



Introduzione al profilo professionale del
Work Well-being Manager per la
Prevenzione e la Lotta allo Stress Lavoro-
correlato

IO2 - Definizione del profilo professionale e del Curriculum di Formazione del Work Well-being Manager

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Questo progetto è stato finanziato con il sostegno della Commissione europea. L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute.

Tipo di documento:	Deliverable (Intellectual Output-IO)
Versione del documento:	4.0
Data iniziale di preparazione del documento:	2020-07-01
Data finale del documento (versione finale):	2021-02-2021
Classificazione:	Pubblico
Data di inizio progetto:	2019-09-01
Data di fine progetto:	2022-08-31
Data di inizio del deliverable:	M11
Scadenza del deliverable:	M17

REGISTRO DI REVISIONE DEL DOCUMENTO

Versione	Data	Descrizione	Autore
01	2020-09	Bozza per i partner	Federica Lo Cascio
02	2021-01	Implementazione degli input e dei commenti dei partner	Federica Lo Cascio
03	2021-01	Revisione del livello EQF dopo la discussione interna tra i partner e la consultazione della NA	Federica Lo Cascio
04	2021-02	Versione finale	Federica Lo Cascio, Annmarie Gorenc Zoran

Autore principale: Federica Lo Cascio (SINERGIE)

Collaboratori: Patrícia Costa e Sílvia da Silva (ISCTE-UIIL); Annmarie Gorenc Zoran e Katja Kragelj Mikolič (FOS); Ester Snedec (DRPDNM); Dzvenyslava Ostapyuk (PSYCHO); Dzhaner Ahmed (FYG); Julia Bahushi (IED), Célia Nunes (EPRALIMA)

SOMMARIO ESECUTIVO

Il 2° IO del progetto WELLY mira a descrivere il profilo professionale del Work Well-being Manager e a definire il Curriculum Formativo per acquisire le conoscenze, le skills e le competenze necessarie per svolgere adeguatamente il ruolo professionale.

Questo documento consiste in due sezioni diverse e interconnesse:

- O2 - A1: Definizione delle competenze che il Work Well-being Manager dovrebbe avere e/o acquisire attraverso un corso di formazione;
- O2 - A2: Costruzione di un nuovo disciplinare di professione e del Curriculum di Formazione per il profilo professionale.

Nella prima sezione, la figura professionale del Work Well-being Manager è stata descritta secondo 7 aree di Competenza e dettagliata in termini di conoscenze, abilità e competenze.

Le 7 aree di Competenza (C) identificate per il WWM sono:

- C1 – Comunicazione;
- C2 – Pensiero analitico e critico;
- C3 – Capacità di creare relazioni e Intelligenza emotiva;
- C4 – Leadership strategica e organizzativa;
- C5 – Andragogia, Trasferimento delle conoscenze e metodologie di supporto;
- C6 – Gestione della disabilità e della diversità;
- C7 – Gestione dello stress e felicità sul lavoro.

Nella seconda sezione, l'attenzione è stata spostata verso i compiti e le attività di cui il Work Well-being Manager è responsabile all'interno di un'organizzazione ed è stata definita una lista di 10 Professional Tasks (PT):

- PT1 – Valutare le condizioni attuali del posto di lavoro;
- PT2 - Creare un ambiente accogliente e stimolante;
- PT3 - Sviluppare buone relazioni in tutta l'organizzazione;
- PT4 - Incorporare le migliori pratiche di uguaglianza, diversità e inclusione;
- PT5 - Pianificare e attuare misure per un posto di lavoro equo e salutare;
- PT6 - Gestire programmi e servizi di benessere;
- PT7 - Essere responsabile dei rapporti del programma benessere per raccogliere e analizzare dati e informazioni;
- PT8 - Lavorare collaborando attivamente con altri leader aziendali per aiutare a prevenire malattie e disturbi migliorando la salute generale;
- PT9 - Presentare aggiornamenti e rapporti regolari sui progressi della popolazione e su come è migliorata dall'implementazione dei programmi di salute e sicurezza;
- PT10 - Essere responsabile del benessere interno ed esterno.

Indice

SOMMARIO ESECUTIVO	4
Indice	5
Partners	7
1. DEFINIZIONE DELLE COMPETENZE CHE IL WORK WELL-BEING MANAGER DOVREBBE AVERE E/O ACQUISIRE ATTRAVERSO UN CORSO DI FORMAZIONE (O2-A1)	8
1.1 Introduzione alla figura professionale del Work Well-being Manager	8
1.2 La matrice di Competenze per il WWM: conoscenze, abilità e competenze	8
Box tematico: Smart Working.....	20
1.3 I Learning Outcomes per il Work Well-being Manager	23
2. COSTRUZIONE DI UN NUOVO DISCIPLINARE DI PROFESSIONE E DI UN CURRICULUM DI FORMAZIONE PER IL PROFILO (O1 - A2)	26
2.1 Professional task del Work Well-being Manager	26
2.2 Moduli formativi per il Work Well-being Manager	29
2.3 Metodologie di Insegnamento e Apprendimento	33
2.4 Quanto dovrebbe durare il corso di formazione	37
Grecia	37
Italia	38
Portogallo	41
Slovenia	43
Spagna	44
Conclusioni	47
IO2 in poche parole	49
BIBLIOGRAFIA	50

Tabella 1. Matrice delle Competenze del Work Well-being Manager	13
Tabella 2. Rilevanza delle Competenze nel Corso di Formazione per il Work Well-being Manager	19
Tabella 3. Competenze (C) del Work Well-being Manager e i Learning Outcomes (LOs)	24
Tabella 4. Job Description del Work Well-being Manager.....	28
Tabella 5. Corso di Formazione del Work Well-being Manager.....	30
Tabella 6. Standard EQF5 nei Paesi partner del WELLY.....	47
Figure 1. Le quattro competenze primarie dei manager	9
Figura 2. I quattro pilastri per creare una cultura del benessere orientata ai risultati....	26
Figura 3. I formati multimediali, le metodologie di insegnamento e apprendimento del Corso di Formazione WELLY.....	35
Figura 4. I numeri del WELLY.....	49

Partners



FOS- Fakulteta za organizacijske študije
v Novem mestu (Slovenia)

www.fos-unm.si



SINERGIE - Sinergie Società Consortile a
Responsabilità Limitata (Italy)

www.sinergie-italia.com



DRPDNM - Društvo za razvijanje
prostovoljnega dela Novo mesto
(Slovenia)

www.nevladnik.info/si



PSYCHO - Psychometrics S.r.l. (Italy)

www.psychometrics.it



Instituto Universitario de Lisboa
(Portugal)

www.iscte.pt



EPRALIMA – Escola Profissional Doalto Lima
– Cooperativa de Interesse Publico e
Responsabilidade LImitada (Portugal)

www.epralima.com



IED - Institute of Entrepreneurship
Development (Greece)

www.ied.eu



FYG – Instalofi Levante S.L. (Spain)

www.fygconsultores.com

1. DEFINIZIONE DELLE COMPETENZE CHE IL WORK WELL-BEING MANAGER DOVREBBE AVERE E/O ACQUISIRE ATTRAVERSO UN CORSO DI FORMAZIONE (O2-A1)

1.1 Introduzione alla figura professionale del Work Well-being Manager

Dato l'aumento esponenziale dei problemi di stress legati al lavoro e la diffusione della depressione tra i cittadini europei, il progetto WELLY mira a stabilire il ruolo del Work Well-being Manager (WWM) incaricato di garantire che le condizioni di lavoro quotidiane siano eque e il più possibile salutari per ogni dipendente, in modo che la qualità complessiva della vita sul lavoro migliori all'interno dell'organizzazione e nelle economie. Il progetto generale mira a incoraggiare un approccio proattivo e a evidenziare il ruolo significativo che i manager possono svolgere nel ridurre i problemi di stress. Per questo motivo, l'obiettivo generale del progetto WELLY è quello di sviluppare il profilo professionale per i manager che lavorano nelle PMI europee, introducendo il nuovo profilo professionale del Work Well-being Manager.

Lui/lei ha un ruolo interfunzionale che fa leva sulle competenze psicologiche tra cui la gestione della diversità (ad esempio origine territoriale, etnia, sesso, orientamento sessuale, stato socioeconomico, età, abilità fisica, background religioso; credenze di altre ideologie e così via), in particolare quando si tratta di persone disabili in quanto spesso richiedono adattamenti specifici del loro ambiente di lavoro. Inoltre, il Work Well-being Manager collabora con altri dipartimenti per analizzare i problemi causati o che potrebbero causare stress legato al lavoro, e per ridurre i rischi psicosociali e migliorare l'impegno e l'engagement dei dipendenti.

1.2 La matrice di Competenze per il WWM: conoscenze, abilità e competenze

Il profilo professionale del WWM e i LOs (Learning Outcomes) da raggiungere all'interno del Corso di Formazione sono stati descritti in accordo con il Sistema della Matrice di Competenze che utilizza 3 tipi di descrittori usati nel Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF): conoscenze, skills e competenze.

Prima di iniziare, è necessario chiarire quali sono gli elementi chiave di una matrice di competenze nel contesto dell'EQF:

- **Competenze professionali:** è un insieme di conoscenze, abilità, capacità e caratteristiche correlate e legate all'esecuzione di un aspetto significativo della pratica di una professione.
- **Conoscenza:** la conoscenza è descritta come teorica e/o fattuale;
- **Skills:** le skills (abilità) sono descritte come abilità cognitive (che implicano l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) e pratiche (che implicano destrezza manuale e l'uso di metodi, materiali, attrezzi e strumenti) necessarie per sviluppare soluzioni creative a problemi astratti;
- **Competenze personali (responsabilità e autonomia):** la competenza è descritta come la capacità del discente di applicare conoscenze e skills in modo autonomo e con responsabilità.

Il punto di partenza per l'IO2 è il quadro delle competenze generali del manager delle risorse umane (HR), arricchito dagli aspetti chiave emersi come risultati dell'analisi condotta nell'ambito dell'IO1, al fine di descrivere le competenze e le abilità chiave che il WWM dovrebbe possedere e padroneggiare.

I manager delle risorse umane, sia nel settore privato che in quello pubblico, hanno la responsabilità di creare e sostenere una forza lavoro produttiva e un ambiente di lavoro positivo. Per svolgere questo ruolo, i manager HR devono avere quattro competenze professionali primarie:



Figura 1. Le quattro competenze primarie dei manager HR

1. **Comunicazione:** un manager delle risorse umane deve essere in grado di comunicare con tutti sul posto di lavoro, dal personale di linea alla direzione esecutiva. Inoltre, le capacità di comunicazione sono essenziali per i manager delle risorse umane per interagire efficacemente con i fornitori esterni, i leader sindacali, i funzionari pubblici e i dipendenti, i potenziali dipendenti e i colleghi. Devono sapere come adattare le loro capacità di comunicazione al pubblico e alla situazione. Per esempio, i manager delle risorse umane devono essere in grado di trasmettere l'importanza di pratiche di impiego eque al team esecutivo dell'azienda con la stessa genuinità e passione con cui lo farebbero con i dipendenti.

2. **Pensiero analitico e critico:** Le capacità analitiche e di pensiero critico sono un must per i manager delle risorse umane. Un HR manager deve esercitare buon giudizio e impegnarsi in un processo decisionale ad alto impatto in diverse aree. La capacità di analizzare le situazioni e vedere le implicazioni di certe decisioni da una prospettiva critica è particolarmente utile per i manager HR. Essi sono anche coinvolti nel rappresentare l'azienda in questioni che riguardano controversie di lavoro, il che richiede che siano in grado di giustificare le azioni dell'azienda relative a decisioni come l'assunzione e il licenziamento.

3. **Creare relazioni:** Creare un team di lavoro coeso per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione e sostenere lo sviluppo della forza lavoro è una competenza professionale che i manager HR devono necessariamente avere. La capacità di creare relazioni e rapporti interpersonali è fondamentale per il successo di un HR manager. Una delle sfide che le Risorse Umane devono affrontare è trasmettere credibilità ai dipendenti: un HR manager deve avere la capacità di trasmettere credibilità e stabilire un rapporto di fiducia, oltre a bilanciare l'obbligo di essere un sostenitore sia dell'organizzazione che dei suoi dipendenti.

4. **Leadership:** la leadership è una competenza professionale essenziale per i manager delle risorse umane. Sono responsabili della creazione di piani strategici per l'organizzazione e per la forza lavoro complessiva. Pertanto, le abilità di leadership sono critiche, in particolare nel processo di giustificazione degli elementi funzionali di un piano strategico per il team di gestione dell'azienda.

Il Work Well-being Manager può essere descritto come un manager delle risorse umane che lavora come supervisore di tutti i manager e dei coordinatori sul posto di lavoro, concentrandosi sugli aspetti della salute mentale e sulle relazioni tra i dipendenti a diversi livelli.

Sulla base del livello di competenza/esperienza e del ruolo specifico che il WWM svolge, possiamo assumere che le sue competenze dovrebbero essere definite al livello 5 dell'EQF.

