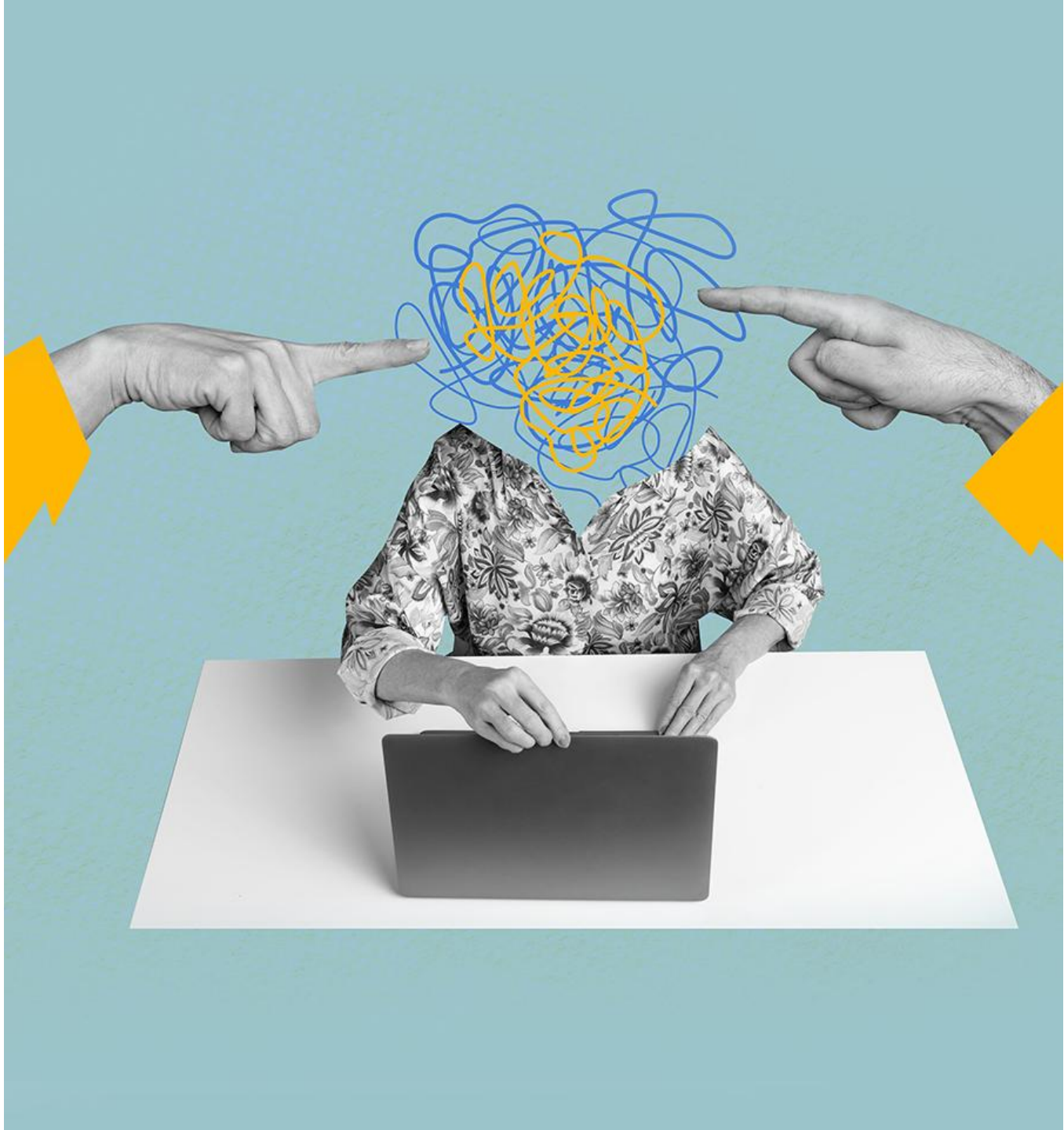
aifos

Webinar

La salute mentale negli ambienti di lavoro

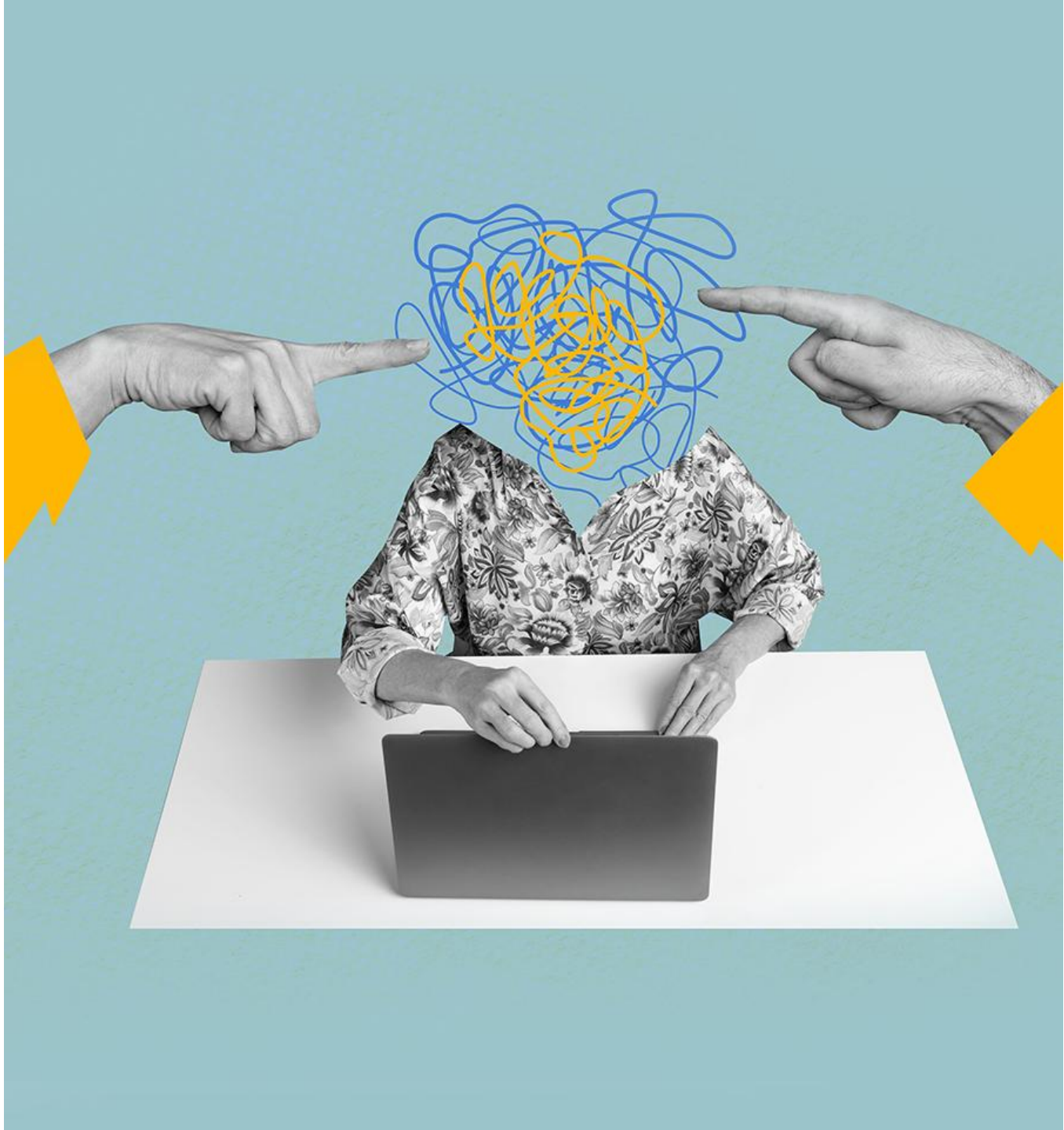
Martedì 27 ottobre 2026
Dalle 15.30 alle 17.00



aifos

Promozione della **salute mentale** sul luogo di di lavoro

Relatrice: Priscilla Dusi



aifos

Che cos’è la salute mentale?

Per l'OMS, la salute mentale è uno stato di benessere che consente alle persone di affrontare le tensioni della vita, riconoscere le proprie capacità, apprendere, lavorare bene e contribuire alla comunità.

Una visione positiva della salute

La salute mentale non coincide con la semplice assenza di disturbi: comprende risorse personali, qualità delle relazioni e possibilità di partecipare alla vita della comunità.

Anche la dimensione lavorativa

Lavorare bene, apprendere e contribuire con le proprie capacità sono parti importanti di questa definizione.

La salute mentale riguarda ogni persona, non soltanto chi manifesta un disagio.

