PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 27 - numero 5974 di Venerdì 28 novembre 2025

L'evoluzione della promozione di salute e benessere nei luoghi di lavoro

Una scheda dell'Inail sottolinea che la promozione della salute nei luoghi di lavoro può diventare un laboratorio per la sperimentazione di modelli innovativi e sistemici, capaci di migliorare il benessere e contribuire a una trasformazione sociale.

Roma, 27 Nov ? Il concetto e la definizione di **salute**, anche con riferimento alla sua possibile promozione, sono cambiati nel tempo.

Ad esempio, negli anni '50 è stato introdotto il concetto di ***positive health*** come "tentativo di spostare il focus della salute pubblica dall'assenza di malattia al rafforzamento delle risorse che la sostengono". Ed è con la "**teoria della salutogenesi**" (Aaron Antonovsky) che si "ridefinisce la salute, non solo come condizione di equilibrio, ma come processo dinamico di adattamento centrato sulle risorse psicofisiche, emotive e sociali". In questo senso il processo di promozione della salute, come definito dalla **Carta di Ottawa** del 1986, è "finalizzato a valorizzare tali risorse, mettendo in grado le persone di aumentare il controllo sulla propria salute e di migliorarla". E la salute è ormai "trasversale a tutte le politiche e non esclusivo appannaggio del settore sanitario".

A parlarne è un recente factsheet, una recente scheda prodotta dal Dipartimento di medicina, epidemiologia, igiene del lavoro e ambientale (Dimeila) dell' Inail e dal titolo "**Promuovere salute e benessere nei luoghi di lavoro: un paradigma in evoluzione**".

Il documento, a cura di R. Pistagni, S. Calicchia, C. Colagiacomo, F. Grosso, B. Papaleo, C. Aguzzoli, ricorda che è urgente "il **passaggio dal modello biomedico a quello salutogenico**" anche a causa dell'aumento "di malattie croniche, disturbi psicosomatici, disagio psichico e patologie infiammatorie che, con l' invecchiamento della popolazione, stanno condizionando anche il benessere dei lavoratori e la loro produttività".

Queste patologie "richiedono approcci integrati che tengano conto dell'influenza dei fattori ambientali, culturali e affettivi sulla salute e, di conseguenza, della necessità di adottare metodi di cura personalizzati, integrati, non invasivi ed economicamente più sostenibili". E l'obiettivo della scheda è "supportare la transizione al **paradigma salutogenico**, suggerendo l'adozione di alcuni criteri di sviluppo organizzativo sostenibile coerenti con gli approcci complessivi per la protezione e promozione della salute nei luoghi di lavoro e le scoperte nell'ambito della **Psiconeuroendocrinoimmunologia** (**PNEI**)".

Nel presentare la scheda ci soffermiamo sui seguenti argomenti:

- Promuovere salute e benessere nei luoghi di lavoro: i diversi paradigmi
- Promuovere salute e benessere nei luoghi di lavoro: le novità in ambito PNEI
- Promuovere salute e benessere nei luoghi di lavoro: gli approcci necessari

Pubblicità

Promuovere salute e benessere nei luoghi di lavoro: i diversi paradigmi

Riprendiamo, innanzitutto, da una tabella del documento alcune indicazioni sui diversi **paradigmi** relativi al concetto di salute:

- **Biomedico** (cura): "Il corpo è una macchina, isolata dal contesto sociale ed ambientale, che può essere analizzata scomponendola in parti. La patologia è un'alterazione delle funzioni del corpo" (attività prioritaria: "Curare. Medicina centrata sulla malattia");.
- **Biopsicosociale** (protezione e prevenzione): "Visione olistica della salute, intesa come equilibrio tra componenti fisiche, emozionali, psicologiche e spirituali. La salute è un bene individuale e collettivo che va preservato attraverso azioni anticipative che proteggono lo stato di salute a fronte dei rischi ambientali e delle malattie" (attività prioritaria: "Gestire i rischi");
- **Salutogenico** (promozione della salute): "La salute viene vista come risorsa e bene essenziale per lo sviluppo personale, sociale ed economico. È fondamentale sviluppare il controllo dei fattori esterni che possono lederla o favorirla, al fine di conquistare il massimo potenziale di salute (attività prioritaria: "Promuovere. Empowerment for health").

