

# **La salute mentale sul lavoro: quanto è preparata la vostra azienda?**

Come gestire con maggiore sicurezza e consapevolezza  
i dipendenti con disturbi di salute mentale

**Una guida per i datori di lavoro**



# Sigla editoriale

## Edizione

Ufficio federale per le pari opportunità delle persone con disabilità UFPD  
Inselgasse 1  
3003 Berna  
www.ufpd.ch  
ebgb@gs-edi.admin.ch

1<sup>a</sup> edizione 2022

## Redazione

Rebeka Eckstein | Fondazione Pro Mente Sana | promentesana.ch  
Pascal Güntensperger | Impulse | impulse.swiss  
Christine Klingler Lüthi | Wädenswil  
Sylvia Sakac-Vogel | Compasso | compasso.ch  
Roger Staub | Fondazione Pro Mente Sana | promentesana.ch

## Sostegno specialistico

Dott. Niklas Baer | WorkMed | workmed.ch  
Ida Bircher | Conferenza degli uffici AI | Settore Integrazione | ivsk.ch  
Dott. Sven Goebel | Promozione Salute Svizzera | promozionesalute.ch  
Anette Hitz | Rete Salute Psichica Svizzera (su delega SECO) | npg-rsp.ch  
Matthias Leicht | Ufficio federale per le pari opportunità delle persone con disabilità UFPD  
Roberto Maranzana | Collaboratore di progetto e di stato maggiore RU, Cantone di Basilea Città  
Eva Meroni | Profil – Arbeit & Handicap | profil.ch  
Sybil Ulrich | Consulenza tra pari IAS Grigioni

## Grafica / Design

Claudia Bettinaglio | LOOKS**nice**.ch  
Segreteria generale SG-DFI

## Crediti fotografici

Foto di copertina iStockphoto Rawpixel

L'editore ringrazia gli esperti per il loro sostegno. Un sentito ringraziamento va anche agli esperti per esperienza, ai datori di lavoro e ai rappresentanti dell'integrazione nel mercato del lavoro per il prezioso contributo fornito durante il workshop di progettazione.



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Ufficio federale per le pari opportunità  
delle persone con disabilità UFPD**



# Indice

Pagina	Contenuto
4	<b>Prefazione</b>
6	<b>1. Introduzione</b>
6	In che modo i datori di lavoro possono trarre vantaggio dalla presente guida?
6	Tutelare la salute mentale conviene – anche finanziariamente
7	A chi è destinata la presente guida?
8	Che cosa possono attendersi i datori di lavoro dalla presente guida?
9	Come utilizzare la presente guida?
10	Che cosa s'intende per «malattia mentale»?
11	Come comportarsi con i dipendenti affetti da disturbi di salute mentale?
13	<b>2. Un ambiente di lavoro più aperto nei confronti dei dipendenti con disturbi di salute mentale</b>
14	Impegno della direzione
17	Gestione delle risorse umane
20	Dirigenti
24	Team
26	Processi e posto di lavoro
29	Reti di contatti
32	<b>3. Risorse</b>

## Prefazione

Circa un quinto dei lavoratori dipendenti soffre di un disturbo mentale. Questo dato dimostra che malattia mentale e capacità lavorativa non si escludono a vicenda. Dirigenti e responsabili delle risorse umane in Svizzera stimano tuttavia che il 20 per cento circa dell'organico abbia già avuto problemi di salute mentale con ripercussioni sulla capacità lavorativa. Una malattia mentale, dunque, solitamente non impedisce di svolgere le proprie mansioni, ma spesso è all'origine di un calo della produttività e talvolta di un notevole stress per tutte le persone coinvolte.

I disturbi mentali sono frequenti all'incirca come quelli dell'apparato locomotore (mal di schiena) e, come questi ultimi, provocano limitazioni che vanno da quasi impercettibili a gravi. La differenza sta nella reazione che suscitano: quando un dipendente ha mal di schiena, quasi sempre se ne parla in toni oggettivi, si cercano attivamente soluzioni, si migliora l'ergonomia della postazione di lavoro o dell'attività. Il team sa che il collega ha una limitazione fisica e che quindi servono adeguamenti, nessuno perde la pazienza, tutti sono disposti a dare una mano.

In presenza di difficoltà riconducibili a un problema di salute mentale, invece, nulla di tutto questo può essere dato per scontato. Si fatica a parlarne, il problema è difficilmente inquadrabile, non si sa se e come procedere ad adeguamenti. A questo si aggiunge che i disturbi mentali sovente si manifestano con comportamenti leggermente irritanti o persino «difficili» e non lasciano indifferente l'ambiente di lavoro. Con il tempo, la comprensione iniziale lascia sempre più spazio a sentimenti di rabbia, stress, incertezza e impotenza. Poiché di solito non vi sono contatti tra datori di lavoro e medici curanti, determinati comportamenti non vengono compresi né si apportano le modifiche del caso al posto di lavoro. È quindi inutile limitarsi a chiedere ai datori di lavoro di essere «comprensivi». Non si può avere comprensione per qualcosa che non si capisce.

La presente guida non è pensata per i singoli casi, ma contiene una raccolta sistematica di linee di azione concrete, espresse in termini generali, affinché le aziende possano dotarsi di processi appropriati per risolvere nel complesso situazioni di questo tipo con maggiore efficacia e minore stress per le parti coinvolte.

Nonostante i disturbi mentali siano, forse da sempre, molto frequenti, l'argomento continua a essere «dimenticato». Probabilmente perché crea disagio e destabilizza. E questa è la ragione per cui iniziative individuali interne spesso non sortiscono effetti a lungo termine. È dunque importante spiegare le possibilità cui può fare capo un'azienda per affrontare in modo sistematico e indipendente dal singolo caso il problema delle limitazioni della capacità lavorativa per problemi legati alla sfera mentale.



La guida elenca un gran numero di misure possibili, ma nessuno pretende un'azione immediata a tutto tondo. Iniziare a pensare da dove cominciare è già un passo importante. Magari si può partire con l'adeguamento di un processo a livello di gestione delle risorse umane, la collaborazione con uno psichiatra o uno psicologo che, all'occorrenza, risponda in tempi rapidi, oppure con l'elaborazione, in seno all'azienda, di linee guida per affrontare i problemi di salute mentale sul lavoro. Tutto questo può dare alle persone direttamente interessate, ai dirigenti e ai colleghi un po' di quello che più manca: sicurezza, obiettività e consapevolezza.

Dott. Niklas Baer | Direttore di Workmed | Centro di competenza psichiatrica  
Basilea Campagna



## 1. Introduzione

### In che modo i datori di lavoro possono trarre vantaggio dalla presente guida?

Le malattie mentali sono ancora un tabù e fonte di timori, per questo in genere sono taciute, con conseguenti lunghe assenze e costose fluttuazioni di personale. Opportune contromisure non soltanto rafforzano la persona interessata, in quanto il lavoro contribuisce a dare una struttura alla sua quotidianità, ma mettono anche l'azienda in condizione di affrontare eventuali problemi di salute mentale tra i dipendenti e promuovono la sua attrattiva come datore di lavoro.

**Le aziende beneficiano inoltre di un valore aggiunto che si esprime nei termini seguenti:**

- Le malattie mentali continuano a essere un tabù. Un atteggiamento aperto nell'affrontarle e il sostegno reciproco durante una crisi rafforzano la **fedeltà** all'azienda. Se i dipendenti constatano una gestione professionale della situazione, è più probabile che, in un frangente analogo, si facciano avanti rendendo possibile un intervento tempestivo e l'adozione rapida di misure volte al mantenimento del posto di lavoro.
- La diversità all'interno di un gruppo favorisce la **capacità d'innovazione**, amplia il ventaglio delle possibili prospettive e incrementa la quantità e la qualità delle idee sviluppate.
- Il chiaro posizionamento a favore della responsabilità sociale d'impresa e il **ritorno in termini di immagine** sono un chiaro valore aggiunto per un'azienda che si vuole al passo con i tempi.
- Data l'evoluzione demografica, il problema della penuria di nuove leve qualificate potrebbe ulteriormente acuirsi. Valorizzare il **potenziale** delle persone con disturbi di salute mentale diventa dunque ancora più importante per un'azienda.

Questi effetti positivi sono incentivati da un ambiente di lavoro adeguato. Nelle pagine seguenti troverete maggiori informazioni in merito.

### Tutelare la salute mentale conviene – anche finanziariamente

Dal punto di vista finanziario, due sono gli aspetti da tenere presenti: gli elevati costi consequenziali delle assenze dal lavoro e gli investimenti dell'azienda nella tutela della salute mentale, che tuttavia sono rapidamente ripagati.