FONTE OMS, Mental health (2025)

aifos

La salute mentale è dinamica

La salute mentale è una condizione dinamica: cambia nel tempo in relazione a esperienze personali, fattori sociali, contesto di vita e condizioni di lavoro.

Un equilibrio che cambia nel tempo

Benessere e disagio psicologico non sono condizioni fisse. Le persone attraversano esperienze differenti: possono disporre di risorse per affrontare le difficoltà oppure vivere momenti di sofferenza, anche transitori.

Oltre le etichette

Alcune condizioni richiedono valutazione e sostegno professionale, ma la presenza di un disturbo mentale non esclude il benessere, la partecipazione e la realizzazione lavorativa.

Non esiste una separazione rigida tra chi sta bene e chi sta male.

FONTE OMS, World Mental Health Report (2022)

aifos

Promuovere: agire su tre livelli

Promuovere la salute mentale significa creare condizioni favorevoli al benessere, rafforzando le risorse delle persone e dei contesti organizzativi. Non basta intervenire quando compare un problema.

- PROTEGGERE: individuare e ridurre le condizioni di lavoro che possono danneggiare la salute.
- PROMUOVERE: favorire autonomia, partecipazione, fiducia, rispetto e possibilità di crescita.
- SUPPORTARE: rendere accessibili aiuto, adattamenti ragionevoli e percorsi di inclusione lavorativa.

Queste tre dimensioni sono complementari e devono far parte di una strategia coerente

Dalla prevenzione del malessere alla costruzione di ambienti di lavoro che sostengano la salute.

FONTE OMS/OIL, Mental Health at Work: Policy Brief (2022)

La salute mentale: una priorità globale

Secondo le stime OMS pubblicate nel 2025 (stime relative al 2021), oltre un miliardo di persone nel mondo convive con un disturbo mentale; ansia e depressione figurano tra i disturbi più diffusi.

Un fenomeno di ampia portata

Le stime OMS descrivono una sfida di salute pubblica che riguarda la qualità della vita, le relazioni e la partecipazione sociale. Non si tratta quindi di un problema raro o marginale.



La promozione della salute mentale è una priorità sociale oltre che sanitaria.

FONTE OMS, World Mental Health Today (2025), dati riferiti al 2021

Un tema che riguarda la popolazione lavorativa

L'OMS stima che nel 2023 circa il 16% degli adulti in età lavorativa convivesse con un disturbo mentale. La presenza di difficoltà di salute mentale nei luoghi di lavoro non è un'eccezione.

- Questo dato evidenzia quanto la salute mentale sia una questione centrale anche per il mondo del lavoro. Le organizzazioni devono essere preparate ad accogliere persone con condizioni di salute differenti, garantendo ambienti inclusivi e opportunità di supporto.

- La promozione della salute mentale richiede quindi di tutelare il benessere di tutte le persone, contrastare stigma e discriminazione, facilitare l'accesso al sostegno e favorire la continuità lavorativa.



Le organizzazioni devono essere preparate a differenze, vulnerabilità e bisogni di sostegno.

FONTE Fonte: WHO, Mental health at work, 15 settembre 2026.

Il costo umano ed economico

OMS e OIL stimano, a livello globale, circa 12 miliardi di giornate lavorative perse ogni anno per depressione e ansia, pari a circa 1.000 miliardi di dollari USA di produttività perduta.

Le ricadute vanno oltre la produttività

La depressione e l'ansia possono incidere sulla capacità di lavorare, sulla continuità occupazionale e sulla partecipazione sociale. Le conseguenze riguardano anche la vita familiare e le relazioni.

Prima di tutto, la tutela delle persone

Le perdite economiche mostrano la rilevanza del problema per le organizzazioni, ma non esauriscono il valore della prevenzione: salute, dignità e benessere delle persone rimangono la priorità.

Non è soltanto una questione di produttività: prima di tutto è una questione di persone.

FONTE OMS/OIL, Mental Health at Work (2022), stime globali

Dal rischio alle condizioni che proteggono

La prevenzione dei rischi psicosociali è indispensabile, ma la **promozione della salute mentale** richiede anche di rafforzare ciò che rende il lavoro una risorsa positiva.

Il lavoro può essere una risorsa

Qualità dei compiti, chiarezza organizzativa, autonomia, partecipazione e riconoscimento possono sostenere il benessere delle persone. Anche la fiducia nelle relazioni e le opportunità di sviluppo rappresentano risorse importanti.