La Conoscenza si riferisce alle seguenti aree:

- **Organizzazione:** La cultura organizzativa è definita come le credenze, i presupposti, i valori e i modi di interagire che contribuiscono all'ambiente sociale e psicologico unico di un'organizzazione. Definisce il modo corretto di comportarsi all'interno dell'organizzazione.
- **Istruzione/Andragogia:** si riferisce ai metodi e ai principi usati nell'istruzione e nell'educazione degli adulti.
- **Management:** può essere definito come il processo di amministrazione e controllo degli affari dell'organizzazione, indipendentemente dalla sua natura, tipo, struttura e dimensione. È un atto di creare e mantenere un ambiente d'affari in cui i membri dell'organizzazione possono lavorare insieme e raggiungere gli obiettivi aziendali in modo efficiente ed efficace. Il management agisce come una guida per un gruppo di persone che lavorano nell'organizzazione e coordinano i loro sforzi, verso il raggiungimento dell'obiettivo comune.
- **Leadership:** è l'arte di motivare un gruppo di persone ad agire per raggiungere un obiettivo comune. In un contesto aziendale, questo può significare dirigere i lavoratori e i colleghi con una strategia per soddisfare le esigenze dell'azienda. La leadership racchiude l'essenziale dell'essere capaci e preparati a ispirare gli altri.
- **Occupational health psychology (OHP):** è un'area interdisciplinare della psicologia che si occupa della salute e della sicurezza dei lavoratori. OHP affronta diverse aree tematiche principali tra cui l'impatto dei fattori di stress professionale sulla salute fisica e mentale, l'impatto della disoccupazione involontaria sulla salute fisica e mentale, l'equilibrio lavoro-famiglia, la violenza sul posto di lavoro e altre forme di maltrattamento, incidenti e sicurezza, e interventi progettati per migliorare/proteggere la salute dei lavoratori. L'OHP si occupa della relazione tra i fattori psicosociali del posto di lavoro e lo sviluppo, il mantenimento e la promozione della salute dei lavoratori e delle loro famiglie (definizione tratta da Wikipedia, l'enciclopedia libera, per riferimenti dettagliati si veda il paragrafo RIFERIMENTI alla fine del documento). In breve, l'obiettivo è quello di creare "luoghi di lavoro sani in cui le persone possano produrre, servire, crescere ed essere valorizzate (Quick et al., 1997, p. 3).

Le Skills sono classificate come:

- **Skills individuali:** Le abilità individuali o personali si riferiscono alle abilità interne o alle competenze di un individuo e sono un tipo di soft-skills, cioè sono intangibili e difficili da definire. Esempi di abilità personali includono la capacità di comunicare con gli altri, di risolvere i problemi o di pensare in modo creativo.
- **Skills di team:** le qualità e le abilità che permettono a un individuo di lavorare bene con gli altri durante le conversazioni, i progetti, le riunioni o altre collaborazioni. Avere o meno abilità di squadra nel lavoro dipende dalla capacità

dell'individuo di comunicare bene, ascoltare attivamente ed essere responsabile e onesto.

- **Skills organizzative:** quelle relative alla creazione di struttura e ordine, all'aumento della produttività e alla priorità dei compiti che devono essere completati immediatamente, rispetto a quelli che possono essere rimandati, delegati a un'altra persona o eliminati del tutto. Mantenere una forte capacità organizzativa può ridurre la possibilità di sviluppare cattive abitudini di lavoro come la procrastinazione, il disordine, la cattiva comunicazione e l'inefficienza.

Le competenze dei manager sono classificate nei seguenti gruppi:

- **Competenze professionali:** si riferiscono alle ampie conoscenze professionali, all'attitudine e alle abilità richieste per lavorare in un'area specializzata o in una professione. Per esempio: pianificazione, risoluzione dei problemi, raccolta di informazioni, analisi, pensiero astratto e strategico, imparare dai propri errori e dalle esperienze degli altri, lavoro di squadra, creatività e capacità di implementare l'innovazione e le capacità organizzative.
- **Competenze sociali (consapevolezza sociale e gestione delle relazioni):** consistono in abilità sociali, emotive, cognitive e comportamentali necessarie per un adattamento sociale di successo. La competenza sociale riflette anche la capacità di prendere la prospettiva di un altro riguardo a una situazione, imparare dalle esperienze passate e applicare tale apprendimento ai cambiamenti nelle interazioni sociali. Per esempio: capacità di comunicazione e altre influenze, creare abilità interpersonali efficaci, fissare obiettivi, equità, responsabilità, adattabilità.
- **Competenze personali (autoconsapevolezza e autogestione):** sono tratti e abilità personali che influenzano i risultati sul posto di lavoro e nella vita. Le competenze personali includono: consapevolezza di sé, capacità di relazionarsi e fiducia, gestione dello stress, affidabilità, lealtà, autocontrollo, sviluppo personale, responsabilità personale per le decisioni accettate.

Come si vede nella tabella 1, sono state identificate per il WWM un totale di **7 aree di Competenza (C)**:

- C1 – Comunicazione;
- C2 – Pensiero analitico e critico;
- C3 – Creare relazioni e Intelligenza emotiva;
- C4 – Leadership strategica e organizzativa;
- C5 – Andragogia, Trasferimento di conoscenze e metodologie di supporto;
- C6 - Gestione della disabilità e della diversità;
- C7 - Gestione dello stress e felicità al lavoro.

Tabella 1. Matrice di Competenze del Work Well-being Manager

MATRICE DELLE COMPETENZE DEL WORK WELL-BEING MANAGER		
EQF 5		
Conoscenze	Skills	Competenze personali (Responsabilità e autonomia)
<i>Conoscenza completa, specializzata, fattuale e teorica in un campo di lavoro o di studio e consapevolezza dei limiti di tale conoscenza</i>	<i>Una gamma completa di abilità cognitive e pratiche necessarie per sviluppare soluzioni creative a problemi astratti</i>	<i>Esercitare la gestione e la supervisione in contesti di attività lavorative o di studio in cui vi è un cambiamento imprevedibile; rivedere e sviluppare le prestazioni di sé e degli altri</i>
C1 - Comunicazione		
<p>AREE DI LEADERSHIP & ORGANIZZAZIONE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avere una conoscenza completa di specifiche teorie, modelli, strumenti e metodi di comunicazione (verbale, scritta, non verbale). - Saper gestire la comunicazione e le relazioni interpersonali nell'ambiente di lavoro. 	<p>SKILLS INDIVIDUALI:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avere una gamma completa di abilità cognitive e pratiche per stabilire relazioni di lavoro efficaci e una comunicazione chiara con e tra tutti i membri dell'organizzazione con lo scopo di promuovere il benessere sul posto di lavoro. - Comunicazione interpersonale/assertiva/efficace. 	<p>COMPETENZE SOCIALI:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Essere in grado di gestire i quattro livelli di comunicazione: <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicazione funzionale: riguarda tutte le informazioni operative necessarie per sostenere i processi produttivi e decisionali dell'azienda; 2. Comunicazione strategica: informazioni relative all'azienda nel suo complesso; 3. Comunicazione formativa: argomenti di comunicazione; 4. Comunicazione creativa: creare momenti di scambio e dialogo verticale e orizzontale. - Cooperare in modo collaborativo con la leadership organizzativa nello sviluppo delle comunicazioni. - Comunicare con i dipendenti in modo che aumenti l'affiliazione con l'organizzazione.

		<ul style="list-style-type: none"> - Promuovere una comunicazione rispettosa in tutte le interazioni tra il datore di lavoro e i dipendenti. - Selezionare i mezzi di comunicazione in base alla probabilità che il messaggio venga ricevuto e compreso. - Misurare l'efficacia della comunicazione.
C2 – Pensiero analitico e critico		
<p>AREA DEL MANAGEMENT:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conoscere i principi e i metodi del pensiero analitico e critico. - Differenze tra pensiero analitico e critico; - Quali sono le abilità di pensiero analitico/critico e come svilupparle. 	<p>SKILLS INDIVIDUALI:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Processo decisionale strategico e gestione delle operazioni organizzative. - Analizzare problemi e sfide con perspicacia e intuizione. - Avere capacità di pensiero flessibile e innovativo. - Vedere come le varie parti o sfaccettature di un problema si relazionano tra loro. 	<p>COMPETENZE PROFESSIONALI:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Essere in grado di risolvere i problemi quotidiani con i programmi e le iniziative HR. - Comprendere le questioni chiave, presentando problemi e opportunità, ed essere in grado di sviluppare soluzioni e strategie efficaci. - Analizzare efficacemente le situazioni per formulare giudizi e decisioni valide.
C3 - Creare relazioni e intelligenza emotiva		
<p>AREE DI LEADERSHIP & ORGANIZZAZIONE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Come creare forti relazioni di lavoro con e tra i manager e i dipendenti. - Sviluppare la fiducia e il coinvolgimento attivo, genuino e positivo nelle relazioni. - Creare programmi efficaci di engagement dei dipendenti. - Come promuovere il lavoro di squadra e fornire opportunità di Team Building. <p>AREA OCCUPATIONAL HEALTH PSYCHOLOGY (OHP):</p>	<p>SKILLS ORGANIZZATIVE E DI TEAM:</p> <p>Comportamento etico e professionalità:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agire con onestà, integrità, credibilità, lealtà, fiducia in se stessi e indipendenza; - Affrontare l'ambiguità, i conflitti di interesse e la necessità di proteggere l'interesse pubblico; <p>Gestione delle relazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stabilire relazioni di lavoro efficaci; - Lavorare in modo produttivo con gli altri. 	<p>COMPETENZE PROFESSIONALI, SOCIALI E PERSONALI:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Essere in grado di creare relazioni produttive sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. - Creare e mantenere una relazione di lavoro efficace con i dipendenti che li aiuti a raggiungere i loro obiettivi professionali e, allo stesso tempo, quelli dell'organizzazione. - Fornire ai dipendenti informazioni sui benefici del lavoro di squadra.

<p>- Cos'è l'intelligenza emotiva e perché è importante sul posto di lavoro.</p> <p>- Come prepararla e migliorarla sul posto di lavoro e trasferirla ai dipendenti.</p>	<p>Leadership strategica e organizzativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empowerment organizzativo - Gestione dei team e lavoro di squadra; - Dimostrare competenza nella definizione degli obiettivi, pianificazione e organizzazione, collaborazione, gestione dei processi, empatia, flessibilità, risposta al feedback e gestione dei conflitti, persuasività. - Interpretare lo stato emotivo di sé e degli altri. - Fare un uso efficace di queste informazioni per guidare il comportamento. - Engagement, motivazione, auto-riflessione, controllo del comportamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sviluppare e implementare eventi e opportunità di team-building per l'organizzazione. - Essere in grado di sapere quando uno stato emotivo sta influenzando il comportamento di sé o degli altri. - Ritardare le decisioni o intraprendere azioni quando le emozioni stanno avendo un'influenza particolare. - Identificare accuratamente gli stati emotivi in sé e negli altri. - Usare la conoscenza degli stati emotivi per guidare efficacemente ed eticamente le decisioni che vanno a beneficio dell'organizzazione.
--	---	--

C4 – Leadership strategica e organizzativa

<p>AREE DI LEADERSHIP + ORGANIZZAZIONE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definizione della leadership, teorie e modelli. - Sapere cos'è la leadership strategica e organizzativa e perché è importante per un'organizzazione. - Diversi stili di leadership: <ol style="list-style-type: none"> 1. Coaching Leadership; 2. Leadership visionaria; 3. Leadership al servizio; 4. Leadership Autocratica; 5. Leadership Laissez-Faire; 6. Leadership Democratica; 7. Leadership trasformativa; 8. Leadership Transazionale; 9. Leadership burocratica. 	<p>SKILLS ORGANIZZATIVE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacità di pianificazione. - Creatività e innovazione nel contesto organizzativo. - Dimostrare competenza nella definizione degli obiettivi, pianificazione e organizzazione, collaborazione, gestione dei processi, empatia, flessibilità, risposta ai feedback e gestione dei conflitti. - Clima e cultura dell'organizzazione. 	<p>COMPETENZE PROFESSIONALI:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Essere in grado di fornire una leadership esecutiva allo svolgimento delle strategie HR volte a garantire il benessere dei dipendenti. - Creare meccanismi che aiutino la gestione delle risorse umane dell'organizzazione a misurare e migliorare la propria efficacia. - Motivare il personale a dare il meglio di sé al servizio degli obiettivi dell'organizzazione. - Lavorare con i leader di tutta l'organizzazione per massimizzare l'efficacia del capitale umano. - Fornire una leadership strategica al team di
---	--	---

<ul style="list-style-type: none"> - Identificazione del proprio stile di leadership. - Come essere un leader ispiratore. 		<p>gestione delle risorse umane.</p>
C5 - Andragogia, Trasferimento di conoscenze e metodologie di supporto		
<p>AREA FORMATIVA:</p> <p>Avere una conoscenza di base di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Metodi e principi usati nella formazione degli adulti. - Diversi stili di apprendimento e capacità di apprendimento. - Come promuovere la formazione e lo sviluppo personale tra i dipendenti. - Empowerment (incoraggiamento dello sviluppo personale). - Qual è la differenza tra Coaching, Mentoring e Counselling? - Per ogni metodologia conoscere i benefici, i principi e gli strumenti di implementazione. - Best practices ed esempi pratici. - Apprendimento esperienziale secondo la metodologia di Kolb: <ol style="list-style-type: none"> 1. Esperienza concreta; 2. Osservazione riflessiva; 3. Concettualizzazione astratta; 4. Sperimentazione attiva. 	<p>SKILLS ORGANIZZATIVE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abilità andragogiche. - Usare i learning outcomes per pianificare l'apprendimento sul posto di lavoro e identificare i compiti di lavoro che corrispondono a questi learning outcomes. - Identificare i punti di forza e i limiti dell'allievo per scoprire le sue abilità e stabilire gli obiettivi per sviluppare le capacità; - Valutare le risorse organizzative, il personale e la capacità del personale di sostenere un programma di apprendimento sul posto di lavoro. - Essere un modello di ruolo, ispirare e incoraggiare. - Ascoltare attivamente. - Costruire fiducia e dimostrare empatia. - Fornire un feedback correttivo. 	<p>COMPETENZE PROFESSIONALI:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assumere la responsabilità per lo sviluppo professionale degli studenti. - Pianificare attività e compiti per assicurare che gli obiettivi di apprendimento concordati siano raggiunti. - Concordare i programmi di apprendimento con il discente e il tutor/formatore contribuendo alla loro progettazione, quando possibile. - Pianificare, negoziare e implementare il programma di apprendimento con il discente, il tutor e, se necessario, con le persone chiave nell'organizzazione del lavoro. - Assicurarsi che siano disponibili tutte le risorse necessarie per sostenere il programma di apprendimento in atto (compreso il personale adeguatamente qualificato/esperto). - Implementare adattamenti al posto di lavoro o ai metodi di lavoro per accogliere il discente. - Applicare la conoscenza dei principi di Coaching, Mentoring e Counselling sul posto di lavoro.