#### Investimenti

Studi di efficacia dimostrano che all'azienda conviene anche finanziariamente adottare misure a tutela della salute mentale dei dipendenti: praticamente tutti i provvedimenti hanno un *return on investment (ROI)*<sup>1</sup> positivo. Dopo pochi anni, è mediamente di 5:1, per singole misure persino di 10:1. In altre parole, per ogni franco investito nella tutela della salute mentale, nel giro di pochi anni l'azienda ne risparmia cinque o più.

<sup>1</sup> Chapman, S; Kangasniemi, A; Maxwell, L. & Sereneo, M. The ROI in workplace mental health programs: Good for people, good for business. A blueprint for workplace mental health programs. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/about-deloitte/ca-en-about-blueprint-for-workplace-mental-health-final-aoda.pdf>



## Il costo dei disturbi di salute mentale sul posto di lavoro in Svizzera

La perdita di produttività in Svizzera dovuta a disturbi di salute mentale è stata stimata per il 2020 a 7,6 miliardi di franchi<sup>2</sup>, un importo che non include il carico di lavoro maggiore che ricade sugli altri membri del team.

Il calo di produttività si verifica, da un lato, perché le persone interessate non si recano al lavoro e, dall'altro, soprattutto perché vi si recano nonostante una capacità lavorativa limitata. Si stima che i 7,6 miliardi di perdita siano imputabili per 2,17 miliardi di franchi (28 %) alle assenze e per 5,46 miliardi di franchi (72 %) alla presenza senza essere in grado di fornire le prestazioni richieste.

## Conseguenze finanziarie per una singola azienda

Compasso, la Rete sull'occupabilità e sull'integrazione professionale, porta l'esempio seguente<sup>3</sup>:

- costi diretti per assenze: salario, 100 per cento;
- costi indiretti: 250 per cento. Si tratta di un valore empirico costituito dai fattori seguenti: ore supplementari effettuate da collaboratori temporanei e lavoro aggiuntivo; calo di produttività e minore garanzia di qualità e di rispetto delle date di consegna; eventuale reclutamento di nuovi collaboratori; minore soddisfazione del team e della clientela; maggiori costi assicurativi; perdita di immagine.

## A chi è destinata la presente guida?

La guida è destinata alle aziende che intendono prepararsi ad affrontare, a lungo termine, i problemi di salute mentale sul lavoro. Nelle grandi imprese può fungere da riferimento per i dirigenti e i responsabili delle risorse umane, nelle PMI per la direzione. Sono questi infatti gli organi che possono esplicare il maggiore effetto leva. La soluzione ideale sarebbe, naturalmente, di sensibilizzare l'intera azienda, anche i singoli team.

<sup>2</sup> Job-Stress-Index 2020. Monitoraggio di indicatori dello stress tra la popolazione attiva in Svizzera. Foglio d'informazione 48. Berna: Promozione Salute Svizzera. Foglio\_d\_informazione\_048\_PSCH\_2020-09\_-\_Job\_Stress\_Index\_2020.pdf (promozionesalute.ch)

<sup>3</sup> Costi per assenze. Esempi di aziende del settore edilizio con 30 collaboratori. Zurigo: compasso // Rete sull'occupabilità e sull'integrazione professionale. [https://rep.compasso.ch/cm\\_data/PIR\\_IT\\_costi\\_e\\_benefici\\_v2.pdf](https://rep.compasso.ch/cm_data/PIR_IT_costi_e_benefici_v2.pdf)



## Che cosa possono attendersi i datori di lavoro dalla presente guida?

**La presente guida verde, nello specifico, sulle misure per mantenere e/o (re)integrare nel posto di lavoro le persone con un disturbo mentale temporaneo o cronico.** Un ambiente di lavoro adeguato consente una gestione efficace dei problemi di salute mentale e contribuisce a far sì che i dipendenti non restino assenti dal lavoro, o lo siano meno a lungo, e che possano mantenere il posto.

Affinché le persone affette da disturbi di salute mentale possano restare nel mondo del lavoro a vantaggio di tutti, si seguono due direttive:

- la prima è focalizzata sulla **persona direttamente interessata** e si fonda su misure destinate a renderla in grado di partecipare al mercato del lavoro, ad esempio mediante supporto individuale, sostegno sul posto di lavoro, corsi di formazione continua. In questa categoria possono rientrare anche i contributi finanziari ai datori di lavoro;
- la seconda è focalizzata sull'**ambiente di lavoro**, che va organizzato in ogni suo aspetto – processi e posto di lavoro, cultura aziendale, valori – affinché le persone con un disturbo di salute mentale possano inserirvisi, producendo un valore aggiunto.

### **La presente guida si concentra esclusivamente sul contesto lavorativo.**

Illustra opzioni per consentire alle aziende di prepararsi, anche a proprio vantaggio, ad accogliere su una base di parità dipendenti e candidati con disturbi di salute mentale. Sono presentate sei aree d'intervento: direzione aziendale, gestione delle risorse umane, dirigenzi, team, posto e processi di lavoro, reti di contatti. Migliore è l'interazione tra queste aree, maggiori sono i vantaggi per tutti.

La chiave per ottenere risultati in tutte e sei le aree è la **cultura aziendale**. Secondo il programma canadese per la promozione della salute mentale *Guarding Minds*<sup>4</sup>, i seguenti quattro aspetti della cultura aziendale hanno il maggiore influsso sulla psiche dei dipendenti: **fiducia, onestà, tolleranza e correttezza**. Dove questi quattro valori sono fortemente presenti, i dipendenti si ammalano meno spesso, sono meno assenti, sono più efficienti e ottengono risultati migliori.

Diversi atti normativi, in particolare la Costituzione federale e la legge sui disabili, proteggono dalla discriminazione le persone con disturbi di salute mentale. Adottando misure come quelle proposte in questa guida, le aziende contribuiscono a rafforzare le pari opportunità sancite dalla legge.

<sup>4</sup> Ihde-Scholl, Thomas (2013). Wenn die Psyche streikt. Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Zurigo: Ringier Axel Springer Schweiz, Beobachter-Edition / Pro Mente Sana.



## Come utilizzare la presente guida?

Per un utilizzo ottimale della presente guida si può procedere in due modi:

- andare direttamente all'area d'intervento che interessa di più;
- leggere dapprima l'intera guida da cima a fondo e poi scegliere l'area d'intervento da cui si vuole iniziare.

L'impegno della direzione ad attivarsi affinché l'azienda sia preparata a trattare su una base di parità le persone con problemi di salute mentale è centrale e prioritario. Concretamente, ciò significa inserire la tutela della salute mentale dei dipendenti tra gli obiettivi, adottare le misure del caso nelle diverse aree d'intervento e mettere in pratica con coerenza, nella quotidianità, i valori dichiarati.

In seguito è opportuno intervenire a livello di responsabili delle risorse umane e di dirigenti, e successivamente di team, nell'organizzazione del posto di lavoro e dei processi lavorativi, e infine nell'ambito delle reti di contatti.

**Nella presente guida si trovano linee di azione e risorse utili per tutte le aree d'intervento.**



**Importante:** non si tratta di implementare tutte le linee di azione nel minore tempo possibile, quanto piuttosto di selezionare oculatamente le misure utili per la propria organizzazione e rafforzare passo dopo passo le pari opportunità a vantaggio dell'intera azienda.



## Che cosa s'intende per «malattia mentale»?

L'Organizzazione mondiale della sanità (OMS) definisce la salute mentale come segue:

Per salute mentale si può intendere uno stato di benessere in cui l'individuo realizza le proprie capacità, riesce a far fronte alle normali tensioni della vita, sa lavorare in modo produttivo e fruttuoso, ed è in grado di dare un contributo alla comunità in cui vive.

Una persona in buona salute mentale è in grado di affrontare le difficoltà quotidiane, di realizzarsi, di curare le relazioni e di affrontare situazioni critiche.

**Sempre secondo l'OMS:**

I disturbi psichici rappresentano disturbi della salute mentale di una persona e sono spesso caratterizzati da una combinazione di pensieri, emozioni, comportamenti e relazioni travagliate con gli altri. Esempi di disturbi psichici sono depressioni, disturbi d'ansia, disturbi del comportamento, disturbi bipolarì e psicosi.

La salute mentale non può essere definita secondo uno schema «bianco o nero», ma è piuttosto uno spettro le cui sfumature vanno dal benessere mentale alla malattia mentale. Ci sono persone con un problema di salute mentale perfettamente capaci di lavorare, altre invece ne sono limitate e le loro prestazioni ne risentono. Può capitare che si riprendano da sole senza alcun aiuto nel giro di breve tempo, oppure che il disturbo raggiunga una portata tale da rendere impossibile l'autoguarigione. C'è chi continua a lavorare anche in queste condizioni e chi deve farsi mettere (parzialmente) in malattia. Poco importa in quale punto dello spettro la persona si collochi: un recupero è sempre possibile.