Promuovere salute e benessere nei luoghi di lavoro: le novità in ambito PNEI

Veniamo ora alla **Psiconeuroendocrinoimmunologia** (**PNEI**).

Si indica che gli studi in ambito PNEI "offrono un valido supporto scientifico alla promozione della salute perché dimostrano che la psiche e i sistemi biologici (neurologico, endocrinologico e immunitario) costituiscono una rete interattiva, costantemente influenzata da fattori ambientali, relazionali ed esperienziali (McEwen CA, 2022)".

In questo caso la **visione sistemica della PNEI** "è in grado di cogliere la complessità dell'esperienza umana e supporta una nuova visione della salute: da insieme di organi e malattie considerate separatamente a sistema dinamico e interconnesso, in cui emozioni, relazioni e vissuti personali diventano parte integrante della biologia".

In questo senso, la PNEI "legittima scientificamente l'approccio salutogenico promosso dalla Carta di Ottawa, mettendo in discussione i modelli meccanicistici e riduzionistici dell'approccio biomedico, con implicazioni rilevanti anche sul piano dei servizi".

Riprendiamo dal documento una tabella che riporta proprio l'impatto sui servizi:

Tabella 2		Impatto sui servizi
	Modello biomedico	Modello PNEI - Promozione della salute
Modello di diagnosi e cura	Lineare: sintomo, malattia, farmaco.	Sistemico: cause interattive, approccio multimodale.
Paziente	Passivo, riceve la cura.	Attivo, co-creatore del proprio processo di salute.
Intervento terapeutico	Prevalentemente farmacologico o chirurgico.	Integrato: farmaci + stili di vita + interventi psico-sociali.
Applicazioni attuali	Medicina d'urgenza, chirurgia, infezioni.	Malattie croniche, psicosomatiche, oncologia, promozione salute.

Si indica poi che nei luoghi di lavoro, la **prospettiva PNEI** offre "una base scientifica solida per giustificare e orientare gli interventi richiesti dai modelli complessivi per la salute del lavoratore, come il Total Worker Health del Niosh o l'Healthy Workplace Model dell'Oms".

Le evidenze PNEI rafforzano la "visione olistica della salute e l'interdipendenza tra ambiente lavorativo e vita personale, riconoscendo che fattori lavorativi e non lavorativi si influenzano reciprocamente".

È dunque necessario agire in maniera sistemica sull'ambiente di lavoro, "integrando i programmi di salute occupazionale con i programmi di promozione della salute ed effettuando interventi multilivello che coinvolgano gli individui, i gruppi e le organizzazioni nel miglioramento delle proprie condizioni di lavoro e risorse psicofisiche".

Si indica anche che uno dei modelli che suggeriscono ai manager di modificare i propri comportamenti per produrre maggiore benessere organizzativo e sostenibilità sociale nei luoghi di lavoro è la ***neuroleadership*** di David Rock. In particolare, "David Rock ha proposto nel 2008 il **modello SCARF**, che identifica cinque fattori chiave per il benessere nei contesti di lavoro: Status (riconoscimento), Certainty (chiarezza), Autonomy (margine di scelta), Relatedness (connessione sociale) e Fairness (percezione di equità)". Creare ambienti di lavoro chiari, equi, inclusivi e rispettosi dell'autonomia "può sostenere l'impegno, la creatività e la cooperazione del team, favorendo al tempo stesso benessere e performance organizzativa".