		<ul style="list-style-type: none"> - Educare i leader sui meriti del mentoring e del coaching dei dipendenti. - Tenere i leader informati sulle priorità di apprendimento e sviluppo dei dipendenti. - Incoraggiare i leader/manager senior ad agire come mentori o allenatori dei dipendenti. - Sviluppare programmi di apprendimento per costruire le abilità di mentoring e coaching nei leader/manager. - Erogare la formazione di mentoring e coaching ai leader/manager.
C6 - Gestione della disabilità e della diversità		
<p>AREE DI MANAGEMENT E ORGANIZZAZIONE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cultura organizzativa orientata alla diversità. - Come gestire la disabilità e la diversità sul posto di lavoro. 	<p>SKILLS ORGANIZZATIVE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprendere e applicare le politiche contro l'esclusione sociale. - Applicare le migliori pratiche per raggiungere l'integrazione sociale. 	<p>COMPETENZE PROFESSIONALI:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestire diverse gamme di "diversità": origine territoriale, etnia, genere, orientamento sessuale, stato socioeconomico, età, abilità fisica, background religioso, credenze di altre ideologie e così via. - Progettare e monitorare le misure di benessere sul lavoro in conformità con i diritti umani, civili e sociali. - Sviluppare un programma di gestione della disabilità e della diversità che rispetti e riconosca il valore di tutti i dipendenti dell'organizzazione. - Procurarsi i servizi di professionisti della gestione della disabilità/diversità - Monitorare l'amministrazione efficace di un programma di

		<p>gestione della disabilità e della diversità.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sostenere l'offerta continua di un programma efficace di gestione della disabilità in tutta l'organizzazione.
C7 - Gestione dello stress e felicità sul lavoro		
<p>PSICOLOGIA DELLA SALUTE SUL LAVORO E AREE ORGANIZZATIVE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Psicologia industriale e sociologia delle organizzazioni. - Cos'è la salute occupazionale, lo stress lavoro-correlato (eustress e distress), la felicità e la soddisfazione sul lavoro. - Conoscenza della legislazione, dei regolamenti e degli standard riguardanti la salute e la sicurezza sul posto di lavoro. - Responsabilità sociale d'impresa (RSI) - Come creare e mantenere un ambiente di lavoro psicologicamente sano attraverso: <ul style="list-style-type: none"> - Cooperazione di qualità; - Canali di comunicazione; - Processo decisionale efficace; - Educazione del personale; - Leadership autentica; - Tempo di reazione veloce. - Saper implementare il PRM (Positive Relational Management) e il PPI (Positive Psychology Interventions). - Saper utilizzare e trasferire le conoscenze sulle tecniche di rilassamento fisico e mentale come lo yoga, la meditazione, la mindfulness. 	<p>ORGANIZZAZIONE E SKILLS DI TEAM:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Regole di salute e sicurezza sul lavoro. - Risoluzione dei problemi, gestione del tempo, risoluzione e gestione dei conflitti. - Gestione del rischio e dello stress. - Leadership emotiva. - Pensiero creativo. - Capitale psicologico positivo: resilienza, resistenza, intelligenza emotiva, empatia, mindfulness. - Comunicazione assertiva. - Incoraggiare la cooperazione. - Atteggiamento proattivo. - Attitudine al lavoro di squadra e al team-building. - Gestione del benessere delle risorse umane. 	<p>COMPETENZE PROFESSIONALI:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valutare i rischi per la salute e la sicurezza dei dipendenti. - Implementare misure per mitigare i rischi per la salute e la sicurezza dei dipendenti. - Assicurarsi che l'organizzazione rimanga conforme alla legislazione e ai regolamenti sulla salute e la sicurezza sul posto di lavoro. - Condurre audit periodici delle attività organizzative per assicurare la continua aderenza agli standard di salute e sicurezza. - Riconoscere, comprendere e affrontare lo stress lavorativo adottando tecniche per gestirlo. - Pianificare e implementare misure per prevenire gli effetti collaterali negativi dello stress sul posto di lavoro (misure primarie, secondarie e terziarie). - Cambiamento della cultura: creare e influenzare l'engagement dei dipendenti. - Valutare le opportunità di implementazione della metodologia "smart-working", identificare e implementare le migliori

		soluzioni, monitorare i risultati.
--	--	------------------------------------

Da un punto di vista più pratico, i partner di WELLY ritengono che sia utile pensare alle specificità del corso di formazione per il Work Well-being Manager, raggruppando le competenze in termini di rilevanza pratica per l'implementazione del corso di formazione e le metodologie di insegnamento e apprendimento suggerite. Questo perché le competenze più rilevanti dal punto di vista pratico potrebbero essere riservate a metodologie più attive, come l'apprendimento esperienziale e simili; mentre le competenze meno rilevanti dal punto di vista pratico potrebbero essere più adatte a materiali formativi come e-book o checklist.

Nella Tabella 2 le 7 aree di Competenza (C) sono state riclassificate in ordine di rilevanza pratica per le sessioni di formazione (Fondamentale, Elevata, Alta, Media e Medio-bassa) e sono stati aggiunti commenti per guidare la definizione dei contenuti formativi e l'implementazione del corso di formazione che saranno le attività principali del corso di formazione IO3 - Work Well-being Manager VET e dei corsi pilota.

Tabella 2. Rilevanza delle Competenze nel Corso di Formazione per il Work Well-being Manager

RILEVANZA DELLE COMPETENZE		
COMPETENZA	RILEVANZA PER IL CORSO DI FORMAZIONE	NOTE
C6 - Gestione della disabilità e della diversità	Fondamentale	Queste due competenze sono state raggruppate in quanto presentano alcuni aspetti comuni, vale a dire: <ul style="list-style-type: none"> - Rischi emergenti legati alla tecnologia e al lavoro a distanza; - Sicurezza ed ergonomia sia sul posto di lavoro che "a casa" in caso di smart working.
C7 - Gestione dello stress e felicità sul lavoro		
C1 - Comunicazione	Elevata	Entrambe le competenze di comunicazione e di creare relazioni dovrebbero includere due ampi argomenti: <ul style="list-style-type: none"> - Comunicazione e percezione del rischio; - Comunicazione virtuale e digitale.
C3 - Creare relazioni e Intelligenza emotiva		
		Fornire una panoramica di tutte le teorie/prospettive di leadership va al di là dello scopo di questa formazione. Piuttosto, il corso di

C4 – Leadership strategica e organizzativa	Alta	formazione si concentrerà su una o due prospettive: trasformazione / leadership del team/ comportamenti del leader che influenzano la salute sul lavoro.
C5 – Andragogia, Trasferimento di conoscenze e metodologie di supporto	Media	Queste due competenze sono strettamente interconnesse in quanto i concetti e le metodologie dell'andragogia rappresentano la base per l'implementazione efficace ed efficiente dei processi di trasferimento e supporto della conoscenza.
C2 – Pensiero analitico e critico	Medio-bassa	Il pensiero analitico e critico è probabilmente qualcosa che i tirocinanti hanno già acquisito nella loro formazione formale, quindi il corso di formazione si concentrerà più su come usarlo nelle metodologie e strategie di apprendimento. Qualche input sui <i>decision making bias</i> sarebbe molto importante, in particolare per il contenuto di inclusione e diversità.

Box tematico: Smart Working

Crediamo sia importante formulare alcune considerazioni sulla metodologia dello Smart Working come forma flessibile di lavoro con innegabili vantaggi che necessitano di specifiche misure tecniche e precauzioni da implementare correttamente per garantire il raggiungimento degli obiettivi di business delle organizzazioni e adeguate condizioni di lavoro dei dipendenti.

Come sappiamo, la pandemia COVID-19 sta colpendo anche le organizzazioni e i cambiamenti che stanno attuando a causa della pandemia saranno di lunga durata. Per assicurare la continuità delle attività aziendali, la politica di lavoro da remoto è implementata da quasi tutte le aziende. Questo permette a tutti di fare il proprio lavoro mantenendo la distanza sociale. Nonostante i cambiamenti, questa pandemia sta insegnando alle imprese e ai loro responsabili delle risorse umane diverse lezioni (Ahmad, maggio 2020).

Lo Smart Working è un nuovo approccio al lavoro nato nell'ultimo decennio; si basa sulla flessibilità degli orari e degli spazi di lavoro e sull'uso dei nuovi strumenti digitali e tecnologici.

In questi giorni si sente spesso parlare di smart working e telelavoro. Due termini che spesso vengono associati ad un unico concetto (lavorare da remoto) ma che in pratica rappresentano due approcci completamente diversi. Smart working significa avere la possibilità di poter svolgere le proprie attività senza la necessità di essere legati al proprio

posto di lavoro (o in orari specifici), mentre il telelavoro presuppone la sola possibilità di svolgere lo stesso lavoro (negli stessi orari) in una sede delocalizzata (fuori dall'ufficio).

Lo Smart Working si basa sui concetti chiave di flessibilità negli orari e nei luoghi di lavoro e sulla fiducia, il pilastro più fondamentale su cui si basa il rapporto tra datore di lavoro e dipendente. L'obiettivo dello Smart Working è quello di raggiungere gli obiettivi prefissati e di lavorare in modo produttivo e orientato al risultato. Sulla base di una maggiore libertà, il dipendente diventa più responsabile del suo lavoro e più autonomo nel raggiungere gli obiettivi prefissati, a condizione che esista una base di fiducia reciproca.

La fiducia è la base dello Smart Working, ed è essenziale che la collaborazione e l'interazione del team funzionino in modo ottimale e che gli obiettivi del lavoro vengano raggiunti. Creare relazioni basate su una forte fiducia richiede una comunicazione chiara e priva di ambiguità. È una sfida, ma anche un'ottima opportunità per crescere insieme. È importante organizzare il lavoro in modo strutturato, al fine di non perdere di vista gli obiettivi quotidiani, chiari e precisi. Il contatto regolare con i dipendenti, la definizione delle priorità e la concentrazione del lavoro portano a raggiungere e massimizzare i risultati. Una volta che i risultati sono stati raggiunti, dovrebbe essere dato un apprezzamento onesto e sincero, per garantire che la motivazione dei dipendenti continui ad essere la forza trainante.

I manager hanno un ruolo chiave nell'efficacia dello Smart Working e nel dare l'esempio. Su base giornaliera, gestire lo Smart Working significa passare dal monitoraggio basato sul comportamento alla gestione tramite controlli basati sui risultati. I controlli basati sul comportamento si riferiscono spesso alla pratica di valutare le prestazioni in base alle azioni osservabili dei dipendenti. Al contrario, i controlli basati sull'output implicano la valutazione della performance sui risultati, sui prodotti o su altri elementi significativi del lavoro piuttosto che sul processo o sui comportamenti utilizzati per generare l'output. Questo può comportare diversi modi di mantenere il contatto con i dipendenti, valutare i carichi di lavoro, monitorare e misurare le prestazioni.

Per il team comporterà un aumento della condivisione degli orari con i colleghi, l'aggiornamento dello stato degli strumenti di videoconferenza, l'organizzazione delle informazioni in modo che possano essere facilmente trovate e consultate dagli altri e i metodi di aggiornamento degli altri sul lavoro in corso.

I benefici derivanti dallo smart working sono molti, per tutte le parti interessate. Così, in alcuni paesi, le aziende possono risparmiare denaro sui buoni pasto, e possono anche essere più flessibili se i dipendenti hanno bisogno di qualche ora di riposo durante il giorno. Possono spostarsi in uffici più piccoli, riducendo i costi fissi derivanti da affitto, gas ed elettricità. Anche il concetto di luogo di lavoro può essere ripensato. Non sarà più solo un luogo dove ogni impiegato ha una scrivania assegnata. Inoltre, si ritiene che la società nel suo complesso beneficerà dello smart working. La riduzione del numero di dipendenti che si recano al lavoro ogni giorno può ridurre gli ingorghi e l'inquinamento, contribuendo così a un ambiente migliore.

Ma lo smart working è soprattutto un'opportunità per i dipendenti di trovare un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata. Ai dipendenti viene concessa una maggiore flessibilità

negli orari di lavoro, che possono essere adattati alle loro esigenze personali. Inoltre, il tempo speso a fare il pendolare potrebbe essere invece investito nella loro vita personale, diminuendo così lo stress e, alla fine, rendendo i dipendenti più produttivi e aumentando la competitività delle aziende, come è dimostrato dalla ricerca (vedi IO1).

Le dipendenti donne, in particolare, potrebbero trovare nello smart working una risposta all'infinita questione di come prendersi cura dei propri figli senza sacrificare la propria carriera. Finora le donne hanno spesso dovuto affrontare la difficile scelta tra famiglia e carriera. Inoltre, potrebbe essere il momento che entrambi i genitori condividano la responsabilità di prendersi cura dei loro figli quando sono piccoli, e questo è reso più facile attraverso lo smart working considerando che i genitori possono lavorare a turno da casa. Quindi lo smart working può essere una risposta positiva a un diffuso bisogno di flessibilità.

