



Consulta Interassociativa
Italiana per la Prevenzione



SALUTE MENTALE E PERSONALE SANITARIO

Daniele Tovoli, IRST Istituto Oncologico Romagnolo – FIASO – CRI Comitato di Bologna
Ambiente e Lavoro – 10 giugno 2025 - Bologna

SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA
Istituto Romagnolo per lo Studio dei Tumori "Dino Amadori"
Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico

ISTITUTO
ROMAGNOLO
PER LO STUDIO
DEI TUMORI
DINO AMADORI



Prioritizing the Mental Health and Well-Being of Healthcare Workers: An Urgent Global Public Health Priority

Lene E. Sevold^{1*}, John A. Naslund², Antonis A. Kousoulis³, Shekhar Saxena⁴, M. Walid Qoronfleh⁵, Christoffel Grobler⁶ and Lars Mønter⁷

Editorial: Mental health in healthcare workers and its associations with psychosocial work conditions

Juan Jesús García-Iglesias^{1*}, Murat Yildirim^{2,3}, Juan Gómez-Salgado^{1,4} and Yong-Shian Shawn Goh⁵

Addressing Health Care Workers' Mental Health: A Systematic Review of Evidence-Based Interventions and Current Resources



International Journal of
Environmental Research
and Public Health



indsey Alley, MS

Article

Promoting Resilience in Healthcare Workers: A Preventative Mental Health Education Program

Scarlett S. Ho^{1,*}, Wuraola Sosina¹, Jonathan M. DePierro¹, Stefanie Perez¹, Aysha Khan¹, Sydney Starkweather^{1,2}, Deborah B. Marin¹, Vansh Sharma¹, Jonathan A. Ripp³, Lauren A. Peccoraro³ and Dennis S. Charney^{1,4,5}

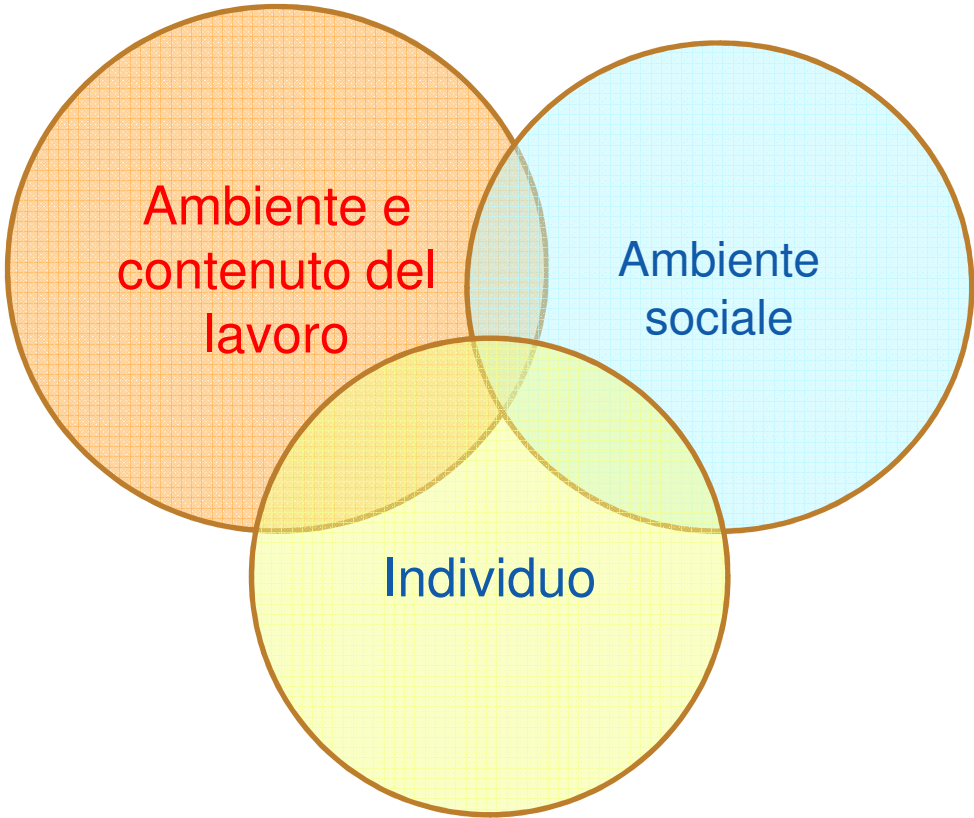
Oltre 14.000 pubblicazioni sulla salute mentale del personale sanitario, se aggiungiamo anche quelle relative al Covid 19 oltrepassiamo le 20.000 pubblicazioni negli ultimi 5 anni

La salute mentale sul lavoro comprende il benessere psicologico, emotivo e sociale degli individui all'interno di un ambiente di lavoro, su come i fattori lavorativi influiscono sulla loro salute mentale e su come possano essere affrontati.

