare le lacune nel contesto

Cercare esternamente i modi di colmare le lacune - su misura se necessario

Costruire i propri servizi partendo da zero come ultima risorsa



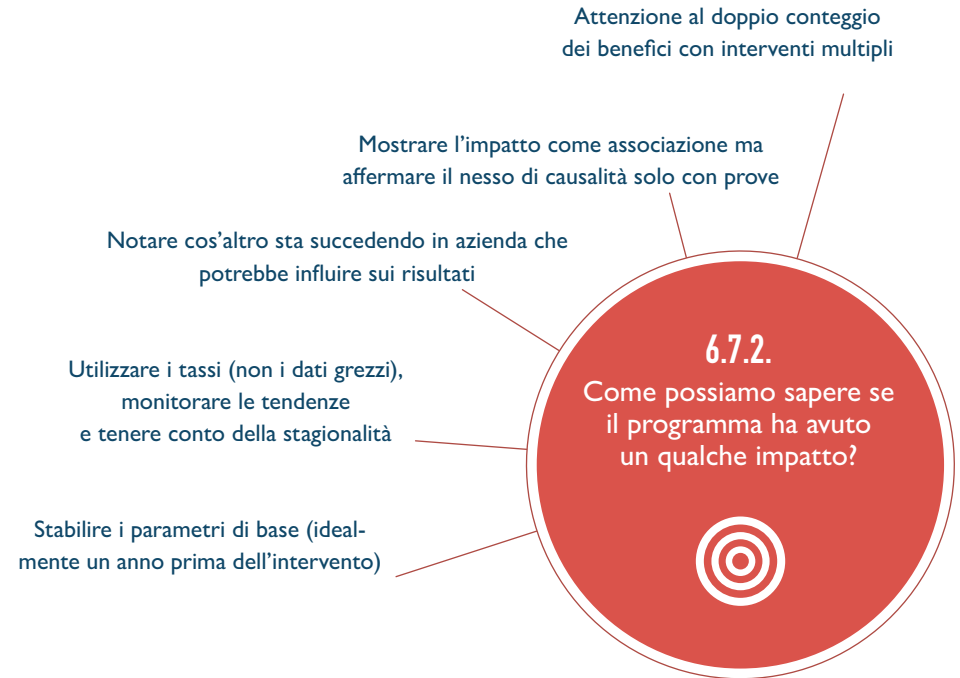
### 6.6.4. Quali sono i suggerimenti per lanciare l'intervento?

Non cercare di fare troppo nello stesso tempo

Ricordare che la comunicazione è fondamentale

Utilizzare per quanto possibile i veicoli di consegna esistenti

## 6.7. Definizione dei parametri e valutazione dell'impatto



	Prevenzione primaria	Intervento secondario	Riabilitazione terziaria
<b>Istruzione e formazione</b>	Formazione generale di sensibilizzazione della forza lavoro su questioni di salute mentale, stile di vita sano e su come evitare la stigmatizzazione	Formazione dei manager del personale per riconoscere i segnali di disagio e individuare i servizi di supporto	Orientamenti per dirigenti e dipendenti sugli effettivi adeguamenti per il rientro al lavoro
<b>Valutazione</b>	Valutazione dei rischi del lavoro e cambiamento nel controllo dei rischi psicosociali	Stress audit per identificare le persone e/o le business unit a rischio danni	Accesso al servizio di medicina del lavoro per valutare i dipendenti malati e consulenza per il management
<b>Supporto pratico</b>	Adozione del lavoro flessibile (orario e/o luogo di lavoro) per conciliare lavoro e impegni familiari	Disponibilità di un programma di assistenza riservata per i dipendenti	Fornitura di servizi di sostegno psicologico per il personale con disturbi mentali

**Tabella 2.** Esempi di interventi utilizzati dalle aziende europee di telecomunicazioni

## 6.8. Rivedere, aggiornare e rinnovare



### 6.8.1. Come possiamo garantire che i programmi rimangano efficaci?

Garantire che i risultati della misurazione dell'impatto siano utilizzati per perfezionare gli interventi

---

Confrontare le diverse parti dell'azienda per migliorare l'attuazione

---

Valutare esternamente per monitorare l'efficacia del programma

---

Audit periodici per assicurarsi che le politiche siano applicate



### 6.8.2. Cosa dobbiamo fare per il futuro?

Monitorare la legislazione, gli orientamenti e gli studi pubblicati per nuove idee e comportamenti

---

Cercare in altri settori per trovare idee che possano essere traducibili

---

Essere consapevoli degli sviluppi del business e delle innovazioni tecnologiche per identificare potenziali problemi



### 6.8.3. L'importanza dei progetti dipende fondamentalmente dai risultati positivi ottenuti, come influenzare i risultati positivi?