Promuovere salute e benessere nei luoghi di lavoro: gli approcci necessari

In definitiva adottare una **visione PNEI** nei programmi di promozione della salute "significa utilizzare nelle pratiche organizzative un **approccio partecipativo, sistemico e intersettoriale**, coerente con il funzionamento di un organismo biologico in cui c'è comunicazione costante e multidirezionale tra la psiche e i sistemi neurologico, endocrinologico e immunitario":

- **approccio partecipativo**: "la partecipazione implica il riconoscimento di lavoratori come soggetti attivi, attraverso lo sviluppo di una leadership che permette loro di esprimersi e definire insieme al management le modalità di miglioramento delle condizioni di lavoro a partire dai propri bisogni".

- **approccio sistemico e multilivello**: "è basato sul presupposto che l'individuo è necessariamente condizionato dalle dinamiche di gruppo e di contesto più ampio, agisce su individui, gruppi e organizzazione in maniera integrata. Le azioni di empowerment personale, anche attraverso l'educazione agli stili di vita individuali, non possono dunque prescindere dal miglioramento delle condizioni di contesto".
- **approccio intersettoriale**: "l'intersettorialità, superando i confini delle singole discipline, integra prospettive diverse e crea una conoscenza più profonda e una comprensione olistica di problemi complessi. Occorre dunque progettare percorsi e programmi che integrino sorveglianza sanitaria, prevenzione dei rischi e promozione della salute attraverso la collaborazione tra diverse figure professionali".

In conclusione si sottolinea che la promozione della salute, intesa in chiave salutogenica, richiede una "**trasformazione culturale e operativa** che integri la complessità dei fattori biologici, psicologici, sociali e ambientali, mettendo al centro la complessità della persona, la relazionalità, il senso e la responsabilità sociale". E la Psiconeuroendocrinoimmunologia offre un "quadro teorico e sperimentale in grado di supportare tale transizione, contribuendo a spiegare i meccanismi attraverso cui emozioni, relazioni e vissuti individuali incidono sui processi fisiologici e, di conseguenza, sulla salute globale".

Non bisogna però dimenticare che l'applicazione dei principi salutogenici nei contesti organizzativi "richiede ulteriori **evidenze empiriche**, in particolare studi comparativi e longitudinali che valutino l'impatto su indicatori concreti quali il benessere psicofisico, la riduzione del carico allostatico, l'assenteismo, la produttività e costi-benefici".

Infine, i **futuri sviluppi dei modelli salutogenici** dovrebbero concentrarsi su:

- "il potenziamento dei metodi partecipativi come strumenti di ricerca-intervento, capaci di generare nuove evidenze su come lavoratori e manager codeterminano pratiche di salute;
- l'integrazione interdisciplinare tra neuroscienze, epidemiologia, psicologia del lavoro e scienze organizzative, per costruire anche modelli basati sulle evidenze;
- la valutazione della sostenibilità sociale ed economica delle pratiche salutogeniche, anche in relazione agli obiettivi di sostenibilità sociale delle imprese".

Rimandiamo, in conclusione, alla lettura integrale della scheda che riporta moli altri dettagli e interessanti approfondimenti sul nesso tra emozioni e malattia studiato nella PNEI e sull'esperienza della rete *Health Promoting Hospitals and Health Services* della regione Friuli-Venezia Giulia.

Tiziano Menduto

Scarica il documento da cui è tratto l'articolo:

Inail, Dipartimento di medicina, epidemiologia, igiene del lavoro e ambientale, " Promuovere salute e benessere nei luoghi di lavoro: un paradigma in evoluzione", a cura di R. Pistagni, S. Calicchia, C. Colagiacomo, F. Grosso, B. Papaleo, C. Aguzzoli, Factsheet edizione 2025 (formato PDF, 287 kB).

Vai all'area riservata agli abbonati dedicata a " Un paradigma in evoluzione nella promozione della salute dei lavoratori".

Licenza Creative Commons

www.puntosicuro.it