Rappresenta l'interconnessione tra condizioni di lavoro, equilibrio tra lavoro e vita privata e salute mentale individuale.

La salute mentale è più della semplice assenza di disturbi mentali.





La Salute Mentale nel personale

In letteratura vi sono evidenze che:

- condiziona la performance dei dipendenti.
- ha un ruolo decisivo nella produzione di risultati da parte dei dipendenti
- è mediato dal capitale psicologico positivo ossia dall'insieme delle speranze, della motivazione, dell'ottimismo e dell'efficacia degli individui.

Le Cause

- Sottoutilizzo delle competenze o scarsa qualificazione per il lavoro;
- carichi o ritmi di lavoro eccessivi, carenza di personale;
- orari lunghi, antisociali o rigidi;
- mancanza di controllo sulla progettazione del lavoro o sul carico di lavoro;
- condizioni di lavoro non sicure o fisicamente scadenti;
- cultura organizzativa che favorisce comportamenti negativi;
- supporto limitato da parte dei colleghi o supervisione autoritaria;
- violenza, molestie o bullismo, discriminazione ed esclusione;
- ruolo lavorativo poco definito;
- insicurezza lavorativa, retribuzione inadeguata o scarso investimento nello sviluppo di carriera;
- conciliazione vita familiare e lavoro.

Le Aziende Sanitarie

- Alta intensità Tecnologica
- Complessità Organizzativa
- Autonomia professionale
- Orari prolungati e spesso non prevedibili
- Carico di lavoro mentale e fisico
- Riorganizzazioni e interventi di controllo dei costi
- Interazione paziente/utente e operatore
- Invecchiamento del personale
- Carenza di personale

Le Aziende Sanitarie

I dipendenti del settore sanitario e dell'assistenza sociale sono spesso esposti a un'ampia varietà di fattori di rischio psicosociali. **Nel 2020, il 58,5% dei lavoratori di questo settore rispetto al 44,6% di tutti i lavoratori** ha riferito di essere esposto a fattori di rischio che possono influire negativamente sul loro benessere mentale, classificandosi al primo posto tra tutti i settori (Eurostat, 2021)

Un recente confronto tra settori mostra che la combinazione di richieste elevate e risorse scarse (chiamati anche "lavori stressati") è più elevata nel settore sanitario e dell'assistenza sociale (Eurofound, 2022).

Secondo l'indagine OSH Pulse dell'EU-OSHA (2022), **il 30% degli intervistati nel settore sanitario e dell'assistenza sociale ha riferito di aver sperimentato stress, depressione o ansia legati al lavoro negli ultimi 12 mesi**. In particolare, è stato riscontrato che l'esposizione a elevate richieste emotive aumenta il rischio di disturbi depressivi e altri problemi di salute mentale (Eurofound, 2022).

Esiti nelle Aziende Sanitarie

Individuale

Sindrome Post Traumatica, burnout, depressione, stress, manifestazioni di disagio, insoddisfazione

Organizzativo

Assenteismo, infortuni, errori, diminuzione della qualità della prestazione sanitaria, conflitti interni, intenzione di turn over, abbandono

Le manifestazioni

- Percezioni alterate di situazioni di rischio
- Uso improprio di benefici contrattuali e/o normativi
- Aumento del contenzioso su tematiche di rischio per l'operatore
- Decadimento progressivo dell'impegno e motivazione
- Senso di scarsa tutela
- Il "Lamento..."

E ancora..