Cailgiuri, De Cieri, Minbaeva, Verbeke, e Zimmermann (2020) hanno approfondito la ricerca sul business internazionale per determinare le sfide delle risorse umane durante la pandemia COVID-19. Lavorando a livello globale e fuori sede hanno raccolto numerose esperienze di sfide che molte organizzazioni stanno affrontando. È importante sottolineare l'argomento di The Economist secondo cui durante la crisi finanziaria della fine degli anni 2000 il ruolo del responsabile finanziario era di fondamentale importanza per le aziende; tuttavia ora, durante la pandemia, il responsabile delle risorse umane svolge il ruolo chiave. La ricerca internazionale mette in evidenza che certi individui sono più bravi a gestire lo stress e quando i responsabili delle risorse umane sono nel processo di selezione dei potenziali dipendenti, specialmente durante le condizioni di lavoro fuori sede, dovrebbero essere ricercate le seguenti competenze: tolleranza dell'ambiguità, resilienza, curiosità. Queste competenze sono rilevanti specialmente per quei dipendenti che lavorano anche con altre culture. Gli autori evidenziano anche che la ricerca afferma che "uno dei motivatori umani fondamentali è il bisogno di competenza" (Deci, Olafsen, & Ryan come citato in Caligiuri et al.). Come tale, i datori di lavoro dovrebbero offrire formazione, corsi, istruzione ai dipendenti per sviluppare la loro crescita professionale. Oltre alla selezione dei dipendenti e al loro bisogno di formazione, un ruolo fondamentale dei manager delle risorse umane è quello di fornire supporto organizzativo. Un altro aspetto importante del manager delle risorse umane, come è stato evidenziato nella revisione della letteratura, è il ruolo della comunicazione tra manager, dipendenti e manager delle risorse umane, soprattutto sul tema della salute e della sicurezza. La comunicazione è particolarmente importante quando si introduce lo smart working (modalità di lavoro flessibile), dove i dipendenti lavorano da casa. La comunicazione rende facile ai dipendenti la comprensione dei requisiti lavorativi e permette loro di esprimere qualsiasi stress sopportato. Così come rende facile ai manager delle risorse umane la condivisione del quadro generale delle attività da casa, prendendo pause di lavoro, e praticando abitudini di lavoro sane. Lewis (2020) sottolinea inoltre che il ruolo dei manager sta enfatizzando le competenze digitali e la comunicazione attraverso vari media disponibili. Più di tutto, gli autori hanno scoperto che la gestione della salute e della sicurezza dei dipendenti è l'aspetto più impegnativo, nell'ambito della gestione dello smart working.

Riassumendo possiamo dire che il ruolo del manager delle risorse umane o più specificamente, il manager del benessere lavorativo, non è solo quello di buon

comunicatore con i dipendenti ma anche quello di intermediario tra i dipendenti e i manager. Seguirebbe la conoscenza delle competenze digitali e il saper comunicare in modo appropriato e adeguato. Inoltre, diventa importante, la capacità di gestire la salute e la sicurezza dei dipendenti non solo sul posto di lavoro ma anche a casa con la collaborazione a distanza in team. Deriva da quanto sopra anche la competenza di fornire supporto organizzativo, così come il team-building per assicurare un senso di appartenenza e diminuire il senso di isolamento.

1.3 I Learning Outcomes per il Work Well-being Manager

All'interno di questo compito, è stato sviluppato il quadro di un Corso di Formazione modulare che affronta specificamente lo sviluppo di competenze gestionali e psicologiche per la gestione del benessere sul lavoro, per sostenere l'acquisizione di competenze chiave di alto valore necessarie per il profilo professionale del Work Well-being Manager.

Il Curriculum formativo è stato redatto seguendo la metodologia dei risultati di apprendimento: i **Learning Outcomes (LOs)**.

I learning outcomes sono affermazioni che descrivono l'apprendimento significativo ed essenziale che i discenti hanno raggiunto e possono dimostrare in modo affidabile alla fine di un corso. In altre parole, i learning outcomes identificano ciò che l'allievo saprà e sarà in grado di fare alla fine di un programma di formazione.

I LO (a volte chiamati anche obiettivi di apprendimento) sono dichiarazioni brevi, chiare e specifiche di ciò che i discenti saranno in grado di fare alla fine di una lezione come risultato delle attività, dell'insegnamento e dell'apprendimento che hanno avuto luogo.

Come descritto nel capitolo precedente, la "Competenza" si basa su tre aree di apprendimento: conoscenze, skills/abilità e competenze. In totale, 7 aree di Competenza (C) sono state identificate per il WWM.

In stretta connessione con la "Competenza" ci sono i "learning outcomes", anch'essi legati agli stessi tre elementi chiave. Al fine di chiarire la differenza e la relazione tra i due termini, riportiamo di seguito le definizioni di lavoro (Hartel & Foegeding, 2004):

- **Competenza professionale:** Una definizione generale che descrive le conoscenze, le abilità e i comportamenti attesi di un discente dopo il conseguimento della laurea (o al completamento di un corso). Le competenze definiscono comunemente le abilità e le conoscenze applicate che permettono alle persone di operare con successo in contesti professionali, formativi e in altri contesti di vita.
- **Outcome (risultato):** Una definizione molto specifica che descrive precisamente ciò che uno studente sarà in grado di fare in qualche modo misurabile. Ci può essere più di un risultato misurabile definito per una data Competenza.

All'interno del progetto WELLY, i learning outcomes sono stati definiti come le conoscenze o le skills che i manager del benessere lavorativo dovrebbero acquisire entro la fine del programma, con l'obiettivo di far loro comprendere perché quelle conoscenze e quelle abilità saranno utili nel loro lavoro. I LOs si concentrano sul contesto e sulle potenziali applicazioni delle conoscenze e delle abilità, facilitano i discenti a collegare l'apprendimento in vari contesti e aiutano a guidare la valutazione.

In corrispondenza delle 7 aree di Competenza (C), sono stati identificati 16 Learning Outcomes (LOs) per il WWM e descritti nella tabella 3.

Tabella 3. Competenze (C) del Work Well-being Manager e i Learning Outcomes (LOs)

Competenze (C) e Learning Outcomes (LOs) del Work Well-being Manager	
C	LO
C1 - Comunicazione	LO1 - Sviluppare efficaci capacità di comunicazione scritta e orale, utilizzare gli strumenti disponibili per promuovere, implementare e monitorare il benessere sul posto di lavoro.
	LO2 - Presentare e valutare i messaggi e i processi di comunicazione relativi alla gestione del benessere all'interno dell'organizzazione.
	LO3 - Facilitare e comunicare la componente HR del piano aziendale dell'organizzazione relativo al benessere sul posto di lavoro.
C2 – Pensiero Analitico e Critico	LO4 - Risolvere le sfide delle risorse umane: essere in grado di analizzare e risolvere i problemi quotidiani legati al benessere delle risorse umane.
C3 – Creare relazioni e Intelligenza Emotiva	LO5 - Definire e implementare strategie e metodi per costruire e mantenere relazioni positive tra i dipendenti e stimolare il lavoro di squadra, facendo anche uso dell'intelligenza emotiva.
C4 – Leadership strategica e organizzativa	LO6 - Contribuire alla gestione delle prestazioni dei dipendenti e all'efficacia e al benessere organizzativo.
	LO7 - Sviluppare, implementare e valutare strategie di sviluppo organizzativo volte a promuovere l'efficacia e il benessere organizzativo.
C5 – Andragogia, trasferimento di conoscenze e metodologie di supporto	LO8 - Sviluppare, implementare e valutare i programmi di orientamento, formazione e sviluppo dei dipendenti.
	LO9 - Sviluppare, implementare e valutare programmi di Coaching, Mentoring e Counselling per dipendenti, leader e manager.
C6 - Gestione della disabilità e della diversità	LO10 - Riassumere la legislazione riguardante la discriminazione sul lavoro, la conformità EEO (Equal Employment Opportunity), le migliori pratiche e l'applicazione.

	<p>LO11 - Discutere i benefici e le sfide di una forza lavoro diversificata. Promuovere la diversità all'interno dell'organizzazione e implementare programmi di gestione della disabilità e della diversità.</p>
<p>C7 - Gestione dello stress e felicità sul lavoro</p>	<p>LO12 - Riassumere la legislazione sullo stress legato al lavoro, le leggi e le iniziative nazionali.</p>
	<p>LO13 - Esaminare le questioni, le tendenze, le pratiche e i processi attuali nella gestione delle risorse umane prendendo in considerazione i potenziali fattori di stress.</p>
	<p>LO14 - Promuovere l'importanza di fornire buone condizioni di lavoro per tutto il team e come una cattiva salute mentale possa avere un impatto negativo su un business.</p>
	<p>LO15 - Sviluppo, implementazione e valutazione delle politiche e delle pratiche di benessere sul lavoro all'interno dell'organizzazione.</p>
	<p>LO16 - Condurre ricerche, produrre rapporti e raccomandare cambiamenti nelle pratiche delle risorse umane per promuovere il benessere sul lavoro.</p>

2. COSTRUZIONE DI UN NUOVO DISCIPLINARE DI PROFESSIONE E DI UN CURRICULUM DI FORMAZIONE PER IL PROFILO (01 - A2)

2.1 Professional task del Work Well-being Manager

La figura professionale del Work Well-being Manager (WWM) è abbastanza nuova e nasce con l'obiettivo di fissare nuovi standard nel campo del benessere sul posto di lavoro.

Essi permettono alle organizzazioni di fare il salto di qualità per abbracciare il benessere migliorando:

1. **Engagement dei dipendenti:** aiutare le organizzazioni e i dipendenti a comprendere, gestire e migliorare (il confine tra) il benessere personale e quello sul posto di lavoro;
2. **Formazione sulla leadership:** lavorare con il personale chiave per formare i leader sugli obiettivi aziendali incentrati sul benessere e per ottenere un supporto sostenibile;
3. **Cultura esemplare:** evidenziando e celebrando i comportamenti orientati al benessere e percorrendo in prima persona la creazione e la gestione di una vita equilibrata, sana e di successo.

Lo scopo principale del profilo professionale del WWM è quello di assicurare l'offerta efficace ed efficiente di un servizio volto a promuovere, implementare e valutare il benessere sul posto di lavoro a tutti i livelli occupazionali e gestionali.

L'obiettivo generale e principale del WWM è la creazione di una cultura del benessere orientata ai risultati. Per le organizzazioni di qualsiasi tipo, dimensione o settore, questi quattro pilastri offrono una tabella di marcia per raggiungere questo obiettivo:

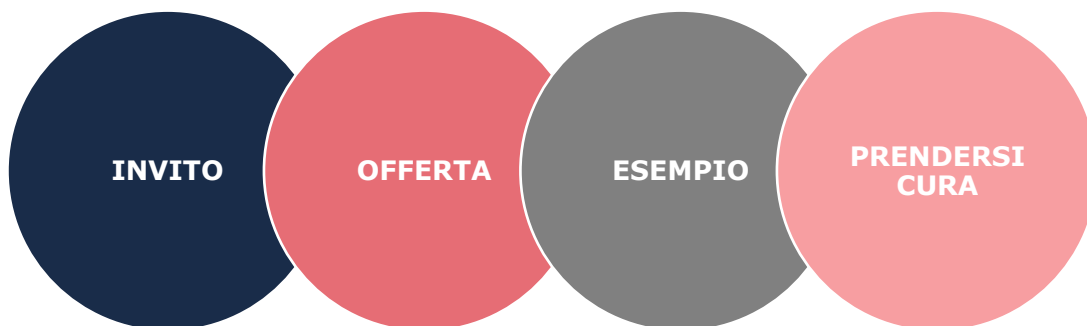


Figure 2. I quattro pilastri per creare una cultura del benessere orientate ai risultati

1. **Invito:** Una cultura del benessere si basa su un'atmosfera aperta e accogliente. I manager non dovrebbero fare pressioni per il benessere, ma piuttosto sostenere l'importanza di una vita ben vissuta e dare ai dipendenti la possibilità di migliorare il loro benessere. Impostando un tono di accettazione e celebrando il benessere, i manager incoraggiano i dipendenti ad assumersi la responsabilità personale e a partecipare come meglio credono, sostenendo l'autonomia e la privacy dei dipendenti e promuovendo al contempo una crescita sostenibile del benessere.
2. **Offerta:** Su base regolare, i manager dovrebbero mettere in contatto i dipendenti con opportunità e attività di benessere. Sebbene i dipendenti siano responsabili delle loro azioni, è compito dei manager invitare regolarmente alla partecipazione e ricordare ai dipendenti l'importanza del benessere. Ciò significa indirizzare i dipendenti verso informazioni e opportunità di benessere, senza sforzarsi di essere esperti o consulenti di benessere. Facendo da tramite con il benessere, i manager possono aumentare notevolmente la consapevolezza dei dipendenti. I manager hanno anche un ruolo importante nel fornire un ambiente accogliente, dai valori condivisi e sicuro che incoraggi la partecipazione attiva alle pratiche di benessere. Ciò richiede un supporto continuo da parte dei leader che devono comunicare costantemente il loro impegno per il benessere e promuovere proattivamente una cultura del benessere. La semplice offerta di informazioni sul benessere non è sufficiente; la cultura del lavoro deve dare ai dipendenti il "permesso" di partecipare appieno. Anche l'iniziativa di benessere più sofisticata è destinata a fallire se i dipendenti non si sentono a proprio agio nel farsi coinvolgere, ed è compito dei manager fornire un'atmosfera liberatoria.
3. **Esempio:** I dipendenti prendono spunto dai loro manager ed è più probabile che si appropriino del loro benessere quando i loro manager danno esempio di una vita ben vissuta. Per questo motivo, i manager devono modellare il benessere per incoraggiare la partecipazione dei dipendenti. Nessuna strategia per il benessere, anche la più sviluppata, può essere pienamente adottata e ottimizzata finché i manager non danno il via libera ai dipendenti illustrando i comportamenti giusti. I manager devono mostrare e condividere autenticamente le loro pratiche di benessere personali, fornendo esempi verbali e non verbali di benessere in azione.
4. **Prendersi Cura:** I manager devono comunicare che le iniziative per il benessere riguardano il miglioramento della vita dei dipendenti e che i risultati aziendali sono solo un bonus. A tal fine, i manager devono comunicare in modo proattivo che puntano su ogni dipendente e che si preoccupano sinceramente del benessere di ogni individuo. Incoraggiare i dipendenti a fissare obiettivi di benessere e chiedere informazioni sui loro progressi è un modo per mostrare un reale interesse per il benessere dei dipendenti. In una forte cultura del benessere, i manager dimostrano chiaramente il loro impegno a migliorare la vita a tutto tondo dei dipendenti: il loro scopo, il benessere sociale, finanziario, comunitario e fisico.

I dipendenti sono la più grande risorsa dell'azienda, sulla quale occorre investire di conseguenza. I più grandi manager del mondo riconoscono che influenzano il benessere dei dipendenti ogni giorno, nel bene e nel male, e fanno della loro missione il miglioramento della vita, non solo della performance.

Per quanto riguarda le competenze, anche la **job description del WWM** prende come base i professional task di cui i manager HR sono incaricati, aggiungendo a questi alcune attività specifiche strettamente legate alla gestione dello stress e alla promozione del benessere lavorativo (vedi Tabella 4).