Non solo capacità individuali

Promuovere la resilienza può essere utile, ma non sostituisce la necessità di intervenire su carichi eccessivi, processi disfunzionali o contesti organizzativi poco equi.

Non basta insegnare la resilienza: bisogna costruire contesti che sostengano le persone.

FONTE OMS, Guidelines on Mental Health at Work (2022)

Linee guida OMS: un approccio integrato

Le linee guida OMS del 2022 sulla salute mentale al lavoro costituiscono un riferimento internazionale per interventi basati su evidenze scientifiche e rivolti a diversi livelli dell'organizzazione.

Intervenire a diversi livelli

Le linee guida OMS comprendono interventi organizzativi sulle condizioni di lavoro, formazione dei/delle manager e informazione dei lavoratori / delle lavoratrici, insieme a interventi individuali fondati sulle evidenze.

Una strategia integrata

Sono necessari anche sostegni per l'inclusione, eventuali adattamenti e programmi di rientro. Le raccomandazioni proposte hanno livelli di forza e certezza scientifica differenti, ma...

...Nessuna singola attività è sufficiente: occorre integrare gli interventi.

FONTE OMS, Guidelines on Mental Health at Work (2022)

1. Progettare un lavoro sostenibile

Le condizioni organizzative possono diventare fattori di protezione. La promozione della salute mentale inizia da come il lavoro viene progettato, coordinato e gestito ogni giorno.

- Definire obiettivi, ruoli e priorità comprensibili, riducendo ambiguità e richieste contraddittorie.
- Distribuire carichi e ritmi sostenibili, garantendo adeguate possibilità di recupero.
- Favorire autonomia decisionale e coinvolgimento nelle scelte che riguardano il lavoro.
- Assicurare equità, trasparenza, riconoscimento, possibilità di crescita e conciliazione dei tempi.



Il benessere non è solo un servizio aggiuntivo: è anche un risultato di buone scelte organizzative.

FONTE OMS, Guidelines on Mental Health at Work (2022)

2. Sviluppare una leadership supportiva

La leadership influenza il clima relazionale, la fiducia e la possibilità di chiedere aiuto. L'OMS raccomanda la formazione dei manager sulle competenze necessarie a sostenere la salute mentale.

- Ascoltare senza giudicare, comunicare aspettative e obiettivi con chiarezza.
- Riconoscere contributi, valorizzare il confronto e affrontare tempestivamente tensioni e conflitti.
- Accorgersi dei segnali di difficoltà senza improvvisare valutazioni cliniche.
- Orientare verso i canali competenti e intervenire sulle criticità organizzative che emergono.



I manager devono saper sostenere le persone, non diventare terapeuti.

FONTE OMS, Guidelines on Mental Health at Work (2022)

3. Favorire la sicurezza psicologica

La sicurezza psicologica indica un contesto nel quale le persone possono esprimere dubbi, segnalare problemi e partecipare al confronto senza temere umiliazioni o punizioni interpersonali.

Poter parlare senza paura

La sicurezza psicologica permette di chiedere aiuto, segnalare criticità ed esprimere idee diverse senza timore di essere umiliati. In un clima di fiducia, anche errori e difficoltà possono essere riconosciuti e discussi.

Fiducia e responsabilità

Questo concetto non elimina la responsabilità individuale o la necessità di affrontare gli errori: crea invece le condizioni per un confronto aperto, costruttivo e rispettoso.

La fiducia crea le condizioni per parlare delle difficoltà prima che diventino invisibili.

FONTE Edmondson, Administrative Science Quarterly 44(2), 1999

4. Contrastare lo stigma

Lo stigma legato alla salute mentale può manifestarsi attraverso stereotipi, pregiudizi, discriminazioni e timore di essere giudicati. Può impedire alle persone di chiedere aiuto.

Lo stigma ostacola la richiesta di aiuto

Stereotipi e pregiudizi possono indurre le persone a nascondere una difficoltà per timore di giudizi, discriminazioni o esclusione professionale. Sensibilizzazione e linguaggio rispettoso aiutano a cambiare questo clima.

Una cultura realmente inclusiva

Servono politiche esplicite contro le discriminazioni, canali di sostegno sicuri e tutela della riservatezza. Le persone devono poter chiedere aiuto senza essere obbligate a condividere informazioni personali.

Un ambiente inclusivo permette di parlare, ma rispetta anche il diritto alla riservatezza.