**Le persone con disturbi di salute mentale spesso sono in grado di lavorare, anzi, il lavoro contribuisce ad accelerare il loro recupero. Tuttavia necessitano di sostegno ed eventualmente di determinati adeguamenti – che sono l'oggetto della presente guida.**



## Come comportarsi con i dipendenti affetti da disturbi di salute mentale?

Il 75 per cento delle persone con una malattia mentale è professionalmente attivo<sup>5</sup>. Una parte di esse incontra difficoltà sul lavoro che i dirigenti dovrebbero saper riconoscere da una serie di segnali precoci e affrontare. E prima lo fanno, meglio è.

Di solito, i membri del team e i superiori si accorgono molto presto che qualcosa non va, perché un disturbo di salute mentale si ripercuote sui rapporti interpersonali, sul comportamento e/o sulle prestazioni lavorative. Spesso le persone con problemi di salute mentale sono inoltre considerate «difficili»<sup>6</sup> e tante volte i dirigenti non reagiscono perché si sentono insicuri o non sanno da dove iniziare. Vale tuttavia la pena di ascoltare il proprio intuito e cercare il dialogo prima che le difficoltà diventino insormontabili. Per sapere quando attivarsi, i dirigenti possono tenere presenti, a titolo orientativo, questi tre criteri:

- si osserva un palese cambiamento nei pensieri, nelle azioni o nelle percezioni di una persona;
- questo cambiamento limita la capacità lavorativa della persona;
- il cambiamento perdura e non rientra nel giro di poco tempo<sup>7</sup>.

Per timore di essere stigmatizzate, le persone direttamente interessate fanno di tutto per tenere un basso profilo. Quando le difficoltà diventano visibili, significa che molto probabilmente sussistono già da tempo.



### Chiedere sostegno

Se nonostante un atteggiamento di apprezzamento da parte dei superiori e obiettivi chiaramente definiti non subentra alcun miglioramento, si raccomanda di chiedere sostegno.

Può essere utile rivolgersi ai seguenti interlocutori:

- divisione delle risorse umane;
- servizio sociale interno o esterno;
- case management (assicurazione d'indennità giornaliera);
- ufficio AI cantonale (anche in assenza di incapacità lavorativa);
- job coach (specialista esterno che offre ai dipendenti un sostegno mirato in funzione del posto di lavoro);
- psichiatra, psicologo.

<sup>5</sup> Baer, Niklas. Workmed. Wie gehe ich mit psychisch belasteten Mitarbeitenden um? Ein Leitfaden für Arbeitgeber und Führungskräfte. <https://workmed.ch/wp-content/uploads/wie-gehe-ich-mit-psychisch-belasteten-mitarbeitenden-um-1.pdf>

<sup>6</sup> Baer, N.; Frick, U.; Fasel, T. & Wiedermann, W. (2010). «Schwierige Mitarbeiter». Wahrnehmung und Bewältigung psychisch bedingter Problemsituationen durch Vorgesetzte und Personalverantwortliche. Forschungsbericht 1/11. Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen.

<sup>7</sup> Mental Health First Aid: Engaging Leaders. Mental Health First Aid International. PDF



## Situazioni difficili

Avere e mantenere nel team collaboratori con disturbi di salute mentale può costituire una sfida non indifferente. I dirigenti non sono terapisti, non si può chiedere loro di mostrarsi sempre comprensivi. Sarebbe troppo: se il problema persiste, con il tempo nascerebbero tensioni che potrebbero persino culminare con il licenziamento della persona malata. Per evitare di giungere a tanto, è importante che i dirigenti tengano conto anche dei propri bisogni e fissino limiti chiari. Se le difficoltà persistono, la risoluzione consensuale del rapporto di lavoro può essere – come ultima ratio – un'opzione per entrambe le parti.

## Anche le persone direttamente interessate sono chiamate a fare la loro parte

Non soltanto i datori di lavoro, ma anche i dipendenti con disturbi di salute mentale possono e devono attivarsi per contribuire al mantenimento del posto di lavoro. Spesso temono di perdere il posto, di diventare meno performanti o di subire atti di mobbing. Questi temi sono trattati nella guida per i lavoratori «Lavorare con un disturbo di salute mentale», che può essere utile anche ai datori di lavoro per farsi un'idea della situazione delle persone direttamente interessate.





## 2. Un ambiente di lavoro più aperto nei confronti dei dipendenti con disturbi di salute mentale



Area d'intervento 1:  
**Impegno della direzione**



Area d'intervento 2:  
**Gestione delle risorse umane**



Area d'intervento 3:  
**Dirigenti**



Area d'intervento 4:  
**Team**



Area d'intervento 5:  
**Processi e posto di lavoro**



Area d'intervento 6:  
**Reti di contatti**



## Area d'intervento 1

# Impegno della direzione

**La mia azienda sostiene e rispetta i dipendenti con disturbi di salute mentale. Al contempo, tutela la salute dell'intero organico per evitare casi di malattia e assenze.**

La direzione aziendale ha una grande responsabilità in ragione del suo ruolo esemplare e con le sue azioni e la sua comunicazione dà forma alla cultura aziendale. Se manifesta un impegno visibile e tangibile in favore della parità di trattamento dei dipendenti con disturbi di salute mentale e vi tiene fede, fornisce un contributo sostanziale all'inclusione professionale di queste persone in seno all'azienda.

L'impegno della direzione indica la via da seguire e si manifesta concretamente nell'atteggiamento e nei fatti. La direzione definisce la comunicazione e rende possibile l'attuazione di misure rilevanti in diverse aree d'intervento.



**L'impegno della direzione aziendale è fondamentale.**

Senza questo impegno, è difficile implementare misure nelle altre aree d'intervento.

## Potenziale per l'azienda

- Disporre di conoscenze sul tema della salute mentale consente l'adozione di misure di prevenzione e rilevamento tempestivo. Quest'ultimo si traduce in malattie meno gravi, meno assenze (o meno lunghe) e in un rientro al lavoro in tempi più rapidi.
- Vantaggi monetari: già dopo pochi anni, il risparmio prodotto dalle misure in favore delle persone con disturbi di salute mentale ammonta in media a cinque-dieci volte quanto investito<sup>8</sup>.
- Vantaggi non monetari: la visibilità della responsabilità sociale costituisce un valore aggiunto per l'immagine dell'azienda e si traduce in una maggiore attrattiva sul mercato del lavoro. La produttività e la qualità del lavoro aumentano perché il personale è più soddisfatto. Le assenze calano sensibilmente, le competenze sono mantenute e i dipendenti sono più fedeli.

## Difficoltà per le persone con problemi di salute mentale

- Mancanza di valori inclusivi in seno all'azienda (apprezzamento, rispetto, parità di trattamento, partecipazione, fiducia, apertura ecc.).
- Scarsa consapevolezza della portata del tema dei disturbi mentali.
- La salute o i problemi mentali sono un argomento tabù e/o in azienda sono tollerati commenti sprezzanti nei confronti delle persone direttamente interessate (stigmatizzazione).

<sup>8</sup> Chapman, S; Kangasniemi, A; Maxwell, L. & Sereneo, M. The ROI in workplace mental health programs: Good for people, good for business. A blueprint for workplace mental health programs. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/about-deloitte/ca-en-about-blueprint-for-workplace-mental-health-final-aoda.pdf>



## Linee di azione

### Impegno

Concretizzate il vostro impegno e il vostro obbligo di tutela (cfr. punto seguente) nelle vostre azioni. Attivatevi affinché diventino visibili in diversi ambiti del contesto lavorativo e nella comunicazione e assurgano a standard. Stanziate fondi allo scopo. Radicate l'impegno e l'obbligo di tutela nei principi direttori.

### Obbligo di tutela

La legge sul lavoro vi impone, in qualità di datori di lavoro, di tutelare e promuovere la salute dei dipendenti. Fatelo anche per la salute mentale: inseritela nella vostra strategia, nei vostri obiettivi e nel vostro budget.

### Designazione di persone responsabili

Che abbiate o no una divisione delle risorse umane, definite una persona responsabile del tema «dipendenti con disabilità, in particolare con disturbi di salute mentale» che acquisisca conoscenze e/o eventualmente disponga di esperienza in materia, accompagni le misure di sviluppo, sensibilizzi i dipendenti e i dirigenti, funga da interlocutrice in caso di problemi, si occupi di coordinamento e mediazione. La presenza di una simile figura aziendale trasmette sicurezza e contrasta la tabuizzazione e la stigmatizzazione delle malattie mentali.

### Adeguamento dei posti di lavoro

Mettete a disposizione posti di lavoro adeguati: in questo modo promuovete la (re)integrazione di persone con problemi di salute mentale e l'acquisizione di esperienze. Se del caso, chiedete un sostegno esterno.

### Formazione professionale

Per la formazione delle nuove leve proponete, se necessario, posti di formazione e praticantato adeguati. In questo modo contribuite a evitare che finiscano per dipendere da una rendita AI.