In breve, possiamo pensare a un manager della salute e del benessere come a una persona che lavora per migliorare il benessere e la salute di un'azienda. Colui che fornisce strumenti, risorse e programmi che possono migliorare la salute di aziende, dipendenti, individui e altro ancora.

Tabella 4. Job Description del Work Well-being Manager

JOB DESCRIPTION del WORK WELL-BEING MANAGER	
COMPITI DELLE RISORSE UMANE	COMPITI DEL BENESSERE
<ul style="list-style-type: none"> - Esercitare l'autorità di un manager delle risorse umane (o supportarlo nel caso in cui WWM sia considerato un ulteriore profilo professionale) per quanto riguarda una o più delle seguenti aree: personale (comprese le decisioni di assunzione e di licenziamento), valutazione delle prestazioni, promozioni, raccomandazioni salariali, consulenza ai dipendenti, relazioni con i dipendenti (ER), formazione, benefici, compensazione, interpretazione delle politiche e risoluzione dei problemi. - Sviluppare e implementare politiche e procedure per l'occupazione e le relazioni con i dipendenti che sono coerenti con le politiche di gestione strategica. - Assicurarsi che tutte le politiche, i programmi e le selezioni dei candidati siano eseguiti in conformità con la politica delle pari opportunità di impiego. - Sviluppare strategie per affrontare efficacemente i problemi di gestione/relazione con i dipendenti quando si presentano. - Sviluppare una strategia educativa e di formazione per costruire la conoscenza dei supervisori delle relazioni con i dipendenti per un'interpretazione coerente delle politiche per prevenire problemi di relazioni con i dipendenti. - Assicurarsi che la gestione risponda ai bisogni dei dipendenti senza mettere in pericolo l'interesse dell'organizzazione. - Fornire consulenza ai manager e ai dipendenti su questioni relative alle relazioni con i dipendenti, alle politiche delle risorse umane, alle procedure, agli standard, alle leggi e ai regolamenti. Esaminare i reclami e la documentazione, condurre indagini, raccomandare soluzioni e consigliare il 	<p>PT1 - Valutare le condizioni effettive del posto di lavoro, valutare i bisogni della popolazione dell'organizzazione per sviluppare programmi di benessere appropriati basati sul feedback dei dipendenti, dei datori di lavoro, dei manager e delle altre parti interessate.</p> <p>PT2 - Creare un ambiente accogliente e stimolante per le persone che lavorano all'interno e con l'organizzazione.</p> <p>PT3 - Sviluppare buone relazioni con gli altri manager e assicurarsi che tutto il personale dell'organizzazione capisca e si sostenga a vicenda nei propri ruoli.</p> <p>PT4 - Incorporare le migliori pratiche di uguaglianza, diversità e inclusione in tutti gli aspetti del lavoro all'interno dell'organizzazione.</p> <p>PT5 - Pianificare misure per un posto di lavoro equo e sano progettando e implementando politiche e procedure che migliorino la salute e il benessere generale di un individuo o di un gruppo di persone. (Questo può includere: programmi di salute e produttività dei dipendenti, workshop e seminari, squadre e campionati, corse/passeggiate, fitness di gruppo, massoterapia, consulenza nutrizionale e formazione personale, fiere del benessere ed eventi speciali, pratiche di lavoro intelligente).</p> <p>PT6 - Coordinare e gestire tutti i programmi e i servizi per il benessere, compresa la responsabilità dei bilanci (ad esempio, creare un bilancio, riferire sulle variazioni di bilancio e prevedere le spese effettive).</p> <p>PT7 - Essere responsabile dei rapporti sui programmi di benessere (i.e. impieghi, statistiche, soddisfazione) al fine di raccogliere e analizzare dati e informazioni per</p>

<p>personale sul programma di gestione delle prestazioni.</p> <ul style="list-style-type: none">- Ricercare e rispondere alle domande di routine relative a compensazione, benefici, reclutamento, conservazione e libro paga. Quando le situazioni richiedono assistenza tecnica, consultare lo specialista o gli specialisti appropriati.	<p>determinare quali passi aggiuntivi dovrebbero essere fatti per migliorare il successo dei programmi messi in atto.</p> <p>PT8 - Lavorare collaborando con altri leader aziendali per aiutare a prevenire malattie e disturbi all'interno di una struttura, migliorando la salute generale.</p> <p>PT9 - Presentare aggiornamenti e rapporti regolari sul progresso della popolazione e su come è migliorata dall'implementazione dei programmi salutari.</p> <p>PT10- Essere responsabile delle comunicazioni interne ed esterne relative al benessere, collaborando con i dipartimenti di marketing e comunicazione (e-mail, manifesti, messaggi, sito web, blog, comunicati stampa, ecc.)</p>
---	---

Il Curriculum Formativo del Work Well-being Manager (descritto nel paragrafo seguente) sarà composto da un numero totale di blocchi tematici relativamente indipendenti, i cosiddetti moduli, relativi ai professional task (come "PT1: Valutare le condizioni effettive del posto di lavoro" o "PT5: Pianificare misure per un posto di lavoro equo e sano"). La formazione svolta sulla base di questo programma dovrebbe fornire ai partecipanti le conoscenze, le abilità e le competenze necessarie per svolgere i professional task specifici e distinti di un manager del benessere sul lavoro.

Nel prossimo paragrafo, i 10 Professional task (PT) identificati nell'area del benessere sono associati ai Learning Outcomes (LO) e utilizzati per descrivere i contenuti e gli obiettivi da raggiungere all'interno dei moduli di formazione.

2.2 Moduli formativi per il Work Well-being Manager

Per accedere al corso di formazione per Work Well-being Manager, sarà richiesto un diploma di livello EQF 4 (EQF4) e un minimo di esperienza nel campo della gestione delle risorse umane. Il corso di formazione WELLY si rivolge a quei professionisti che non hanno necessariamente una laurea, ma hanno esperienza nella gestione delle risorse umane o sono all'inizio della loro carriera in questo settore, così come gli imprenditori che gestiscono piccole aziende che spesso hanno la responsabilità diretta della gestione del personale. Tuttavia, il corso può essere interessante anche per gli studenti della scuola superiore in psicologia o in campi correlati all'educazione degli adulti, comprese anche le scienze organizzative o il management, poiché il benessere è una componente importante di questi campi.

Per questo motivo, una breve introduzione sulle conoscenze e competenze di base è stata inserita all'inizio del Corso di Formazione e, nella produzione del materiale didattico, gli argomenti saranno descritti in un modo facile da capire, che non richiede una profonda conoscenza nel campo, attraverso un uso intensivo di esempi pratici, casi studio ed esercizi per mettere in pratica quanto appreso.

Il Corso di Formazione è stato progettato sulla base di obiettivi di apprendimento misurabili che i discenti sono in grado di raggiungere al termine del corso e che sono già stati definiti nel profilo professionale.

Per ogni modulo, le unità sono state identificate in accordo con i 16 Learning Outcomes (LOs) e i 10 Professional Tasks (PTs) basati sugli specifici compiti/processi di lavoro, campi di attività e competenze, che sono essenziali per i Work Well-being Managers (vedi Tabella 5).

Tabella 5. Corso di Formazione del Work Well-being Manager

WORK WELL-BEING MANAGER TRAINING COURSE			
MODULI	UNITA'	LEARNING OUTCOMES (LOs)	PROFESSIONAL TASKS (PTs)
INTRODUZIONE			
Introduzione al Corso di Formazione WWM	Benvenuto al Corso di Formazione	INTRO - Comprendere l'importanza del benessere sul posto di lavoro e l'utilità di un corso di formazione specifico.	
	Perché è importante parlare di benessere sul posto di lavoro?		
MODULO 1: UN POSTO DI LAVORO SALUTARE			
Modulo 1: L'importanza di condizioni eque e sane nell'ambiente di lavoro	Unità 1.1: Nozioni di psicologia delle organizzazioni e sociologia delle organizzazioni	LO14 - Promuovere l'importanza di fornire buone condizioni di lavoro per tutto il team e come una cattiva salute mentale può avere un impatto negativo su un business. LO15 - Sviluppo, implementazione e valutazione delle politiche e delle pratiche di benessere sul lavoro all'interno dell'organizzazione. LO16 - Condurre ricerche, produrre rapporti e raccomandare cambiamenti nelle	PT2 - Creare un ambiente accogliente e stimolante. PT8 - Lavorare con altri leader aziendali per migliorare la salute generale.
	Unità 1.2: Promuovere la salute e il benessere umano sul posto di lavoro		
	Unità 1.3: Come includere la felicità professionale nell'organizzazione		
	Unit 1.4: Best practices e case studies		

		pratiche delle risorse umane per promuovere il benessere sul lavoro.	
MODULO 2: LEGISLAZIONE SUL LAVORO			
Modulo 2: Legislazione nazionale sullo stress lavoro-correlato e sulla gestione della diversità	Unità 2.1: Grecia	LO12 - Riassumere la legislazione sullo stress lavoro-correlato, le leggi e le iniziative nazionali.	PT4 - Incorporare le migliori pratiche di uguaglianza, diversità e inclusione.
	Unità 2.2: Italia	LO10 - Riassumere la legislazione riguardante la discriminazione sul lavoro, la conformità EEO (Equal Employment Opportunity), le migliori pratiche e l'applicazione.	
	Unità 2.3: Portogallo	LO11 - Discutere i benefici e le sfide di una forza lavoro diversificata. Promuovere la diversità all'interno dell'organizzazione e implementare programmi di gestione della disabilità e della diversità.	
	Unità 2.4: Slovenia		
	Unità 2.5: Spagna		
MODULO 3: IL WORK WELL-BEING MANAGER			
Modulo 3: Il ruolo del Work Well-being Manager	Unità 3.1: Introduzione alla leadership dell'organizzazione sanitaria, gestione e comportamento	LO13 - Esaminare le questioni, le tendenze, le pratiche e i processi attuali nella gestione delle risorse umane prendendo in considerazione i potenziali fattori di stress.	PT1 - Valutare le condizioni effettive del posto di lavoro.
	Unità 3.2: Coaching del Benessere, Mentoring, Counselling & Cambiamento comportamentale	LO9 - Sviluppare, implementare e valutare programmi di Coaching, Mentoring e Counselling per dipendenti, leader e manager.	PT6 - Coordinare e gestire tutti i programmi e i servizi di benessere.
	Unità 3.3: Come implementare le misure di benessere sul posto di lavoro	LO6 - Contribuire alla gestione delle performance dei dipendenti, all'efficacia e al benessere organizzativo.	PT5 - Pianificare misure per un posto di lavoro equo e sano.
	Unità 3.4: Best practices e case studies	LO7 - Sviluppare, implementare e valutare strategie di sviluppo organizzativo volte a	PT6 - Coordinare e gestire tutti i programmi e servizi di benessere. PT7 - Essere responsabile dei

		promuovere l'efficacia e il benessere organizzativo.	rapporti sui programmi di benessere. PT9 Presentare aggiornamenti e rapporti regolari sui progressi della popolazione.
MODULO 4: SKILLS DI POTENZIAMENTO PER IL WWM			
Modulo 4: Skills comunicative e psicosociali per la WWM	Unità 4.1: Comunicazione efficace per il benessere sul posto di lavoro	LO1 - Sviluppare efficaci capacità di comunicazione scritta e orale, utilizzare gli strumenti disponibili per promuovere, implementare e monitorare il benessere sul posto di lavoro. LO2 - Presentare e valutare i messaggi e i processi di comunicazione relativi alla gestione del benessere all'interno dell'organizzazione. LO3 - Facilitare e comunicare la componente HR del piano aziendale dell'organizzazione relativo al benessere sul posto di lavoro.	PT10 - Essere responsabile delle comunicazioni interne ed esterne relative al benessere. PT3 - Sviluppare buone relazioni con gli altri manager e con tutto il personale.
	Unità 4.2: Sviluppare skills analitiche e critiche	LO4 - Risolvere le sfide delle risorse umane: essere in grado di analizzare e risolvere i problemi quotidiani legati al benessere delle risorse umane.	PT3 - Sviluppare buone relazioni con gli altri manager e con tutto il personale.
	Unità 4.3: Creare relazioni e intelligenza emotiva	LO5 - Definire e implementare strategie e metodi per costruire e mantenere relazioni positive con i dipendenti e stimolare il lavoro di squadra, facendo anche uso dell'intelligenza emotiva.	PT3 - Sviluppare buone relazioni con gli altri manager e con tutto il personale.
	Unità 4.4: Andragogia: approcci innovativi per	LO8 - Sviluppare, implementare e valutare i programmi di orientamento,	PT6 - Coordinare e gestire tutti i programmi e i servizi di benessere.

	l'apprendimento degli adulti	formazione e sviluppo dei dipendenti.	
--	------------------------------	---------------------------------------	--

Nella prospettiva dei partner WELLY, così come concepito in questa fase preliminare di IO2, il Corso di Formazione rappresenta un modo ordinato per trasferire le competenze esaustive necessarie per ricoprire efficacemente il ruolo di Work Well-being Manager. È abbastanza ampio per sviluppare i contenuti e l'itinerario pedagogico dettagliato, tuttavia, al fine di corrispondere alla gerarchia di importanza identificata (cfr. tabella 2), la durata e il dettaglio di ogni modulo sarebbero diversi, con il modulo 3 e il modulo 4 più rilevanti. Per questo motivo, quando si tratterà di IO3, guidato da ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, i partner definiranno in dettaglio i contenuti dei moduli e M3 e M4 saranno ulteriormente divisi in sotto-moduli in modo che ogni competenza di base possa essere esplorata completamente.

In particolare, tra gli altri contenuti, il Modulo 3 comprenderà alcuni aspetti come la riservatezza, le questioni etiche e la gestione dei dati che sono solitamente presenti nei programmi di assistenza ai dipendenti.