- Le prestazioni sanitarie sono attività ad alta complessità in cui la probabilità di errore dipende anche dalla tranquillità emotiva e dal clima lavorativo
- Dati di letteratura concordano nel ritenere che lo stress, burnout e il disagio siano uno dei principali determinanti degli eventi avversi/infortuni in ambito sanitario
- La componente umana con i suoi comportamenti è fondamentale nella prestazione sanitaria anche per gli aspetti di sicurezza

Gli Interventi a livello Individuale

1. **Sviluppo di capacità di coping** (ad es., sviluppo della resilienza, ricerca di aiuto, risposta agli stress),
2. **Mindfulness** (ad es., mindfulness e pratiche simili come la meditazione guidata),
3. **Alfabetizzazione sanitaria e anti-stigma** (ad es., salute mentale o consapevolezza generale relativa alla salute, riduzione dello stigma),
4. **Supporto tra pari** (ad es., attenzione ai team, alla costruzione di relazioni o al supporto tra colleghi),
5. **Livello organizzativo e di sistema** (ad es., attenzione alle politiche, al cambiamento culturale e alle risorse su larga scala),
6. **Riflessione e rilassamento** (ad es., esercizi di scrittura o artistici, creatività e gratitudine)
7. **Medico** (ad es., trattamento medico, inclusi quelli farmacologici).

Gli Interventi a livello Organizzativo

Lavoro flessibile e modifiche agli orari

Interventi incentrati sull'orario di lavoro, al fine di offrire ai dipendenti maggiori possibilità di apportare modifiche agli orari di lavoro assegnati o migliori possibilità di riposo tra i turni.

Modifiche di mansioni e compiti

Interventi che implementano processi di lavoro migliorati derivanti da cambiamenti organizzativi, amministrativi e/o tecnici o da una maggiore competenza professionale.

Iniziative relazionali e dinamiche di gruppo

Interventi che mirano a migliorare le relazioni sociali sul lavoro attraverso, ad esempio, attività di team building.

Gli Interventi a livello Organizzativo

Interventi partecipativi e abilitanti per il cambiamento sul posto di lavoro

Interventi sviluppati con la partecipazione di dipendenti e dei loro superiori per adattare i cambiamenti nell'ambiente di lavoro psicosociale in risposta a una precedente valutazione dei bisogni.

Cambiamenti nell'ambiente di lavoro fisico

Interventi che mirano a migliorare la salute mentale dei dipendenti attraverso cambiamenti nell'ambiente di lavoro fisico, ad esempio, aree di riposo migliori e ambienti di lavoro più tranquilli.

Miglioramento della salute mentale dei dipendenti attraverso cambiamenti nelle modalità di svolgimento del lavoro

Interventi che si concentrano principalmente sui cambiamenti nell'erogazione dell'assistenza ai pazienti, ma che allo stesso tempo mirano a migliorare i risultati in termini di salute mentale dei dipendenti.

Gli Interventi a livello Organizzativo

Lavoro flessibile e modifiche agli orari *Impatto moderato*

Modifiche di mansioni e compiti *Impatto Rilevante*

Iniziative relazionali e dinamiche di gruppo *Evidenze Insufficienti*

Interventi partecipativi e abilitanti per il cambiamento sul posto di lavoro *Evidenze Insufficienti*

Cambiamenti nell'ambiente di lavoro fisico *Impatto Rilevante Moderato*

Miglioramento della salute mentale dei dipendenti attraverso cambiamenti nelle modalità di svolgimento del lavoro *Evidenze Insufficienti*

Birgit Aust et al. The effects of different types of organisational workplace mental health interventions on mental health and wellbeing in healthcare workers: a systematic review -International Archives of Occupational and Environmental Health (2024) 97:485–522

Le Assenze

	2019	2020	2021	2022	2023	Diff. 2020 vs 2019	Diff. 2021 vs 2020	Diff. 2022 vs 2021	Diff. 2023 vs 2022	Diff. 2023 vs 2019
TOTALE ASSENZE	5.575	7.091	6.162	6.372	6.337	27,2%	-13,1%	3,4%	-0,6%	13,7%
TOTALE DIPENDENTI	37.521	39.709	40.120	39.582	39.371	5,8%	1,0%	-1,3%	-0,5%	4,9%
totale dipendenti PRESENTI	31.946	32.618	33.958	33.210	33.034	2,1%	4,1%	-2,2%	-0,5%	3,4%
% assenze	14,86%	17,86%	15,36%	16,10%	16,09%					