### Comunicazione

Occupatevi degli effetti psicologici del mobbing, delle molestie o dei conflitti irrisolti sul posto di lavoro. Elaborate direttive per una comunicazione improntata al rispetto e alla cortesia. Promuovete attivamente un dialogo aperto, rispettoso e non stigmatizzante sulla salute mentale sul posto di lavoro e date il buon esempio.

### Passo dopo passo verso le pari opportunità

Fate il punto della situazione per individuare i punti forti e il potenziale di miglioramento della vostra azienda. In base al risultato, stabilite misure appropriate, scegliete una divisione e avviate un progetto pilota. Dopo averne analizzato l'impatto, estendete le misure all'intera impresa.



### L'impegno può smuovere le montagne

*Dopo una psicosi schizoaffettiva, ho trascorso sei mesi in clinica. Per il mio futuro professionale, le persone che mi seguivano hanno optato per un corso di nove mesi che mi avrebbe permesso di diventare collaboratore amministrativo sul mercato del lavoro protetto. Io, però, di formazione sono disegnatore edile e volevo tornare al mio mestiere sul mercato del lavoro primario.*

#### Diagnosi, praticantato, posto fisso

*Con il sostegno dell'AI e dopo un praticantato di alcuni mesi sono riuscito a farmi assumere come disegnatore da uno studio di architettura. Mi rendo conto di essere stato fortunato: la direzione aveva accettato me come lavoratore qualificato e pure il mio disturbo mentale, apertamente tematizzato in seno al team. Mi veniva lasciato il mio spazio, ero trattato con stima e godevo della stessa considerazione di tutti: ero un membro a pieno titolo del team. Mi sentivo accettato e le mie esigenze particolari venivano prese in considerazione senza problemi, ad esempio in occasione di eventi. Grazie a questo sostegno, sono stato in grado di studiare architettura parallelamente all'attività lavorativa e di diplomarmi, realizzando così il mio sogno professionale. Dopo cinque anni, un cambiamento nella farmacoterapia mi ha causato una ricaduta.*

**«La direzione aveva accettato me come lavoratore qualificato e pure il mio disturbo mentale.»**

#### Ricaduta e rientro al lavoro

*«Schizofrenia paranoide» è stata la nuova diagnosi. Ne è seguito un anno in clinica e clinica diurna. Questa volta, il mio rientro al lavoro è stato pianificato e accompagnato con cura e numerosi colloqui tra me, il datore di lavoro, lo psichiatra e l'AI. È stato molto importante sapere che la direzione teneva alla mia persona, era palese che il mio datore di lavoro prendesse davvero sul serio il suo obbligo di tutela. Nel 2011 ho potuto riprendere il lavoro con un grado di occupazione del 10 per cento e dal 2012 sono stabilmente attivo al 75 per cento, anche se di nuovo nel ruolo di disegnatore. La grande responsabilità e il contatto con la clientela richiesti a un architetto costituivano per me, con un'autostima indebolita e una scarsa capacità di informarmi, uno stress eccessivo. Nel mio «nuovo vecchio ruolo» mi sento a mio agio e, assegnandomi una posizione meno esposta nel duro settore dell'edilizia, lo studio ha acquisito un valido disegnatore.*



Area d'intervento 2

## Gestione delle risorse umane

**La mia azienda chiede ai futuri dipendenti di che cosa hanno bisogno per svolgere efficacemente i loro compiti.**

I responsabili delle risorse umane rivestono una funzione chiave per la salute mentale dei dipendenti di un'azienda. Dovrebbero essere informati sulle malattie mentali al fine di sostenere per tempo le persone direttamente interessate e i dirigenti: conoscono infatti le possibilità di adeguamento del posto di lavoro e dei processi (cfr. area d'intervento 5). Possono inoltre fare in modo che i candidati con disturbi di salute mentale non siano discriminati in fase di reclutamento e abbiano le stesse opportunità di sviluppo di tutti.

**Con le loro conoscenze e azioni, i responsabili delle risorse umane agiscono in tutte le aree d'intervento.** La tutela della salute mentale, in particolare la prevenzione dello stress, va a vantaggio di tutti: dipendenti, dirigenti e azienda.



### Potenziale per l'azienda

- Processi di reclutamento che accettano candidature con lacune nel curriculum vitae favoriscono la considerazione della persona in tutti i suoi aspetti.
- Ampie conoscenze in materia di malattie mentali da parte dei responsabili delle risorse umane consentono un rilevamento tempestivo e, spesso, l'adozione in tempi rapidi di misure per il mantenimento del posto di lavoro.

### Difficoltà per le persone con problemi di salute mentale

- La digitalizzazione dei processi di reclutamento ostacola il contatto personale.
- L'opacità del processo di selezione delle candidature e all'atto dell'assunzione rafforza la tabuizzazione delle malattie mentali.

### Linee di azione

#### Conoscenze e formazione continua regolare 1

Fate in modo che i responsabili delle risorse umane siano informati sulle malattie mentali, in particolare su come riconoscerle tempestivamente. Il rilevamento tempestivo aumenta le probabilità di recupero e riduce lo stress in seno al team.

#### Conoscenze e formazione continua regolare 2

Tra le misure di sviluppo personale destinate ai dirigenti, per aumentare il loro grado di consapevolezza prevedete anche formazioni regolari su temi legati alla salute mentale, oltre che sulla conduzione di colloqui, la gestione dei conflitti e la comunicazione non violenta.

#### Gestione della salute in azienda (GSA)

Studi dimostrano che la GSA è uno strumento efficace, anche nelle piccole imprese, per promuovere durevolmente la salute (mentale) dei dipendenti e mantenere intatto il rendimento del personale<sup>9</sup>.

#### Processo di acquisizione del personale 1

Incoraggiate le persone con problemi di salute a candidarsi. Nel bando di concorso indicate chiaramente che sono ben accette anche le candidature di persone con disturbi di salute, ad esempio scrivendo «Le persone con problemi di salute in possesso dei requisiti richiesti sono incoraggiate a candidarsi».

#### Processo di acquisizione del personale 2

Durante il reclutamento di dirigenti e di altro personale, non prestate attenzione soltanto alle conoscenze tecniche, bensì anche alle competenze sociali e ai valori.

#### Processo di acquisizione del personale 3

Potete rivolgervi in modo mirato alle persone con disabilità pubblicando i bandi di concorso su piattaforme di collocamento specifiche. Oppure contattate il servizio di collocamento dell'AI per attingere a questo segmento di persone in cerca di un'occupazione e al contempo assicurarvi diverse forme di sostegno pubblico alla promozione dell'assunzione di persone con disabilità. Anche offrire gradi di occupazione molto bassi e tempi parziali favorisce l'inclusione.

#### Assunzione di persone con problemi di salute

Per il reclutamento e il successivo accompagnamento, rivolgetevi a istituzioni attive nel settore dell'integrazione professionale. Chiedete alla persona interessata di che cosa ha bisogno per poter svolgere il suo lavoro.

---

<sup>9</sup> Krause, A. (2016). Psychische Gesundheit und Erwerbstätigkeit. In: M. Blaser & F. T. Amstad (Hrsg.). Psychische Gesundheit über die Lebensspanne. Grundlagenbericht. Bericht 6 (pagg. 82–95). Berna e Losanna. Promozione Salute Svizzera.



## Reintegrazione 1

Per le persone con disturbi mentali, il rientro al lavoro è spesso ostacolato da un timoroso comportamento di evitamento, da incertezze o dalla mancanza di sostegno e comprensione. Crisi di questo tipo possono essere risolte con la collaborazione di tutte le parti coinvolte. Le tavole rotonde tra i vari attori sono ancora poco diffuse, eppure permettono di raggiungere più rapidamente l'obiettivo perché consentono alle persone direttamente interessate, a medici, terapisti, case manager, datori di lavoro e consulenti dell'AI di rilevare insieme il tipo di problemi sul lavoro e di concordare come procedere. A tal fine, la persona interessata deve tuttavia svincolare gli specialisti dal segreto professionale.

## Reintegrazione 2

Durante l'assenza per una malattia mentale e il processo di recupero, mantenete contatti regolari con la persona interessata. Un processo di case management dell'assicurazione d'indennità giornaliera in caso di malattia consente di avere una visione obiettiva della situazione. Il fatto di restare in contatto con il datore di lavoro offre alla persona malata prospettive e sicurezza e crea chiarezza e trasparenza.

Lasciate che anche le persone interessate abbiano voce in capitolo nel processo di integrazione o di mantenimento del posto di lavoro e proponete diverse opzioni. La partecipazione promuove l'identificazione con l'azienda e l'uguaglianza. Affinché la persona malata non abbia la sensazione di essere in balia di decisioni altrui, è utile concordare insieme le misure da adottare, ad esempio una temporanea riduzione delle competenze e delle responsabilità.