2.3 Metodologie di Insegnamento e Apprendimento

Come dai risultati delle ricerche sul campo e a tavolino condotte in IO1, i formati multimediali più appropriati per i contenuti di apprendimento per il gruppo target del progetto WELLY sono i seguenti:

- E-Learning: piattaforma online, strumenti digitali, accessibili anche da mobile in qualsiasi momento, webinar, brevi video tematici teorici e pratici, e-book, guide pratiche;
- Corsi ibridi (blended learning);
- E-book grafici e interattivi;
- Infografiche;
- Liste di controllo.

Le metodologie più adatte, come da ricerche condotte in IO1, sono:

- Gruppo di mentor manager;
- Condivisione di esperienze professionali personali;
- Tecniche interattive (brainstorming, giochi, role-play, simulazioni, trivial, Storytelling);
- Flipped Classroom;
- Analisi di casi studio;
- Sviluppo del portfolio;
- Pillole di apprendimento durante il corso;
- Cultura dell'apprendimento;

- Scambio di esperienze personali e buone pratiche;
- World Café;
- Apprendimento basato sui problemi;
- Conferenze;
- Apprendimento esperienziale;
- Tecnologia Open Space.

In pratica, non tutte queste metodologie sono applicabili al progetto WELLY, ma molte di esse saranno adottate all'interno degli strumenti identificati:

1. Webinars,
2. E-learning platform;
3. Attività WBL;
4. Online repository;
5. Forum.

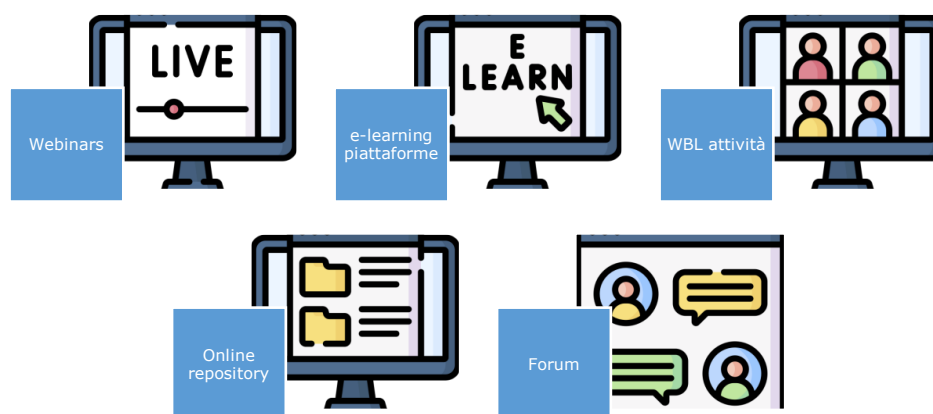
In base a questi risultati e considerando l'attuale situazione di emergenza sanitaria, supponiamo che **l'apprendimento a distanza o e-learning** sia la soluzione ottimale.

I formati multimediali e gli strumenti digitali identificati saranno combinati per sviluppare e implementare un corso di formazione basato su diverse **metodologie di insegnamento e apprendimento**.

1. **Webinars** dove insegnanti qualificati dello staff di WELLY introdurranno i contenuti teorici e pratici dei moduli utilizzando esempi concreti attraverso tecniche interattive, stimolando l'interazione e la discussione, fornendo casi di studio e buone pratiche da analizzare e discutere con i discenti;
2. **Piattaforme E-learning** con moduli online su argomenti teorici e pillole formative sugli aspetti pratici degli argomenti (che potrebbero essere resi disponibili anche attraverso i canali dei social media e YouTube), liberamente e autonomamente accessibili dai corsisti. I moduli online e le pillole formative (come moduli di apprendimento multimediali brevi e concisi) forniranno contenuti di facile comprensione;
3. **Attività Work-based learning** con esercizi pratici da fare nel contesto di lavoro (se possibile in presenza all'interno dell'organizzazione o in un ambiente on-line che permette l'interazione tra i partecipanti, ad esempio strumenti di videoconferenza). Le attività WBL saranno condotte con un approccio di learning by-doing: brainstorming, giochi, giochi di ruolo, simulazioni, apprendimento esperienziale e apprendimento problem-based;
4. **Online repository** (all'interno della piattaforma e-learning) conterrà guide, best practices e case studies, e-book, infografiche, checklist e tool kit. Questi strumenti sono destinati allo studio individuale e, in un'ottica di cooperative learning, i corsisti su richiesta possono suggerire ai docenti di caricare contenuti specifici o materiali elaborati da loro stessi, dopo una valutazione qualitativa da parte del team di esperti WELLY.

5. **Forum** dove i discenti e i formatori avranno l'opportunità di condividere/scambiare esperienze personali e professionali, buone pratiche, fare domande e discutere sulle diverse soluzioni ai loro problemi.

Alla base del corso di formazione WELLY c'è l'idea (e il desiderio) di stimolare una "cultura dell'apprendimento" tra i partecipanti, facilitando l'autoapprendimento e stimolando la ricerca individuale, per incoraggiare i corsisti a sviluppare conoscenze e competenze da soli e poi condividerle con altri partecipanti e colleghi.



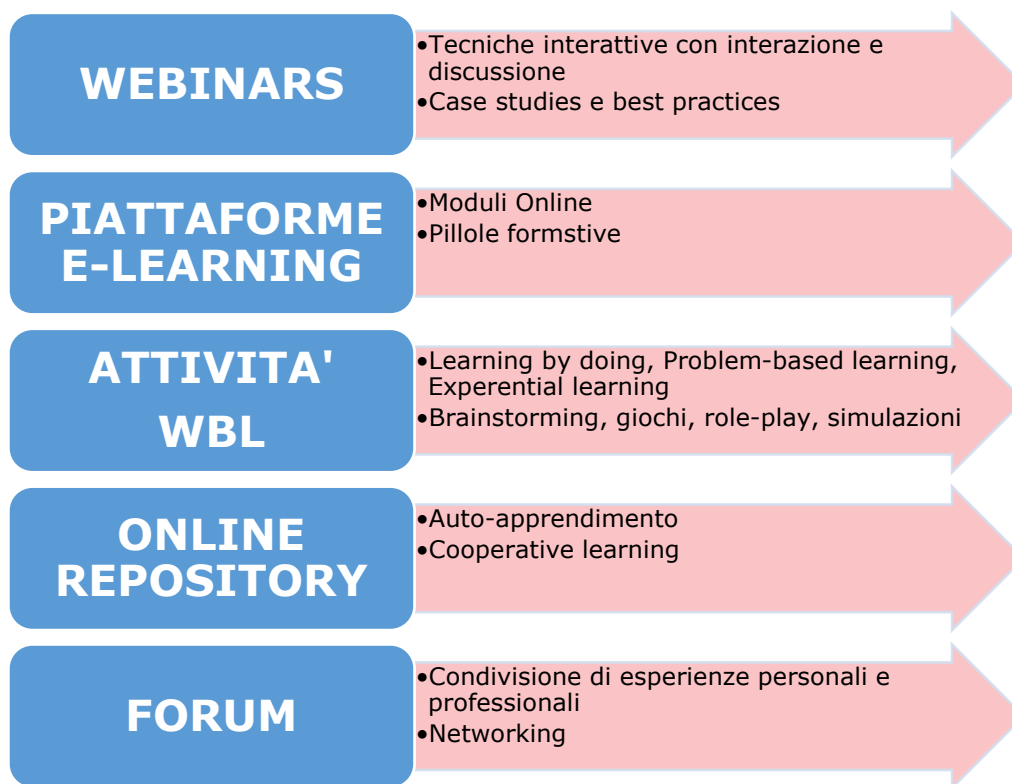


Figura 3.1 formati multimediali, le metodologie di insegnamento e apprendimento del Corso di Formazione del WELLY

2.4 Quanto dovrebbe durare il corso di formazione

Considerando che alla fine delle fasi di ricerca e di pilotaggio sarà sviluppato un modello di certificazione per valutare le competenze del Work Well-being Manager per promuoverne l'ampio riconoscimento a livello europeo, in questa fase è importante definire la giusta durata in termini di ore del Corso di Formazione per renderlo coerente con il rilascio di una certificazione ufficiale.

Per farlo, è stata condotta una ricerca nel Quadro Nazionale delle Qualifiche (NQF) in ogni paese dei partner WELLY.

I Quadri Nazionali delle Qualifiche (NQFs) sono repertori che contengono tutte le qualifiche riconosciute sul territorio nazionale, per facilitare i collegamenti tra il sistema formativo e il mercato del lavoro e per fornire standard di riferimento comuni ai lavoratori, alle aziende e agli enti di formazione.

Nelle pagine seguenti troverete un'analisi dei NQFs nei paesi partner di WELLY con particolare attenzione al livello EQF 5 al quale è stato classificato il Work Well-being Manager.

Grecia

La Grecia ha l'Hellenic Qualification Framework (HQF), introdotto nel 2010 sotto la disposizione della legge 3879/2010 e la legge 4115/2013 corrispondente all'European Qualification Framework (EQF).

La National Organisation for the Certification of Qualifications & Vocational Guidance (EOPPEP¹) è l'organizzazione nazionale per la certificazione delle qualifiche e dell'orientamento professionale, un ente statutario onnicomprensivo che investe su una migliore qualità e su servizi di Lifelong Learning più efficienti e affidabili in Grecia.

Il livello 5 del NQF greco si allinea con l'EQF:

- **Conoscenza:** possedere una conoscenza ampia, specializzata, oggettiva e teorica in un campo di lavoro o di studio ed è consapevole dei limiti di questa conoscenza.
- **Skill:** avere un'ampia gamma di abilità cognitive e pratiche necessarie per trovare soluzioni creative a problemi astratti.
- **Competenza:** essere in grado di agire come amministratore e supervisionare nel contesto di un compito specifico o di un processo di apprendimento, dove possono verificarsi cambiamenti imprevisti. Lui/lei può rivedere e sviluppare sia la sua performance personale che quella di altre persone.

1 <https://www.eoppepp.gr/index.php/en/>

E si relaziona con l'istruzione e la formazione professionale (VET):

- DIPLOMA PROFESSIONALE POST-SECONDARIO (livello post-secondario) per i diplomati della classe di apprendistato EPAL, livello 5 (livello post-secondario) (concesso ai diplomati dell'anno di apprendistato EPAL² dopo la certificazione)
- DIPLOMA DI FORMAZIONE PROFESSIONALE (livello post-secondario) (concesso ai diplomati degli istituti di formazione professionale (IEKs ³) dopo la certificazione)
- DIPLOMA DI FORMAZIONE PROFESSIONALE (IEK) (livello post-secondario)
- DIPLOMA o "DEGREE" DI ISTRUZIONE POST-SECONDARIA E NON SUPERIORE

Considerando che per il WWM è richiesto un precedente background accademico e/o esperienza lavorativa, il corso di formazione per la figura professionale dovrebbe seguire una delle due categorie:

- Corsi della durata massima di 75 ore - collegati al Certificato di Formazione Professionale;
- **Corsi della durata massima di 250 ore - collegati al Certificato di Lifelong Learning.**

In Grecia la VET (in lingua greca K.E.K) appartiene ai Centri di Lifelong Learning, **quindi la formazione professionale del WWM dovrebbe essere implementata alla luce del Lifelong Learning.**

Secondo il regolamento greco, la frequenza ai programmi può essere breve o estesa, parziale o intensiva, con orari flessibili tollerati alle esigenze dei discenti. Il programma può essere condotto anche con metodi di apprendimento a distanza e non può superare un totale di 250 ore di insegnamento.

Il programma deve includere:

- Parte teorica;
- Parte pratica (per esempio, stage nelle aziende). La parte pratica non può superare il 40% del totale delle ore del programma.

Italia

L'Italia non ha un NQF per la VET ma fa riferimento a sistemi regionali. L'offerta nei campi dell'istruzione e della formazione professionale è legata a diverse istituzioni: la formazione professionale dipende dalle Regioni mentre l'offerta della scuola secondaria superiore e l'offerta accademica sono gestite dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR).

2 EPAL è il Liceo Professionale nel sistema d'istruzione in Grecia.

3 IKEs sono gli Istituti di formazione Professionale nel sistema d'istruzione in Grecia.

Le Regioni determinano autonomamente i profili professionali sulla base di un inventario nazionale che definisce i requisiti minimi e gli standard di riferimento. L'inventario nazionale si chiama "Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni"⁴.

Partendo dai profili nazionali, le Regioni li adattano in termini di Learning Outcomes (risultati di apprendimento) sulla base dei bisogni locali derivanti dall'economia regionale e dal mercato del lavoro. Nell'adattare i profili professionali le Regioni devono comunque mantenere gli standard minimi definiti a livello nazionale.

La descrizione dei contenuti professionali proposta nell'Atlante Nazionale è consultabile attraverso uno schema di classificazione ad albero che, partendo dai rami principali costituiti dai Settori Economico - Professionali, individua progressivamente al loro interno i principali processi lavorativi a loro volta suddivisi in sequenze di processo e aree di attività (ADA). L'ADA contiene la descrizione delle singole attività che la costituiscono, i prodotti e i servizi previsti, nonché i riferimenti ai codici statistici delle classificazioni ISTAT relative alle attività economiche e alle professioni.

Per il profilo professionale WWM si fa riferimento all'Area comune dell'Atlante italiano del Lavoro e delle Qualifiche. In particolare al SETTORE 24. Area comune

→ Processo: Organizzazione, gestione delle risorse umane e sicurezza

Sequenza: Gestione delle risorse umane, sviluppo organizzativo e amministrazione del personale

- ADA.24.03.01 - Gestione delle risorse umane (anche politiche retributive)
- ADA.24.03.02 - Organizzazione e sviluppo organizzativo
- ADA.24.03.03 - Gestione delle relazioni sindacali
- ADA.24.03.04 - Gestione delle politiche di sviluppo professionale del personale
- ADA.24.03.05 - Gestione della selezione del personale
- ADA.24.03.06 - Gestione amministrativa del personale

Sequenza: Sistema di gestione della sicurezza

- ADA.24.03.07 - Gestione e organizzazione della sicurezza sul posto di lavoro
- ADA.24.03.08 - Gestione e organizzazione della sicurezza ambientale
- ADA.24.03.09 - Identificazione e valutazione dei rischi sul posto di lavoro

La regione Emilia Romagna (dove si trova SINERGIE) adotta un sistema chiamato "Sistema regionale di formalizzazione e certificazione delle competenze" (SRFC), che permette di formalizzare e certificare le competenze acquisite non solo a seguito di corsi di formazione, ma anche attraverso l'esperienza lavorativa.