FONTE OMS/OIL, Mental Health at Work: Policy Brief (2022)

5. Rafforzare le relazioni di sostegno

Le relazioni quotidiane contribuiscono al benessere psicologico. Un ambiente supportivo non chiede ai colleghi di risolvere i problemi altrui, ma evita che le persone siano lasciate sole.

Il valore dei comportamenti quotidiani

Ascoltare senza minimizzare, collaborare con reciprocità e rispettare le differenze contribuisce a creare un ambiente di lavoro nel quale le persone possono sentirsi accolte e sostenute.

Sostenere non significa curare

Colleghe e colleghi possono facilitare il contatto con i canali di aiuto disponibili, ma il supporto informale non sostituisce la valutazione o l'assistenza da parte di professionisti competenti.

Anche piccoli comportamenti quotidiani possono rendere il lavoro più accogliente.

FONTE OMS/OIL, Mental Health at Work: Policy Brief (2022)

6. Sostenere inclusione e continuità

Promuovere la salute mentale richiede strumenti concreti anche per chi vive una situazione di disagio o convive con un disturbo mentale: la sensibilizzazione, da sola, non è sufficiente.

- Rendere chiari e accessibili i canali di ascolto, informazione e orientamento.
- Tutela della riservatezza, della dignità e delle scelte della persona.
- Considerare adattamenti ragionevoli delle attività e delle condizioni di lavoro, quando necessari.
- Favorire programmi di rientro dopo assenze, con modalità sostenibili e coordinate dalle figure competenti.



L'obiettivo è sostenere la partecipazione lavorativa, non definire la persona attraverso la diagnosi.

FONTE OMS, Guidelines on Mental Health at Work (2022)

Da iniziative isolate a una strategia

La promozione della salute mentale produce risultati più solidi quando è integrata nei processi aziendali, anziché affidata a interventi isolati e occasionali.

- **ASCOLTARE**: raccogliere bisogni e osservazioni delle persone in un clima di fiducia.
- **DEFINIRE PRIORITÀ**: individuare obiettivi realistici, responsabilità e risorse.
- **AGIRE**: attuare interventi organizzativi e strumenti di supporto coerenti.
- **VALUTARE**: verificare accessibilità, partecipazione, utilità ed eventuali effetti.
- **MIGLIORARE**: aggiornare il programma con un processo continuo e partecipato.

Uno sportello o un corso possono aiutare, ma non sostituiscono una strategia organizzativa.

FONTE OMS/OIL (2022); ENWHP (2018)

La salute mentale è responsabilità condivisa

La promozione della salute mentale non può essere delegata a un'unica funzione. Richiede collaborazione tra soggetti con ruoli differenti, responsabilità definite e un obiettivo comune.

- DIREZIONE: assumere impegni, scegliere priorità e mettere a disposizione risorse.
- DIRIGENTI E PREPOSTI: applicare una leadership supportiva nella gestione quotidiana.
- SPP, RLS, MEDICO COMPETENTE E HR: integrare prevenzione, ascolto, inclusione e orientamento.
- LAVORATRICI E LAVORATORI: contribuire con partecipazione, collaborazione e rispetto reciproco.



Responsabilità diverse, una costruzione condivisa della salute mentale al lavoro.

FONTE EU-OSHA, campagna 2026–2028; OMS/OIL (2022)

Promuovere la salute mentale è costruire un lavoro migliore

Un luogo di lavoro che promuove la salute mentale non è un luogo senza difficoltà o conflitti. È un ambiente in cui i problemi possono essere affrontati e le persone possono esprimere le proprie capacità.

Il benessere si costruisce nelle scelte concrete

Un ambiente sano ascolta e coinvolge le persone, organizza il lavoro in modo sostenibile e riconosce le differenze. Le vulnerabilità non diventano motivo di esclusione, ma richiamano risposte adeguate.

Una cultura organizzativa stabile

Chiedere aiuto deve essere possibile senza stigma, grazie a canali accessibili e riservati. La salute mentale non è un progetto aggiuntivo: entra nella gestione quotidiana, nelle relazioni e nelle responsabilità condivise.

Non chiediamo soltanto alle persone di adattarsi al lavoro: progettiamo un lavoro che sostenga la loro salute.

FONTE Sintesi dei principi OMS/OIL, EU-OSHA ed ENWHP

Conclusioni: Misure per ogni dimensione (1/3)

Un programma efficace combina misure di prevenzione, iniziative per il benessere di tutti e percorsi di sostegno per chi ne ha bisogno.