## Definizione di standard

Mettete per scritto la prassi di acquisizione, assunzione e integrazione del personale e radicate la pratica in termini generali in seno all'azienda. Rivedete i processi per eliminare le pratiche e gli elementi che potrebbero escludere le persone con disturbi di salute mentale.



## Dirigenti

**La mia azienda forma i dirigenti affinché riconoscano per tempo i disturbi di salute mentale e possano essere un interlocutore valido per le persone che ne sono affette.**

I dirigenti sono figure chiave per le persone con disturbi di salute mentale, poiché influiscono in misura decisiva sul clima di lavoro, che è uno dei fattori più importanti per la salute in azienda. In numerosi sondaggi sulla motivazione, infatti, i dipendenti citano il buon rapporto con i colleghi e i dirigenti come la ragione principale per andare al lavoro. I dirigenti possono avere un'influenza positiva sul clima di lavoro creando un'atmosfera di fiducia e benevolenza, ma possono anche avere un'influenza negativa. Possono inoltre mettere in risalto le risorse oppure sottolineare le lacune e debolezze dei dipendenti. I dirigenti giocano un ruolo decisivo nel riconoscere il valore della diversità nel personale e promuoverne il potenziale. Altrettanto importante è la trasparenza sulle proprie difficoltà e malattie.

Agire su un piano di uguaglianza pur rispettando le differenze gerarchiche funge da esempio, promuove il cambiamento di mentalità e contrasta la stigmatizzazione delle malattie mentali.

Essere a capo di dipendenti con problemi di salute mentale è impegnativo. Per questo motivo, i dirigenti hanno bisogno di opportunità di confronto e, se necessario, di sostegno.

### Fattori di uno stile di conduzione orientato alla salute

Compasso identifica i seguenti sei fattori principali di uno stile di conduzione orientato alla salute<sup>10</sup>.

1. **Sicurezza** – svolgere colloqui o definire obiettivi a intervalli regolari.
2. **Apprezzamento** – prendersi tempo per i collaboratori, esprimere lodi, seguire perfezionamenti su temi concernenti la promozione della salute.
3. **Carico adeguato** – raccogliere riscontri sulle risorse di tempo, verificare la corrispondenza tra qualifiche professionali e attività attuale.
4. **Stimoli invece di pressione** – individuare le motivazioni interiori dei collaboratori.
5. **Spazio di manovra** – promuovere il lavoro di progetto autonomo.
6. **Clima aziendale sociale** – essere esempi di equità, coerenti e raggiungibili.



Il 90 per cento dei dirigenti auspica una comunicazione aperta da parte dei dipendenti; al contempo, però, il 60 per cento non assumerebbe una persona che, durante il colloquio di assunzione, dichiara di avere un disturbo di salute mentale<sup>11</sup>. Perché si vada nella giusta direzione, i dirigenti devono lavorare su questa contraddizione.

<sup>10</sup> I 6 fattori principali di uno stile di conduzione orientato alla salute. Zurigo: compasso // Rete sull'occupabilità e sull'integrazione professionale. [https://www.compasso.ch/fileadmin/user\\_upload/fuer\\_arbeitgebende/kachel\\_1/die\\_6\\_hauptfaktoren\\_eines\\_gesundheitsorientierten\\_fuehrungsstil.pdf](https://www.compasso.ch/fileadmin/user_upload/fuer_arbeitgebende/kachel_1/die_6_hauptfaktoren_eines_gesundheitsorientierten_fuehrungsstil.pdf) (tedesco) [https://www.compasso.ch/fileadmin/user\\_upload/fuer\\_arbeitgebende/kachel\\_1/6\\_principaux\\_facteurs\\_d\\_un\\_style\\_de\\_direction\\_axe\\_sur\\_la\\_sante.pdf](https://www.compasso.ch/fileadmin/user_upload/fuer_arbeitgebende/kachel_1/6_principaux_facteurs_d_un_style_de_direction_axe_sur_la_sante.pdf) (francese)

<sup>11</sup> Baer, N.; Frick, U.; Auerbach, S. & Basler, M. (2017). Der tägliche Wahnsinn. Psychiatrisch auffällige Mitarbeitende und ihr Problemverlauf aus Sicht von Deutschschweizer Führungskräften. Lucerna: Scuola universitaria di Lucerna – Lavoro sociale



## Potenziale per l'azienda

- I dirigenti che seguono corsi di perfezionamento e sanno riconoscere i segnali precoci di un problema di salute mentale possono agire in tempi rapidi e fare in modo che la persona mantenga il posto di lavoro e che le sue possibilità di recupero migliorino. Intervenire tempestivamente evita costose fluttuazioni di personale e aumenta la fedeltà dei dipendenti.
- Tolleranza zero nei confronti della discriminazione e di atteggiamenti che sviliscono le persone nei fatti e nelle parole: in questo modo, i dirigenti infondono sicurezza ai dipendenti e forniscono un importante contributo alla gestione delle persone affette da disturbi di salute mentale e/o che si trovano in un processo di reintegrazione.
- Un carico di lavoro eccessivo fa ammalare, il contrario pure: spetta ai dirigenti trovare un sano equilibrio.

## Difficoltà per le persone con problemi di salute mentale

- Mancanza di fiducia tra dipendenti con problemi di salute mentale e dirigenti, nessun apprezzamento.
- Nessuna delle due parti esprime le proprie esigenze.

## Linee di azione

### Stile di conduzione

Promuovete uno stile di conduzione orientato alla salute. Vigilate in particolare sul carico di lavoro dei team e adeguatelo se necessario.

### Corrispondenza

Una buona corrispondenza tra le capacità e competenze dei dipendenti e i compiti loro assegnati è fondamentale per ridurre lo stress. Se qualcosa non va, verificate sempre anche questo aspetto.

### Formazione

Acquisite nozioni sulla salute mentale e sui segnali precoci di un problema legato alla sfera mentale, perché queste conoscenze vi consentiranno di agire per tempo. Informatevi su come integrare nel team, su un piano di parità, i collaboratori con disturbi mentali. Aiutate in modo appropriato tutti i dipendenti, con o senza problemi di salute mentale, a fornire prestazioni il più possibile ottimali e a essere efficaci.

### Comunicazione

Un'informazione carente su argomenti interni all'azienda può dare origine a irritazioni e timori al pensiero di possibili cambiamenti. Siate trasparenti e create un clima di fiducia e privo di ansia. D'intesa con la persona interessata, informate il team in merito allo stato della sua salute mentale e su ciò che questo significa per il team. Lasciate spazio all'individualità dei collaboratori e rispettatene la sfera privata per quanto concerne le domande sullo stato di salute.

### Specialisti/servizi esterni

Informatevi, in collaborazione con la divisione delle risorse umane, su quali servizi o specialisti possono sostenervi nella conduzione di persone con problemi di salute mentale. Meglio consultare uno specialista il prima possibile.

### Rientro al lavoro

Il comportamento dei dirigenti è determinante per il mantenimento del posto di lavoro e la reintegrazione dei collaboratori. Se riescono a infondere la speranza in un futuro migliore, i dirigenti forniscono un apporto decisivo al processo di recupero. Se inoltre comunicano chiaramente le loro aspettative, si evitano fraintendimenti e i collaboratori corrono meno il rischio di subire una pressione eccessiva.

Un atteggiamento aperto e una comunicazione trasparente riducono altresì lo scetticismo in seno al team al momento di reintegrare un collega con una malattia mentale.

### Contatto con il medico curante

Previo consenso della persona interessata, contattate il medico curante per informarvi sulla situazione e prepararvi su come sgravare voi stessi e il team. Oppure rivolgetevi all'ufficio AI competente (cfr. pag. 19).