4 https://atlantelavoro.inapp.org/atlante_lavoro.php

Allo stesso modo, la Regione Veneto (dove si trova PSYCHOMETRICS) adotta il Repertorio Regionale Standard Professionali (RRSP).

In ogni Regione è possibile chiedere l'introduzione di nuovi profili professionali o la modifica/integrazione di quelli esistenti, inviando una richiesta scritta alla Direzione Lavoro e Formazione che valuta la richiesta e può decidere di approvare le modifiche o il nuovo profilo professionale.

Pur non avendo un NQF in vigore, l'Italia ha riferito le sue qualifiche formali (istruzione generale, IFP e qualifiche di istruzione superiore), che sono rilasciate dal Ministero dell'Istruzione e dell'Università (MIUR), e quelle rilasciate dalle regioni nel quadro dell'accordo Stato-Regioni direttamente agli otto livelli EQF, utilizzando i descrittori di livello EQF per presentare l'interazione delle qualifiche tra le qualifiche nazionali e i livelli EQF.

Il livello 5 dell'EQF rientra nell'area delle Qualifiche per l'"approfondimento/specializzazione" e comprende sia i diplomi tecnici superiori (gestiti dagli Istituti Tecnici Superiori ai sensi della normativa MIUR, della durata di due anni: 1800/2000 ore, di cui almeno il 30% svolto in stage, anche all'estero, presso le aziende tecnologicamente più avanzate) sia corsi di qualificazione gestiti a livello regionale e realizzati da enti di formazione accreditati presso la Regione di riferimento (Centri di formazione come SINERGIE e PSYCHOMETRICS). Questo tipo di qualificazione può essere considerato come un approfondimento/specializzazione rispetto all'area professionale. Gli obiettivi formativi stabiliti dalla qualifica sono raggiungibili da persone in possesso di conoscenze e competenze rilevanti per l'area professionale e che l'offerta formativa mira a sviluppare/approfondire ulteriormente. Queste conoscenze e competenze possono essere acquisite attraverso corsi professionali e di istruzione o esperienze di lavoro. Questi corsi hanno una durata di 300 ore (compresa una quota di ore di stage, workshop o altre attività, che può oscillare dal 20% al 40% del numero totale di ore) nel caso in cui i partecipanti abbiano una precedente esperienza lavorativa o di 500 ore (compresa una quota di ore di stage che può oscillare dal 35% al 45% del numero totale di ore) se non ce l'hanno.

Considerando che la figura professionale WWM è stata classificata come livello 5 dell'EQF, per accedere al corso di formazione è necessario un diploma di livello 4 dell'EQF (diploma professionale di tecnico; diploma di scuola superiore; diploma di istruzione tecnica; diploma di istruzione professionale; Certificato di specializzazione tecnica superiore) e sarà richiesto un minimo di esperienza nel campo della gestione delle risorse umane.

Per questi motivi il Corso di formazione per la figura professionale del Work Well-being Manager rientra nella categoria dei corsi di "approfondimento/specializzazione" al livello 5 EQF della durata di 300 ore.

Questi corsi mirano a professionalizzare le persone con conoscenze e competenze rilevanti per l'area professionale della qualifica, da acquisire attraverso corsi di formazione e istruzione professionale o esperienza lavorativa. I corsi devono includere una quota di ore di stage, workshop o altre attività, che può oscillare dal 20% al 40% del numero totale di ore. Stage, laboratori o altre attività, devono essere organizzati in contesti lavorativi dove i processi e le attività sono coerenti con quelli di riferimento della qualifica. I laboratori e le altre attività devono riprodurre i processi e le attività tipiche dei contesti lavorativi di riferimento della qualifica.

Ciò significa che la durata minima del corso di formazione per WWM per il rilascio di una qualifica professionale completa è di 300 ore totali:

- 180 ore di lezione (60%);
- 120 ore di stage/tirocinio (40%).

Considerando che i partecipanti al corso pilota WELLY sono lavoratori, non c'è bisogno di un tirocinio specifico, in quanto soddisfano le 120 ore di lavoro pratico con le loro attività lavorative quotidiane all'interno dell'organizzazione per cui lavorano.

Portogallo

Il sistema di istruzione e formazione in Portogallo è amministrato centralmente con riferimento alla definizione delle principali linee politiche e delle linee guida curriculari, didattiche e finanziarie.

Il sistema portoghese è strutturato sulla base di cinque livelli di formazione (International Standard Classification of Education): 1) pre-primario, 2) di base, 3) secondario, 4) post-secondario non terziario e 5) terziario.

Il Sistema Nazionale di Qualificazione (NQS) è stato creato nel dicembre 2007, con la pubblicazione del Decreto Legge n. 396/2007, del 31 dicembre (modificato dal Decreto Legge n. 14/2017), in linea con l'EQF, con l'obiettivo di aumentare il livello di qualificazione della popolazione attiva. Il QNQ portoghese, in vigore dal 1° ottobre 2010, copre l'istruzione di base, secondaria e superiore, la formazione professionale e i processi di riconoscimento, convalida e certificazione delle competenze acquisite attraverso percorsi non formali o informali. Il NQC portoghese è uno strumento per la gestione strategica delle qualifiche di livello di istruzione non superiore che integra il Sistema

Nazionale delle Qualifiche (Decreto Legge n. 396/2007, del 31 dicembre). NQC è disponibile su www.catalogo.anqep.gov.pt.

In Portogallo, il Ministero dell'Istruzione è responsabile del coordinamento della politica nell'istruzione di base e secondaria superiore, mentre il Ministero della Scienza, della Tecnologia e dell'Istruzione Superiore sovrintende all'istruzione superiore. La VET e l'istruzione superiore fanno riferimento a diversi enti nazionali, che hanno regole diverse: l'ente nazionale VET è l'ANQEP (Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional - ITA: Agenzia nazionale per la qualificazione e l'istruzione professionale), mentre l'HE fa riferimento all'A3ES (Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior - ITA: Agenzia di valutazione e accreditamento dell'istruzione superiore).

Il livello 5 dell'EQF nel sistema portoghese è equivalente a due diversi tipi di corsi:

a) Corso di Specializzazione Tecnologica (in portoghese conosciuto con l'abbreviazione "CET"). Si tratta di un corso di formazione professionale di livello 5 dell'EQF corrispondente alla qualifica di livello 5 del NQC. I punti di riferimento per la formazione includono sia la formazione iniziale che la formazione permanente e sono pubblicati nel NQC, organizzati in unità formative modulari di 25 ore o 50 ore. I corsi di specializzazione tecnologica sono interventi di formazione post-secondaria non superiore con la durata di circa un anno. Generalmente questi corsi durano da un anno a un anno e mezzo e il carico di lavoro totale non può essere inferiore a 1 200 ore né superiore a 1 560 ore. Il "CET" conferisce una qualifica di livello 5 del QNQ (ISCED 454) e un Diploma di Specializzazione Tecnologica, incorporando dal 30% al 46% di formazione pratica in un contesto di lavoro.

b) **Corso Tecnico Superiore Professionale** (in portoghese conosciuto con l'abbreviazione "CTeSP"). Si tratta di una formazione superiore politecnica. I Corsi Professionali Tecnici Superiori sono forniti dalle istituzioni politecniche, conferiscono una qualifica di livello 5 EQF, ma non conferiscono un titolo accademico. I Corsi Professionali Tecnici Superiori sono cicli brevi con 120 ECTS, della durata di due anni. Il completamento con successo del rispettivo ciclo di studi conferisce il diploma di tecnico superiore professionale. I possessori di un diploma di tecnico superiore professionale possono accedere al programma di laurea di 1° ciclo - Bachelor's degree (livello 6 EQF).

La durata totale di un "CTeSP" è di quattro semestri curriculari, costituiti da un insieme di unità curriculari organizzate in componenti di formazione generale e scientifica, formazione tecnica e formazione pratica sul posto di lavoro. La

componente di formazione pratica sul posto di lavoro ha una durata non inferiore a un semestre curricolare, corrispondente a 30 ECTS. I crediti per le componenti di formazione generale e scientifica e di formazione tecnica rappresentano insieme fino al 30% della formazione generale e scientifica (27 ECTS se 30%) e non meno del 70% della componente tecnica (63 ECTS se 70%). Nella componente di formazione tecnica, tutti i progetti pratici e di laboratorio devono corrispondere ad almeno il 70% delle sue ore di contatto.

Nel caso portoghese, il percorso formativo WWM si inserisce meglio all'interno di un corso tecnico professionale superiore, in particolare corrispondendo alle componenti di formazione tecnica e pratica sul posto di lavoro di un corso tecnico professionale superiore.

Slovenia

La Slovenia ha un Quadro delle Qualifiche Slovene (SQF) che rappresenta un sistema unificato delle qualifiche nella Repubblica di Slovenia per la classificazione delle qualifiche in livelli in relazione ai Learning Outcomes.

Il SQF include tre categorie di qualifiche: (1) ISTRUZIONE: dimostrata da un documento pubblico che certifica il completamento dell'istruzione; (2) QUALIFICAZIONE PROFESSIONALE: dimostrata da un certificato di Qualificazione Professionale Nazionale (NVQ), rilasciato in conformità con i regolamenti che regolano NVQ, o un altro documento che certifica il completamento di un programma di ulteriore formazione, rilasciato in conformità con i regolamenti che regolano l'istruzione professionale e superiore; (3) QUALIFICAZIONE SUPPLEMENTARE: dimostrata da un certificato di qualificazione supplementare acquisita.

SQF ha lo scopo che ognuno possa trovare l'ampia scelta di qualifiche disponibili in Slovenia o di verificare la comparabilità reciproca delle diverse qualifiche. SQF può essere usato per controllare a quale livello corrisponde la qualifica di un individuo nel Quadro Europeo delle Qualifiche (European Qualifications Framework EQF) o nel Quadro delle Qualifiche per l'area europea dell'Istruzione Superiore (Qualifications Framework for the European Higher Education Area QF-EHEA).

La qualifica supplementare (punto 3 sopra), completa la qualifica di un individuo al livello raggiunto e in un campo professionale specifico ed è legata alle esigenze del mercato del lavoro. La legge slovena sul quadro delle qualifiche stabilisce (ZSOK, Gazzetta ufficiale 104/2015) che solo un datore di lavoro, un gruppo di datori di lavoro o il Servizio per l'impiego della Slovenia possono richiedere l'inserimento di una qualifica aggiuntiva nel

SQF. Tuttavia, la qualifica aggiuntiva può essere ottenuta solo da quei dipendenti per i quali il datore di lavoro abbia collocato la qualifica aggiuntiva nel SQF. Poiché ci sono limitazioni a questo approccio, questa non sarebbe un'opzione praticabile.

Considerando che WWM è stato classificato come livello EQF 5, nel nostro caso questo equivale a SQF 6. SQF 6 è un ciclo breve di istruzione professionale superiore e rappresenta il ponte tra la VET e il sistema di istruzione superiore. Richiede che i partecipanti abbiano almeno SQF 5 come condizione d'ingresso per partecipare. Questo significa che devono avere un Certificato di maturità professionale (istruzione tecnica superiore) o un Certificato di maturità Generale (istruzione secondaria superiore) o un Certificato di esame di Maestro artigiano (istruzione tecnica secondaria superiore) o un Certificato di esame di Caposquadra (istruzione tecnica secondaria superiore) o un Certificato di esame Manageriale (istruzione tecnica secondaria superiore).

L'istruzione professionale superiore a ciclo breve (SQF 6) sono programmi di studio biennali in cui gli obblighi di studio sono valutati con crediti ECTS. Ogni anno è valutato con 60 punti di credito ECTS, l'intero programma di studio è valutato con 120 punti di credito.

Al livello SQF 6 sono anche condotti programmi di studio per la formazione avanzata nel campo dell'istruzione professionale superiore⁵. I programmi sono destinati ai lavoratori diplomati dei programmi di studio dell'istruzione professionale superiore (SQF 6). Si svolgono a scuola e nelle aziende come formazione sul lavoro. Sono principalmente finalizzati all'acquisizione di ulteriori conoscenze per esigenze lavorative specifiche. I programmi sono valutati con un minimo di 10 e un massimo di 35 crediti ECTS⁶. Il problema è che la condizione d'ingresso è SQF 6 e non SQF 5 come si intende per il corso di formazione per WWM.

Questo significa che possiamo implementare il corso di formazione per WWM al livello EQF 5 come una conoscenza acquisita non formale attraverso crediti ECTS anche ai programmi di studio dell'istruzione professionale superiore a ciclo breve (SQF 6).

Spagna

Il quadro nazionale spagnolo MECU (Marco Español de Cualificaciones para el Aprendizaje Permanente - Quadro spagnolo delle qualifiche per il Lifelong Learning) è stato progettato

⁵ Per approfondimenti: <https://www.pinpiu.si/o-pinpiu/en/>
⁶ 1 ECTS = 25-30 ore

per coprire le qualifiche di tutte le formazioni del paese (compresa la formazione VET). Il MECU è stato approvato nel 2011 in seguito alla Raccomandazione del 23 aprile 2008 del Parlamento Europeo e del Consiglio che ha emanato queste Raccomandazioni per la creazione di un Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF). MECU è strutturato in otto livelli e descrittori di livello, seguendo l'EQF, definiti in termini di conoscenze, abilità e competenze. Inoltre, ogni qualifica (laurea, certificato o diploma) sarà riconosciuta ad un livello del MECU come segue:

- Qualificazioni ottenute attraverso apprendistato svolti al di fuori del sistema d'istruzione.
- Qualificazioni ottenute attraverso apprendistato svolti all'interno del sistema d'istruzione.