NB: dal 2020 sono presenti anche le assenze legate al Covid-19



Le limitazioni

	2019	2020	2021	2022	2023	Diff. 2023 vs 2022	Diff. 2023 vs 2019	Diff. 2020 VS 2019	Diff. 2021 VS 2020	Diff. 2022 VS 2021	Diff. 2022 VS 2019
di cui: Personale con limitazioni alla movimentazione pazienti o carichi	968	1.072	1.467	1.683	1.658	-1%	71%	10,74%	37%	14,7%	74%
di cui: Personale con limitazioni psichiatriche, psicosociali, stress	62	96	101	118	138	17%	123%	54,84%	5%	16,8%	90%
di cui: Personale con limitazioni ai turni notturni o reperibilità	457	582	686	726	728	0%	59%	27,35%	18%	5,8%	59%
di cui: Personale con altre limitazioni al lavoro	609	728	866	823	754	-8%	24%	19,54%	19%	-5,0%	35%
TOT. LIMITAZIONI AL LAVORO (vd. foglio "Legenda" righe 75-78)	2.096	2.478	3.120	3.350	3.278	-2%	56%	18,23%	26%	7,4%	60%
Tot. dipendenti al 31/12	18.803	19.419	19.503	19.428	19.520	0%	4%	3,28%	0%	-0,4%	3%
totale dipendenti SENZA LIMITAZIONI	16.707	16.941	16.383	16.078	16.242	1%	-3%	1,40%	-3%	-1,9%	-4%
% limitazioni su tot dipendenti	11,1%	12,8%	16%	17,2%	16,8%						

Dati FIASO – Indagine su 8 aziende associate

Dove intervenire



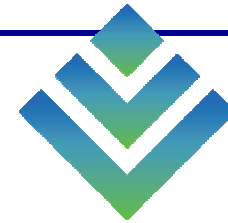
- Sviluppare la resilienza del professionista
- Investire nel capitale umano e soprattutto nei comportamenti
- Attuare un modello di HRM strategicamente orientato al futuro dell'Azienda
- Potenziare la leadership della Dirigenza nel binomio Responsabilità - Responsabilizzazione
- Modificare i processi clinico assistenziali e Accompagnare il cambiamento
- Il SSN deve avere la normativa della pubblica amm.ne?
- Ascoltare....

I sette driver per realizzare e presidiare il **Wellness Organizzativo**

- Il Welfare aziendale
- Il life-work bilance
- Gli ergonomics e la qualità della vita fisica
- HR process orientati al singolo e non discriminanti
- Il Work Learning Place® per condividere il know how
- Relationship orizzontale e incontro generazionale
- Leadership empowerizzante e responsabilità sociale



Un Progetto



H-WORK

Multilevel interventions to promote mental health in SMEs and Public Workplaces

- Individuare strategie e metodologie per la promozione della salute mentale sui luoghi di lavoro
- Valutare l'efficacia delle metodologie di intervento
- Valutare il ritorno economico di tali interventi
- Produrre e rendere disponibili delle linee di indirizzo e degli strumenti validati che possono essere applicati nel mondo del lavoro

Il Consorzio



- 14 partners

- 9 Paesi Europei

I partners:

- 7 Università

- 2 PMI

- 2 Associazioni Europee/Networks

- 1 Azienda Sanitaria Pubblica

- 1 Compagnia Privata

- 1 Organizzazione No-profit

**COINVOLGIMENTO ATTIVO DEI
LAVORATORI E MANAGERS**

**RAFFORZARE LE RISORSE
RIDUZIONE DEI SINTOMI E
CONDIZIONI AVVERSE**

BOTTOM-UP & PARTICIPATIVE APPROACH



POSITIVE OCCUPATIONAL HEALTH
PSYCHOLOGY



**H-WORK
CONCEPT**



MULTI-LEVEL INTERVENTIONS
IGLO MODEL



APPLICATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES



**IMPROVED MENTAL HEALTH &
REDUCED SICKNESS**



**ECONOMIC &
PRODUCTIVITY GROWTH**



**IMPROVED
POLICIES**



**SOCIETAL
OPENESS**



**NEW ORGANISATIONAL
MODELS**



Non possiamo cambiare la condizione umana, ma possiamo cambiare le condizioni in cui gli uomini lavorano.

James Reason



Grazie
per l'attenzione

ISTITUT
ROMAGNOLO
PER LO STUDIO
DEI TUMORI
DINO AMADORI

SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA
Istituto Romagnolo per lo Studio dei Tumori "Dino Amadori"
Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico

daniele.tovoli@irst.emr.it