## Il lavoro come fattore stabilizzante durante una crisi

*Circa tre anni fa sono scivolata in una depressione. Ci sono voluti quasi tre mesi prima che ammettessi a me stessa che non era solo un disturbo del sonno. All'epoca lavoravo al 50 per cento come responsabile di progetto presso un'associazione mantello religiosa e al 20 per cento come assistente parlamentare. In totale sono stata assente dal lavoro per sei settimane, che ho in parte trascorso ricoverata in clinica, in un reparto specializzato. Il lavoro non era la causa della mia depressione, tutt'altro: durante la malattia, il lavoro è stato per me un fattore stabilizzante.*

**«Per me è stato fondamentale che non mi avessero tolto alcuna responsabilità.»**

### Offerte di sostegno diversificate

*Quando le ho detto quello che stavo passando, la mia superiore diretta, che era anche la direttrice dell'associazione, mi ha dimostrato sin dal primo momento grande benevolenza e comprensione. Mi chiedeva di continuo della mia salute e si informava sui miei bisogni. Mi ha offerto svariate opzioni: orari di lavoro più flessibili, una riduzione temporanea del grado di occupazione, lavoro da casa, adeguamento del carico di lavoro e un cambiamento di ufficio. Io però non volevo nulla di tutto ciò, perché in quel periodo mi aiutava avere giornate con una struttura fissa e un posto di lavoro fuori casa. Per me è stato fondamentale che non mi avessero tolto alcuna responsabilità. Avrei potuto rinunciarvi io, se ne avessi sentito il bisogno.*

### Autodeterminazione e fiducia reciproca

*In definitiva, posso affermare che mi ha aiutata il fatto che la mia superiore diretta e l'organizzazione mi abbiano trasmesso la sicurezza di cui necessitavo per parlare apertamente dalla mia malattia, che è stata presa sul serio, e che abbia potuto fare capo in qualsiasi momento alla mia autodeterminazione. C'è sempre stata una grandissima fiducia reciproca. Il lavoro è così rimasto un fattore stabilizzante e non è diventato una fonte di ulteriore aggravio, a vantaggio di entrambe le parti.*



## Area d'intervento 4

### Team

#### **Sto bene, ma se dovessi avere un problema saprei a chi rivolgermi.**

Il vero valore della cultura aziendale si riflette in definitiva nel comportamento del team: fiducia, onestà, tolleranza e correttezza sono essenziali a tutti i livelli per la salute mentale. Se le persone con disturbi di salute mentale restano ripetutamente assenti dal lavoro oppure sono presenti ma forniscono prestazioni limitate, presto o tardi ne risentirà l'intero team. Il comportamento e l'atteggiamento del team sono quindi determinanti ed è fondamentale che i suoi membri siano favorevoli all'integrazione di persone con disturbi di salute mentale. Sono infatti soprattutto i colleghi, oltre ai dirigenti, a promuoverne l'integrazione diffondendo in seno all'organizzazione norme e regole non scritte. In questo senso, è utile che si interessino alle esigenze delle persone con problemi di salute mentale.

I colleghi del team possono essere veicoli di speranza e sostegno sociale. Da svariati studi<sup>12</sup> emerge chiaramente quanto sia importante, per il processo di recupero, che una persona con una malattia mentale possa sperare in un futuro migliore.



Le persone che, dopo una malattia mentale prolungata, riescono a tornare a una situazione lavorativa soddisfacente sottolineano spesso quanto sia stato importante che qualcuno credesse in loro e infondesse loro speranza.

#### **Potenziale per l'azienda**

- L'apprezzamento della diversità e il sostegno nella vita di ogni giorno non richiedono una formazione specifica, ma sono alla portata di tutti. Rafforzano lo spirito di squadra e danno la sensazione di essere nel giusto.
- Strutture chiare sono un fattore stabilizzante.

#### **Difficoltà per le persone con problemi di salute mentale**

- I problemi di salute mentale quale tema tabù in seno al team: le esigenze vengono tacite e il comportamento della persona interessata crea frustrazioni e conflitti in seno al team.
- Struttura organizzativa a matrice (nessun dirigente o persona di riferimento chiaramente assegnati).

<sup>12</sup> Schaub (1993); Ciompi u.a. (1979); Dauwalder u.a. (1984). Tutti in: Storck, J. & Plössl, I. (ed.) (2015). Handbuch Arbeit. Wie psychisch erkrankte Menschen in Arbeit kommen und bleiben. Colonia: Psychiatrie-Verlag.



## Linee di azione

### Conoscenze

Nel caso ideale, i collaboratori dei team sono formati e in grado di riconoscere i segnali precoci di un problema di salute mentale e di attivarsi. Nei corsi, i partecipanti imparano ad affrontare con tatto e sensibilità il tema con le persone direttamente interessate e a interagire e comunicare con loro. Ricevono inoltre informazioni su specialisti e servizi a cui le persone con disturbi di salute mentale possono rivolgersi per ricevere aiuto.

### Pensiero inclusivo

L'inclusione è riuscita quando le riflessioni del team comprendono automaticamente le esigenze specifiche delle persone con disturbi di salute mentale, ad esempio in occasione di eventi. Chiedete regolarmente un riscontro sulle difficoltà o le frustrazioni che i collaboratori vivono sul lavoro. Segnalate un servizio neutrale a cui possono rivolgersi per ricevere facilmente un sostegno quando hanno bisogno di qualcuno con cui parlare e/o osservano qualcosa che non va.

### Funzioni e strutture

Siate chiari sulla ripartizione di compiti, competenze e responsabilità delle funzioni e dei team. Rafforzate la consapevolezza dell'importanza del contributo dei team e dei dipendenti alla visione e agli obiettivi dell'intera organizzazione, affinché possano identificarsi con lo scopo delle attività che svolgono.

### Partecipazione

Incoraggiate i dipendenti a condividere le loro idee con la direzione dell'azienda e a partecipare alle decisioni che riguardano l'impresa. Offrite ai dipendenti la possibilità di esprimere le loro opinioni e idee in un modo che sia apprezzato e ascoltato da chi detiene i poteri decisionali.



## Area d'intervento 5

# Processi e posto di lavoro

**A volte, l'impegno concreto della direzione si manifesta in aspetti quasi banali, come l'infrastruttura o l'arredamento della postazione di lavoro.**

Le persone con problemi di salute mentale risentono particolarmente dello stress. Per rimanere nel processo lavorativo, necessitano di determinati adeguamenti sia della postazione di lavoro sia dei loro compiti. Le persone con un disturbo dello spettro autistico o un disturbo da deficit di attenzione/iperattività si sentono subito sopraffatte dagli stimoli, devono ad esempio poter lavorare in un ambiente tranquillo. Altri dipendenti, invece, traggono beneficio da una gestione flessibile degli orari di lavoro, del carico e del ventaglio di compiti ecc. Anche il lavoro da casa può essere un'opzione, secondo il caso. Gli adeguamenti possono senz'altro essere di natura temporanea.



La corrispondenza tra le capacità e competenze dei dipendenti e i compiti loro assegnati porta vantaggi a diversi livelli, come nei rapporti tra le persone (team, dirigenti), tra le persone e i compiti (capacità, modalità di lavoro, resistenza allo stress) e tra le persone e l'ambiente di lavoro (organizzazione del posto di lavoro).

## Potenziale per l'azienda

- Gli adeguamenti dell'infrastruttura comportano costi, ma anche vantaggi monetari, ad esempio in termini di minori assenze, minori fluttuazioni di personale e maggiore produttività.
- Se c'è corrispondenza tra le capacità e competenze dei dipendenti e i compiti loro assegnati, le persone si sentono bene. Se oltre ai compiti e alla modalità di lavoro anche l'ambiente è adeguato, c'è meno stress, la salute è tutelata e le prestazioni lavorative migliorano.

## Difficoltà per le persone con problemi di salute mentale

- Il lavoro da casa può costituire un'opportunità, ma anche rafforzare l'isolamento sociale e indebolire la struttura delle giornate.
- Rumore, interruzioni sul posto di lavoro, eccesso di stimoli.



## Linee di azione

### Adeguamenti del posto e dell'ambiente di lavoro

Esempi di misure concrete applicabili secondo le esigenze specifiche:

- possibilità di rifarsi in uno spazio tranquillo;
- disciplinamento individuale delle pause;
- ambiente di lavoro tranquillo e riduzione delle fonti di rumore regolabili (p. es. volume della suoneria del telefono, distanza da macchinari rumorosi);
- meno luce artificiale;
- postazioni di lavoro singole oppure posa di divisorì o altre barriere acustiche o visive tra le aree di lavoro per ridurre i rumori o le distrazioni visive;
- ascolto di musica (con le cuffie) per escludere le distrazioni;
- registratori per riprendere/verificare colloqui ed esercitazioni;
- soluzioni digitali, ad esempio agende o calendari elettronici, job coaching da remoto, portatili, assistenti digitali personali e accesso al computer dell'ufficio da postazioni fuori sede;
- consumo di bibite e spuntini alla postazione di lavoro per attenuare gli effetti collaterali dei medicamenti.

### Job coach

Coinvolgete un job coach per accompagnare la persona con disturbi di salute mentale. Rivolgetevi alla vostra rete di contatti per farvi raccomandare qualcuno oppure chiedete consiglio a un datore di lavoro di maggiori dimensioni o agli uffici AI.

### Digitalizzazione

Sfruttate i vantaggi della digitalizzazione per andare incontro alle esigenze di flessibilità lavorativa delle persone con problemi di salute mentale. Autorizzate il lavoro da casa, se auspicato.