Diffusione di questo progetto nelle aziende del settore delle TIC, che richiede il coinvolgimento di tutti in questo compito

---

Diffusione dei risultati del progetto a tutti i dipendenti delle aziende

---

Valutazione periodica dei risultati di ciascuna impresa, che è importante effettuare in collaborazione con le parti sociali

---

Condivisione globale dei risultati ottenuti, che dovrebbe essere effettuata periodicamente in seno al Comitato europeo di dialogo sociale settoriale per le telecomunicazioni



## 7. Conclusione

**7.1.** I fattori sul lavoro che migliorano il benessere fisico e mentale o che possono rappresentare un pericolo per la salute mentale sono compresi sempre meglio. Il settore delle TIC è ben posizionato per applicare questo apprendimento, grazie alle sue dimensioni, la sua struttura, l'accesso alle nuove tecnologie e il lavoro collaborativo attraverso il dialogo sociale.

**7.2.** Ogni azienda dovrà sviluppare le proprie soluzioni/strategie che riflettano l'ambiente imprenditoriale, la cultura e il contesto sociale in cui opera. Il presente documento espone principi comuni che si applicano a tutti coloro che lavorano nel settore e fornisce indicazioni pratiche, basate su ciò che una serie di aziende stanno già facendo, che possono essere utilizzate in modo analitico per soddisfare le esigenze locali. Ci auguriamo che i dirigenti, i lavoratori e i loro rappresentanti nel settore delle TIC trovino il documento utile e che possa avere un'applicabilità selettiva anche per altri settori professionali.

## Parti sociali

---

### ETNO

L'Associazione europea degli operatori di telecomunicazioni (ETNO) è la voce degli operatori europei di telecomunicazioni dal 1992. I suoi 40 membri e osservatori dall'Europa e oltre sono la spina dorsale del progresso digitale europeo. Sono i principali motori della banda larga e sono impegnati nella sua continua crescita in Europa. I membri dell'ETNO sono operatori paneuropei che detengono posizioni di nuovi operatori anche al di fuori dei rispettivi mercati nazionali. L'ETNO riunisce i principali investitori in piattaforme e servizi innovativi e di alta qualità per le comunicazioni elettroniche, che rappresentano il 70% dell'investimento totale del settore. L'ETNO contribuisce strettamente alla creazione del miglior contesto normativo e commerciale affinché i suoi membri possano continuare a sviluppare servizi e piattaforme innovative e di alta qualità a beneficio dei consumatori e delle imprese europee.



### UNI Europa

Come Federazione sindacale europea che rappresenta 7 milioni di lavoratori dei servizi, UNI Europa è portavoce di settori che costituiscono la spina dorsale della vita economica e sociale in Europa. Con sede a Bruxelles, UNI Europa rappresenta 272 sindacati nazionali di 50 Paesi in settori come: commercio, servizi bancari e assicurativi e banche centrali, gioco d'azzardo, settore grafico e del confezionamento, settore acconciatura ed estetica, tecnologie dell'informazione e della comunicazione, media, arte e intrattenimento, servizi postali e logistica, assistenza privata e assicurazione sociale, pulizia industriale e sicurezza privata, sport professionistico e amatoriale, manager e professionisti, agenzie interinali. UNI Europa rappresenta la regione più grande nell'ambito di UNI Global Union.



## Contributori di questo documento

---

### Comitato direttivo

#### ETNO

---

Isabelle Claeys	Belgio
Bente Ingemann	Danimarca
Dr. Mariana Guez	Francia
Jean-Luc Godard	Francia
Stefan Steeg/Inga Härtel	Germania
Grégory Gillet	Belgio
Richard Caddis	Regno Unito
Luis Silva	Portogallo
Catarina Vicente	Portogallo
Paul Mrozowski	Regno Unito

#### Ricercatori

---

Joanne Crawford	Regno Unito
Alice Davis	Regno Unito
Catherine Kilfedder	Regno Unito

#### Gestione del progetto

---

Birte Dedden	Belgio
Isabelle Claeys	Belgio

#### UNI Europa

---

Birte Dedden	Belgio
Irina Terziyska	Bulgaria
Torben Andresen Lindhardt	Danimarca
Birgitte Kristiansen	Danimarca
Karri Lybeck	Finlandia
Astrid Schmidt	Germania
Carol Scheffer	Irlanda
Manuel Goncalves	Portogallo
Cristiana Matei	Romania
Andy Kerr	Regno Unito

Questo progetto di studio ha ricevuto finanziamenti dalla Commissione Europea, DG Occupazione, Affari Sociali e Inclusionione (Grant VS/2017/0366). La responsabilità esclusiva per la pubblicazione è di ETNO-UNI Europa e la CE non è responsabile per l'uso che può essere fatto delle informazioni in essa contenute.