L'UE ha sviluppato diversi sistemi di qualificazione come ECTS e ECVET, come metodo per facilitare la convalida della conoscenza tra i paesi europei. Entrambi i sistemi sono attualmente utilizzati in Spagna; nel caso della formazione professionale, l'ECVET è quello utilizzato. L'ECVET non sostituisce i sistemi di qualificazione spagnoli, ma li integra al fine di garantire il riconoscimento degli studi spagnoli in altri paesi dell'UE.

QF-EHEA in Spagna - HE non universitaria (Enseñanzas no Universitarias)

L'accesso all'istruzione superiore in Spagna è a 18 anni dopo 12 anni di studio. Il QF-EHEA in Spagna è chiamato MECES. Il MECES ha le stesse definizioni e gli stessi livelli del QF-EHEA.

Ciclo breve - MECES 1 - EQF 5

- Nivel MECES 1 – EQF Level 5 Higher VET Technician (120 ECTS) (Técnico Superior de Formación Profesional)
- Tecnico superiore in arti plastiche e design (Técnico Superior de Artes Plásticas y Diseño)
- Tecnico Superiore in Formazione Sportiva (Técnico Deportivo Superior)

Per quanto riguarda l'istruzione VET, le qualifiche in Spagna sono gestite, secondo la legge spagnola, dal Sistema Nazionale delle Qualifiche e dell'Istruzione VET (INCUAL). L'INCUAL fa parte del Ministero dell'Istruzione, ed è incaricato di elaborare e aggiornare il Catalogo Nazionale delle Qualifiche Professionali. L'INCUAL è stato fondato nel paese nel 2002 ed è stabilito dalla "Ley Orgánica 5/2002". Tuttavia, il MECU non è stato ancora modificato dal governo spagnolo, essendo questo miglioramento attualmente un "Progetto" (Proyecto de Real Decreto), ma l'INCUAL aggiorna costantemente le opportunità formative nell'ambito dell'istruzione e delle qualifiche VET.

L'obiettivo principale del sistema è quello di integrare i diversi livelli di istruzione e il modo di valutarli, facilitando il passaggio da uno all'altro. Per questo, il sistema ECVET è

espressamente presentato in Spagna come un modo per certificare e registrare i risultati dell'apprendimento di una persona in diversi contesti, sia all'estero che attraverso un percorso di apprendimento formale, informale o non formale.

L'attuale Formazione Professionale stabilita nel sistema formativo in Spagna permette agli studenti di scegliere la formazione più appropriata con opzioni per accedere all'attuale mercato del lavoro essendo considerato un ruolo chiave nella possibilità di trovare lavoro. La Formazione Professionale viene costantemente aggiornata per adattare la formazione ai rapidi cambiamenti e alle esigenze delle aziende. Pertanto, la Formazione Professionale è più vicina alle richieste del mercato del lavoro.

La Formazione Professionale offre più di 150 cicli di formazione all'interno di 26 famiglie professionali, con contenuti teorici e pratici adeguati ai vari campi professionali. Gli insegnamenti di Formazione Professionale del Sistema Educativo in Spagna sono strutturati come segue:

- Formazione professionale di base (Títulos de Formación Profesional Básica)
- Lauree intermedie e avanzate (Títulos de Grado Medio y Grado Superior)
- Cicli formativi, sia per le lauree medie che per quelle superiori (Ciclos formativos de Grado Medio y Grado Superior)
- Corsi di specializzazione (Cursos de Especialización)

Per la Formazione Professionale di Base, la durata del ciclo di formazione è di 240 ore e la durata del modulo professionale di Formazione nei Luoghi di Lavoro rappresenterà, in generale, un minimo del 12% della durata totale del ciclo di formazione.

Nelle Lauree Intermedie e Avanzate adattate alla Legge Organica dell'Educazione (LOE), la durata del modulo professionale di Formazione nei Centri di Lavoro sarà sempre di 400 ore.

Il corso di formazione WWM può essere classificato come formazione professionale di base (con una durata di 240 ore con un minimo del 12% di formazione sul posto di lavoro).

Conclusioni

Per formalizzare e certificare le competenze acquisite attraverso il Corso di Formazione per il manager del benessere lavorativo, abbiamo bisogno di implementare il corso di formazione in una forma che permetta ai partecipanti di spendere le conoscenze acquisite nei rispettivi paesi grazie al sistema ECTS⁷.

Prendendo in considerazione i diversi sistemi nazionali dei paesi partner, è difficile definire una durata standard che si adatti a tutti i requisiti dei sistemi nazionali.

Nella tabella 6 sono riassunti gli standard EQF5 nei cinque paesi analizzati.

Tabella 6 – Standard EQF5 nei Paesi partner del WELLY

PAESE	DURATA TOTALE	TEORIA (Lezioni)	PRATICA (Stage)
GRECIA	MAX 250 ore	MIN 150 ore (60%)	MAX 100 ore (40%)
ITALIA	300 ore	MIN 180 ore (60%)	MAX 120 ore (40%)
PORTOGALLO	120 ECTS 3.360 ore	90 ECTS 2.520 ore	30 ECTS 840 ore
SLOVENIA	120 ECTS 3000 - 3600 ore	88 - 93 ECTS 2200 - 2800 ore	32 - 27 ECTS 800 ore
SPAGNA	240 ore	MAX 210 ore (88%)	MIN 30 ore (12%)

In media, un punto di credito ECTS equivale a 25-30 ore di lavoro ⁸.

In Portogallo, 1 ECTS = 28 ore di studio.

In Slovenia, 1 ECTS= 25-30 ore di studio.

Abbiamo concluso che teoricamente un corso di formazione per fornire la piena qualificazione professionale per Work Well-being Manager dovrebbe durare al massimo 300 ore in totale, compresa una parte teorica e una parte più pratica di circa il 20-40% sotto forma di stage, esperienza di lavoro o lavoro individuale sul campo.

Il caso del Portogallo rappresenta un'eccezione perché in questo paese EQF5 corrisponde a un corso di 2 anni. Il corso WWM che sarà implementato all'interno del progetto WELLY rappresenterà una formazione pilota che darà l'opportunità di testare alcuni contenuti

7 ECTS = European Credit Transfer and Accumulation System

8 Lista di crediti dati in un anno nei Paesi Europei è disponibile qui:

https://en.wikipedia.org/wiki/European_Credit_Transfer_and_Accumulation_System

chiave di un potenziale corso professionale tecnico superiore dedicato all'esperto del benessere sul lavoro. I partecipanti al pilota riceveranno ECTS da spendere all'interno del corso completo.

Anche nel caso della Slovenia, il totale delle ore di lezione non sarà coperto, ma il corso pilota WWM della durata di 180 ore fornirà crediti ECTS per l'istruzione non formale che potrebbero anche essere riconosciuti in un ciclo breve di programmi di studio di istruzione professionale superiore (SQF 6).

Sono state valutate diverse opzioni tra i partner al fine di svolgere i compiti del progetto WELLY e implementare in modo efficiente un corso pilota per formare il profilo professionale del Work Well-being Manager.

Alla fine, i partner hanno concordato che l'opzione più adatta è quella di implementare un corso di formazione congiunto gestito dall'intero partenariato in cui ogni partner contribuisce secondo la propria area di competenza ed esperienza. Al fine di sostenere questa soluzione, renderla efficace e garantire il valore internazionale dell'offerta formativa fornita nell'ambito del progetto WELLY, in IO3 tutti i partner collaboreranno allo sviluppo dei contenuti della formazione (180 ore di lezione in totale, comprese le ore di contatto e lo studio individuale), alla conduzione delle lezioni e alla realizzazione delle attività interattive garantendo che i partecipanti saranno accompagnati da tutor nazionali nei rispettivi paesi.

Per quanto riguarda il processo di certificazione, all'interno di IO4 EPRALIMA progetterà un modello di certificazione per il corso, e anche le procedure per rendere il corso riconosciuto a livello europeo per gli altri paesi partner, attraverso punti di credito ECTS.

Una volta completato il benchmark di qualificazione, tutti i partner chiederanno alle rispettive autorità nazionali di aggiungere il "Work Well-being Manager" come nuovo profilo professionale al Catalogo Nazionale (o Regionale nel caso dell'Italia) delle Qualifiche (NQC).

IO2 in poche parole

Per riassumere, presentiamo i numeri del Profilo Professionale del Work Well-being Manager e il relativo Curriculum di Formazione.

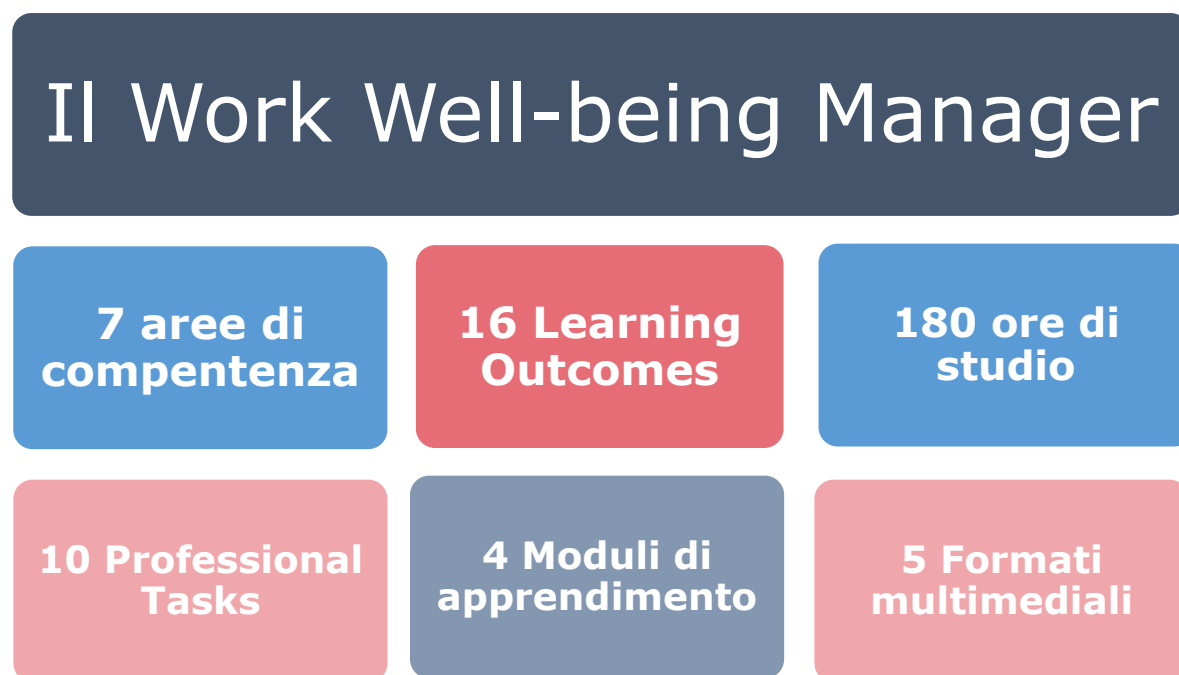


Figure 4. I numeri WELLY

BIBLIOGRAFIA

- The Core Responsibilities of Human Resources in a Company by Ruth Mayhew, April 13, 2018;
- Top Organisational Skills Employers Value with Examples by Alison Doyle, October 31, 2019;
- How Do Coaching, Mentoring, and Counseling Differ by Kelly Miller, BA, CAPP, September 01, 2020;
- 12 Coaching Skills That Make You A Good Coach by Marcel Schuy, March, 2018;
- What is Organizational Culture? by Cancialosi, C., July 17, 2017;
- What Is Leadership? Definition & Examples of Leadership by Susan Ward, August 15, 2020;
- Occupational health psychology definition from Wikipedia, the free encyclopedia:
 - Schonfeld, I.S., & Chang, C.-H. (2017). Occupational health psychology: Work, stress, and health. New York, NY: Springer Publishing Company.
 - Jump up to:a b Houdmont, J., & Leka, S. (2010). An introduction to occupational health psychology. In S. Leka & J. Houdmont (Eds.). Occupational health psychology (pp. 1–30). John Wiley: Hoboken, NJ.
 - Centers for Disease Control and Prevention. Occupational Health Psychology (OHP).
 - Tetrick, L.E., & Quick, J.C. (2011). Overview of occupational health psychology: Public health in occupational settings. In J.C. Quick & L.E. Tetrick (Eds.), Handbook of occupational health psychology (2nd ed., pp. 3–20). Washington DC: American Psychological Association.
- The rise of the Wellbeing Manager by Rachel Arkle, May 6, 2016;
- The Manager's Role in Employee Well-Being by Jade Wood and Bailey Nelson, November 29, 2017;
- Competencies and Learning Outcomes by David Gosselin, University of Nebraska-Lincoln;
- Human Resources Professional Competency Framework by Human Resources Professionals Association (HRPA), 2014;
- HR Managers & COVID-19. What lessons can companies and HR managers learn from the coronavirus pandemic? How can companies use this as a transition to more work-from-home and other flexible policies? Tabarak Ahmad, Lahore University of Management Sciences, May 18, 2020;
- The Smart Working practice: the HRM strategy to improve business performance and job satisfaction. Jessica Agugiaro, Università Ca' Foscari Venezia, March 20, 2018;
- Online Innovation Methodology, INNovaSouth Manual: Increase your employees' productivity through flexible and smart working! (The INNovaSouth project has received funding from the European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement No 861874);
- Smarter Working Guide, Transport for London, November 2007;
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 1;

- HR Managers Rethink Their Role During the Coronavirus Pandemic. Nicole Lewis, April 22, 2020.
- Quick, J.C., Quick, J.D., Nelson, D.L., & Hurrell, J.J. (1997). Preventive stress management in organizations. Washington, DC: American Psychological Association;
- Jürgen Wegge, Meir Shemla, S. Alexander Haslam. Leader behavior as a determinant of health at work: Specification and evidence of five key pathways, February 2014;
- Ilke Inceoglua, Geoff Thomasb, Chris Chub, David Plansb, Alexandra Gerbasi. Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. Published on The Leadership Quarterly, Volume 29, Issue 1, February 2018, Pages 179-202.