### Se l'avessimo saputo prima...

*In veste di azienda formatrice non avremmo potuto desiderare di meglio: M. ha seguito da noi la formazione quadriennale di operatore informatico e ha superato con successo l'esame finale. Ha subito trovato un posto fisso e oggi è attivo sul mercato del lavoro primario. Ciò che ci rende particolarmente fieri è che M. sia riuscito a ottenere tutto questo con un disturbo dello spettro autistico che gli è stato diagnosticato soltanto durante la formazione.*

#### Nessun trattamento di favore

*Ma procediamo con ordine: già in occasione del primo colloquio avevamo notato il suo modo di comunicare particolare e il suo comportamento introverso. Ne avevamo tuttavia sottovalutato gli effetti sul lavoro e a scuola. Sono seguite settimane di interrogativi e numerosi colloqui. A causa del suo ambiente sociale, M. preferiva mantenere un atteggiamento molto riservato a proposito della sua malattia. All'inizio non voleva assolutamente avere uno «statuto speciale» in azienda e per molto tempo si è opposto a un coinvolgimento dell'ufficio AI.*

**«La svolta è giunta con il chiaro e consapevole consenso della direzione al rapporto di formazione con M.»**

#### Adeguamenti e colloqui con persone di fiducia

*La svolta è giunta con il chiaro e consapevole consenso della direzione al rapporto di formazione con M. Questo passo ha permesso lo stanziamento dei fondi necessari per consentire alla divisione delle risorse umane di attivarsi. Sono stati organizzati corsi e una supervisione per il team e sono stati adeguati i processi di assegnazione dei compiti e di formazione professionale. Abbiamo fornito a M. delle cuffie per attenuare i rumori e abbiamo modificato gli orari delle pause del suo team, affinché nel locale ci fossero meno persone presenti contemporaneamente. Persone di fiducia interne hanno condotto colloqui dimostrando apprezzamento e alla fine M. ha acconsentito al coinvolgimento dell'ufficio AI per un accertamento. La preparazione all'esame è stata molto più impegnativa e intensa che con altri apprendisti, ma l'impegno congiunto del team e di M. ha dato i suoi frutti.*

#### Importanza dei valori

*La nostra divisione delle risorse umane è riuscita a instaurare un rapporto di fiducia con M. e a comunicare con lui su un piano di parità. In questo caso non sono stati tanto i processi predefiniti a essere centrali, quanto le esigenze specifiche di M. e naturalmente i valori e l'impegno della nostra azienda con tutte le sue possibilità. Non avremmo potuto desiderare un esito migliore!*



Area d'intervento 6

## Reti di contatti

**La mia azienda offre possibilità di sostegno e collaborazione tra pari (esperti per esperienza).**

Aderire a reti per la promozione e la tutela della salute mentale in azienda contribuisce all'apertura verso l'altro e all'apprendimento reciproco. Sono possibili contatti a diversi livelli interni ed esterni, ad esempio tra persone direttamente interessate, dirigenti e altre aziende. Incontri regolari possono servire a sensibilizzare i dipendenti alle difficoltà delle persone con disturbi di salute mentale. Il trasferimento di conoscenze e lo scambio di esperienze tramite reti interne ed esterne migliorano la comprensione nei confronti delle persone direttamente interessate e promuovono il loro sviluppo professionale. Le reti funzionano inoltre anche da borsa delle idee.

Le reti interne sono efficaci quando l'azienda prende sul serio i temi trattati, accogliendo proposte e mettendo a disposizione risorse per lo sviluppo dei contatti.



### Potenziale per l'azienda

- Le reti interne ampliano lo sguardo sulle esigenze delle persone con disturbi di salute mentale e consolidano l'impegno della direzione dell'azienda.
- Le reti esterne portano nuove idee e promuovono lo scambio di esperienze su misure dimostratesi valide (buone pratiche).
- Le reti di persone con disturbi di salute mentale promuovono il sostegno tra pari, ossia tra altre persone con esperienza di malattia mentale.

### Difficoltà per le persone con problemi di salute mentale

- Le reti interne non hanno competenze decisionali o non vengono ascoltate da chi prende le decisioni, il che può essere fonte di frustrazione.

### Linee di azione

#### **Servizi/specialisti esterni**

Informatevi su quali servizi e specialisti esterni possono sostenervi nella gestione dei dipendenti affetti da disturbi di salute mentale (cfr. Risorse). Un job coach esterno può ad esempio essere prezioso come «interprete» tra datore di lavoro e dipendente, ed evitare così che il primo finisca per fungere da terapista.

#### **Promozione di reti interne**

Mettete a disposizione tempo e risorse finanziarie affinché i dipendenti particolarmente sensibili al tema possano discutere regolarmente con colleghi di altri comparti aziendali, ad esempio nel quadro di un gruppo di interesse sulla salute mentale.

#### **Intervisione interna, scambio di esperienze**

Promuovete tra i dirigenti una partecipazione regolare a incontri di scambio di esperienze e di ricerca comune di soluzioni. L'intervisione interna è utile sia per i dirigenti sia per l'intera azienda.

#### **Reti esterne**

Aderite a reti esterne: potrete trarre vantaggio dalle conoscenze ed esperienze acquisite da aziende che hanno trovato soluzioni efficaci e usufruire delle prestazioni della rete (p. es. discussione di casi e supervisione).



## Apprendistato riuscito con il sostegno della rete



*La richiesta di un posto di formazione come addetto di cucina CFP è giunta dalla rete del marchio di qualità iPunkt. Ricordo bene il primo colloquio con P. e il suo job coach. All'inizio il ragazzo era insicuro e chiuso. Durante la settimana di prova abbiamo però constatato il suo potenziale e ci siamo resi conto che voleva davvero quel posto. All'inizio della formazione ha ricevuto sostegno da più parti. Per noi come microazienda è stato molto importante avere contatti con i servizi specialistici aderenti alla rete iPunkt e gli interlocutori di P., in particolare con quelli dell'istituto in cui P. vive.*

**«Abbiamo sempre potuto contare sull'appoggio dell'ispettorato della formazione in azienda e delle persone che seguivano P. in istituto.»**

### Il lavoro in cucina è come uno sport di squadra

*Periodo di prova, grado di occupazione e orari di lavoro sono stati per P. gli stessi di tutti gli altri e questo regime «normale» ha portato a situazioni parecchio impegnative. Cucinare è come uno sport di squadra: nelle situazioni di stress bisogna poter contare quasi ciecamente sui compagni. Le difficoltà di comunicazione e concentrazione costituivano una sfida non da poco per il nostro team di cucina di sole tre persone. P. è una persona sensibile che prende sul personale ogni osservazione e ogni critica. Capitava che durante l'orario di lavoro «fuggisse» sopraffatto dal suo stato emotivo. In questi casi, ne parlavamo con l'istituto e abbiamo dovuto imparare a gestire situazioni di questo genere. Potevamo comunque sempre contare sull'appoggio dell'ispettorato della formazione in azienda e delle persone che seguivano P. in istituto. E il ragazzo poteva in qualsiasi momento contattare la sua persona di riferimento, che gli infondeva sicurezza e lo sosteneva anche in ambito scolastico.*

### Contatti proficui con i servizi specializzati e l'ambiente di P.

*Il datore di lavoro non deve conoscere l'intera storia clinica di un apprendista, ma in situazioni del genere raccomando di coltivare i contatti con i servizi specializzati e l'ambiente in cui vive la persona. In questo modo datore di lavoro e team possono riflettere insieme agli specialisti su determinati comportamenti e comprenderli. Nel caso di P., questo ha richiesto un certo impegno, ma è stato molto bello vederlo affermarsi nel proprio ruolo, aprirsi e contribuire a forgiare lo spirito di squadra. Siamo fieri che P. abbia concluso l'apprendistato CFP con un ottimo risultato e abbia subito iniziato una formazione per diventare cuoco AFC in una nuova azienda.*



## 3. Risorse

### Area di intervento



1. Impegno della direzione



2. Gestione delle risorse umane



3. Dirigenti



4. Team



5. Processi e posto di lavoro



6. Reti di contatti

### Tipo di offerta

- a Guida, informazione
- b Corsi di formazione, formazione continua, scambio di esperienze
- c Consulenza, coaching
- d Strumento
- e Sostegno finanziario