PROTEGGERE

Ridurre i fattori che possono danneggiare la salute mentale

- Valutazione e gestione dei **rischi psicosociali**: stress lavoro-correlato, molestie e violenze, tecnostress, carico di lavoro mentale e cambiamenti organizzativi.
- **Interventi organizzativi** su carichi, orari, ruoli e processi
- **Survey** sul benessere organizzativo e analisi del clima aziendale.
- Percorsi per la **parità di genere**, anche secondo la UNI/PdR 125:2022.
- Colloqui di **idoneità psicologica** per ruoli con particolari richieste, nei limiti delle procedure e delle competenze applicabili.
- **Politiche di prevenzione** delle molestie, delle discriminazioni e dei comportamenti ostili.
- **Procedure di segnalazione** e gestione delle criticità organizzative.
- Politiche di **conciliazione vita-lavoro** e disconnessione: interventi di flessibilità organizzativa, tutela dei tempi di recupero, sostegno alla genitorialità e ai caregiver, anche attraverso l'adozione di sistemi di gestione conformi alla UNI/PdR 192:2026.
- Procedure di prevenzione e **gestione dei conflitti** per individuare tempestivamente tensioni relazionali e affrontarle prima che degenerino.

Conclusioni: Misure per ogni dimensione (2/3)

Un programma efficace combina misure di prevenzione, iniziative per il benessere di tutti e percorsi di sostegno per chi ne ha bisogno.

PROMUOVERE

Rafforzare le risorse e una cultura organizzativa favorevole

- Formazione e sensibilizzazione sulla **salute mentale** e sul benessere psicologico.
- Formazione sulle **competenze trasversali**: intelligenza emotiva, comunicazione, gestione dei conflitti, lavoro in team, resilienza, time management e problem solving.
- Formazione sulla **leadership supportiva**, sulla **gestione del cambiamento** e sull'uso consapevole delle **tecnologie**.
- Coaching individuale e professionale per lo **sviluppo delle competenze**.
- **Supporto manageriale** per migliorare la gestione delle persone, delle relazioni e delle situazioni organizzative complesse.
- Percorsi di **Diversity Management**, inclusione, **age management** e **disability management**.
- Iniziative per rafforzare la **sicurezza psicologica**, la partecipazione, l'autonomia e il riconoscimento.
- Programmi di **benessere organizzativo**, **counseling organizzativo** e **miglioramento dell'Employee Experience**.
- **Laboratori partecipativi e team building** per migliorare collaborazione, fiducia, qualità delle relazioni e senso di appartenenza.

Conclusioni: Misure per ogni dimensione (3/3)

Un programma efficace combina misure di prevenzione, iniziative per il benessere di tutti e percorsi di sostegno per chi ne ha bisogno.

SUPPORTARE

Offrire aiuto e favorire inclusione e continuità lavorativa

- **Sportello d'ascolto e supporto psicologico** aperto a tutto il personale.
- Formazione e introduzione della figura del **Peer Mental First Aider**, per il supporto di prossimità tra colleghi/e.
- **Consigliera / Consigliere di Fiducia**, per ascolto, orientamento e supporto in situazioni di molestie, discriminazioni, violenze e conflitti.
- Canali riservati di ascolto, segnalazione e **orientamento verso i professionisti competenti**.
- **Percorsi di sostegno psicologico specifici** per persone che affrontano momenti di disagio, difficoltà o cambiamento.
- Programmi di **supporto dopo eventi critici**: interventi di sostegno psicologico a seguito di episodi traumatici, aggressioni o eventi particolarmente stressanti.
- **Adattamenti ragionevoli delle mansioni** e delle condizioni di lavoro in presenza di specifiche necessità.
- **Programmi di accompagnamento e rientro al lavoro** dopo assenze legate a problemi di salute mentale.

aifos

Saluti

La parola **"salve"** deriva dal latino *salvere*, che significa "stare bene" o "essere in buona salute« ed è quindi un'espressione augurale, 'salute a te', che si è fissata in una formula di saluto. Nell'antica Roma, non era un semplice "ciao" distratto, ma un vero e proprio augurio formale affinché l'interlocutore godesse di buona condizione fisica, CI AGGIUNGO IO «MENTALE» e prosperità.

«La salute mentale
Non è un tabù, è sicurezza.» P.D.

Relatrice: Priscilla Dusi; dusi@webprima.it