Risorsa / Link	Offerta	Area d'intervento					
		1. Direzione	2. Gestione risorse umane	3. Dirigenti	4. Team	5. Posto di lavoro	6. Reti di contatti
10passi.ch	Campagna di sensibilizzazione della Rete Salute Psichica Svizzera			a			
Centri di consulenza in casi di emergenza	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pro Mente Sana, consulenza psicosociale e giuridica al numero 0848 800 858</li><li>• www.143.ch, Telefono Amico: ascolto e consulenza via telefono, e-mail, chat</li></ul>			c			
bgm-ag.ch; bgm-basel.ch; bgm-ostschweiz.ch; bgm-zh.ch (in tedesco)	Accompagnamento nell'introduzione di un sistema di gestione della salute in azienda (GSA):  BGM Forum Aargau, BGM Forum Basel, BGM Forum Ostschweiz, BGM Forum Zürich.	a b c	a b c	a b c	a b c		
compasso.ch	Portale di informazione e rete di contatti per il mantenimento del posto di lavoro e l'integrazione professionale con numerose proposte di aiuto concreto. Qui trovate processi e strumenti applicabili nella prassi e numerosi PDF da scaricare, ad esempio una lista di controllo per il profilo dei requisiti dei candidati.	a d	a d	a d	a d	a d	a d
UFPD <a href="http://www.ufpd.ch/lavoro-psiche">www.ufpd.ch/lavoro-psiche</a>	Opuscolo «Lavorare con un disturbo di salute mentale. Una guida per le persone direttamente interessate»			a			
ensa.swiss	Corsi di primo soccorso per la salute psichica focalizzati su manager, adulti e giovani. L'ideale sarebbe farli seguire a tutti i dirigenti e ad almeno un quinto dei dipendenti. I corsi possono anche essere organizzati in azienda.	c b c	b c	b			
ex-in-schweiz.ch/pool/ (in tedesco)	Intermediazione di accompagnatori al recupero / esperti per esperienza (pari)					d	



Risorsa / Link	Offerta	Area d'intervento					
		1. Direzione	2. Gestione risorse umane	3. Dirigenti	4. Team	5. Posto di lavoro	6. Refi di contatti
promozionesalute.ch	Sostiene le organizzazioni nell'introduzione di un sistema di gestione della salute in azienda (GSA) con offerte quali il marchio Friendly Work Space, conoscenze (basi, studi e pubblicazioni), manifestazioni come il congresso GSA, corsi di formazione continua su diversi temi, partner come i forum GSA e i consulenti GSA accreditati.	a b c d	a b c d	a b c d	a b c d	a b c d	
impulse.swiss (in tedesco)	Consulenza e accompagnamento di aziende nell'allestimento di un ambiente di lavoro adeguato alle esigenze delle persone con disabilità.  Marchio di qualità iPunkt per il rafforzamento dell'impegno delle aziende nei confronti dei lavoratori con disabilità (pari opportunità).	b c d					d
AI  avs-ai.ch	Per la competenza è determinante il luogo di domicilio della persona interessata.  <a href="http://www.ahv-iv.ch/it/Contatti/Casse-cantonal-di-compensazione">www.ahv-iv.ch/it/Contatti/Casse-cantonal-di-compensazione</a>  Il 1° gennaio 2022 è entrata in vigore la riforma «Ulteriore sviluppo dell'AI». L'UFAS ha aggiornato l'opuscolo «La previdenza per l'invalidità svizzera - Un sistema efficace spiegato in breve» contenente informazioni di base sulla previdenza per l'invalidità (obiettivi, funzionamento, prestazioni).  <a href="https://www.bsv.admin.ch/bsv/it/home/pubblicazioni-e-servizi/broschueren.html">https://www.bsv.admin.ch/bsv/it/home/pubblicazioni-e-servizi/broschueren.html</a>  I collaboratori degli uffici AI prestano una consulenza a bassa soglia su questioni generali concernenti l'integrazione, nonché dopo l'annuncio all'AI se le condizioni in materia di protezione dei dati sono soddisfatte e fino a tre anni dopo il termine dell'integrazione professionale.	a c e	a c e			a c e	e



Risorsa / Link	Offerta	Area d'intervento											
		1. Direzione		2. Gestione risorse umane		3. Dirigenti		4. Team		5. Posto di lavoro		6. Reti di contatti	
fachverband-gfk.org (in tedesco)	Associazione professionale per la comunicazione non violenta con offerte di corsi e istruttori	c	b	c	c	b	c	b	b				
fws-apprentice.ch/it	Sostegno ai responsabili della formazione professionale di base e ai responsabili della formazione pratica	a	c	a	c	b	a	b				d	
mindstep.swiss (in tedesco)	Strumenti di sondaggio per lo sviluppo di misure mirate nelle organizzazioni. I sondaggi sono modulari e consentono ad esempio di fare il punto della situazione sulla diversità e l'inclusione e di fornire informazioni su temi che influiscono sulla salute e le prestazioni dei dipendenti.	d											
profil.ch (in tedesco)	La fondazione Profil offre un job coaching individuale per la reintegrazione, utile anche all'azienda. Presta inoltre consulenza concreta ai datori di lavoro per rendere l'azienda più inclusiva (verifica e adeguamento di processi interni, analisi e modifica di strutture ecc.). L'Inclusive Job Design è uno strumento pratico di comprovata efficacia rivolto alle imprese che intendono creare o adeguare posti di lavoro per persone con disabilità.	c	b	c	b	c	b	b	b	c	d		
Psychotherapie.ch	Associazione Svizzera degli Psicoterapeuti; il sito offre una funzione di ricerca dello specialista che fa al caso proprio.											d	
Psychologie.ch	Federazione Svizzera delle Psicologhe e degli Psicologi; il sito offre una funzione di ricerca dello specialista che fa al caso proprio.											d	



Risorsa / Link	Offerta	Area d'intervento					
		1. Direzione	2. Gestione risorse umane	3. Dirigenti	4. Team	5. Posto di lavoro	6. Refi di contatti
rep.compasso.ch	<p>Ritornare sul posto di lavoro in sicurezza: il profilo di integrazione orientato alle risorse (PIR) di compasso.ch aiuta a reintegrare nella quotidianità lavorativa i dipendenti rimasti assenti a lungo a causa di un infortunio o una malattia. Con il sostegno di un medico si accerta quanto si può chiedere alla persona senza comprometterne il recupero.</p> <p>Tutte le parti coinvolte (datore di lavoro, persona interessata, specialista medico) sono accompagnate passo dopo passo nell'intero processo.</p>	d	d	d	d		
seco.admin.ch	<p>«Lista di controllo - Protezione dai rischi psicosociali sul posto di lavoro» (opuscolo in formato PDF o cartaceo) per una prima valutazione della situazione in azienda:</p> <p><a href="https://www.seco.admin.ch/seco/it/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Merkblatter_und_Checklisten/checkliste-schutz-vor-psychosozialen-risiken-am-arbeitsplatz.html">https://www.seco.admin.ch/seco/it/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Merkblatter_und_Checklisten/checkliste-schutz-vor-psychosozialen-risiken-am-arbeitsplatz.html</a></p> <p>Opuscolo «Tutela dai rischi psicosociali sul posto di lavoro - Informazioni per i datori di lavoro»:</p> <p><a href="https://www.seco.admin.ch/seco/it/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/schutz-vor-psychosozialen-risiken-am-arbeitsplatz-informatione.html">https://www.seco.admin.ch/seco/it/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/schutz-vor-psychosozialen-risiken-am-arbeitsplatz-informatione.html</a></p> <p>Cliccare sui link indicati oppure digitare il titolo dell'opuscolo nel campo di ricerca su seco.admin.ch</p>	a	a	a			



Risorsa / Link	Offerta	Area d'intervento				
supportedemployment.ch (in tedesco)	<p>Supported Employment prevede il sostegno da parte di un job coach per le persone con disturbi di salute mentale nella ricerca di un lavoro o sul lavoro. L'accompagnamento è commisurato alle esigenze specifiche della persona e avviene in collaborazione con datore di lavoro, assicuratori e altri attori. Questo approccio sostiene l'inclusione e al contempo sgrava il datore di lavoro. Sul sito indicato trovate chi lo offre.</p>	c a	c b a	c b a	c b a	5. Posto di lavoro
come-stai.ch	<p>Svariati opuscoli, per esempio «Salute mentale sul posto di lavoro», «Salute mentale sul posto di lavoro: consigli per dirigenti»</p> <p><a href="https://www.come-stai.ch/opuscoli">https://www.come-stai.ch/opuscoli</a></p>	a	a	a	a	6. Reti di contatti
workmed.ch	<p>Con un team psicologico-psichiatrico specializzato, WorkMed offre sostegno a persone con difficoltà professionali riconducibili a disturbi di salute mentale, a datori di lavoro, medici, assicurazioni e autorità. Le sue attività principali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• accertamento e consulenza;</li> <li>• coaching per persone direttamente interessate e datori di lavoro;</li> <li>• secondo parere medico;</li> <li>• corsi di formazione, consulenza aziendale, strumenti;</li> <li>• ricerca, valutazione;</li> <li>• diverse risorse, come la guida (in tedesco, con riassunto in italiano) «Wie gehe ich mit psychisch belasteten Mitarbeitenden um?»</li> </ul> <p><a href="https://workmed.ch/wp-content/uploads/wie-gehe-ich-mit-psychisch-belasteten-mitarbeitenden-um-1.pdf">workmed.ch/wp-content/uploads/wie-gehe-ich-mit-psychisch-belasteten-mitarbeitenden-um-1.pdf</a></p>	a b c d	a b c d	a b c d	b c d	c d c b a

