



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Dipartimento federale dell'economia,  
della formazione e della ricerca DEFR  
**Segreteria di Stato dell'economia SECO**

# Tutela dai rischi psico- sociali sul posto di lavoro

Informazioni per i datori di  
lavoro

Editore:  
SECO | Direzione del lavoro | Condizioni di lavoro  
058 463 89 14  
info.ab@seco.admin.ch

Foto: www.fotolia.com  
Impostazione grafica: www.pettergrafik.ch

Anno di pubblicazione: 2015

Distribuzione:  
UFCL | Ufficio federale delle costruzioni e della logistica  
www.pubblicazionifederali.admin.ch  
N° 710.238.i

Download:  
www.seco.admin.ch

## Indice

<b>4</b>	<b>Introduzione</b>
<b>7</b>	<b>1 Definizione di rischi psicosociali</b>
<b>8</b>	<b>2 Influenza delle caratteristiche del lavoro sulla psiche</b> Sollecitazioni (inadeguate)
<b>10</b>	<b>3 Conseguenze sulla salute</b> Cos'è lo stress? Cos'è il burnout? Malattie
<b>14</b>	<b>4 Impostazione del lavoro</b> 4.1 Mansioni lavorative 4.2 Organizzazione del lavoro 4.3 Relazioni sociali 4.4 Ambiente di lavoro 4.5 Situazione economica e cambiamenti in azienda
<b>24</b>	<b>5 Riconoscere con anticipo i problemi</b> 5.1 Indicatori di rischi psicosociali Indicatori aziendali Comportamenti e prestazioni sospetti 5.2 Responsabilità della direzione 5.3 Determinazione sistematica dei rischi causati dalle sollecitazioni psichiche con il sostegno di specialisti 5.4 Pianificazione sistematica del procedimento
<b>32</b>	<b>6 Misure</b>
<b>34</b>	<b>7 Integrazione dei rischi psicosociali nella gestione della tutela della salute e della sicurezza sul lavoro</b>
<b>38</b>	<b>8 Lista di controllo: Misure aziendali per la protezione dai rischi psicosociali</b>
<b>40</b>	<b>9 Bibliografia e informazioni complementari</b>

# Introduzione

Negli ultimi decenni il mondo del lavoro è cambiato molto velocemente, e di conseguenza anche i rischi per la salute. Così, lo stress<sup>1</sup> (vedi pagina 11 per la definizione) è divenuto per i lavoratori e per i datori di lavoro uno dei principali fattori di pressione sul lavoro in assoluto. Le conseguenze: oltre a costi elevati per gli interessati, le aziende e l'economia, ne soffre anche la salute. Lo stesso vale per i rischi psicosociali in generale, i quali, secondo il risultato di numerosi studi, favoriscono le malattie psichiche e fisiche.

Oltre allo stress, tra i rischi psicosociali si annoverano ad esempio anche il mobbing, le molestie sessuali, l'abuso di sostanze e la violenza. Nonostante la crescente importanza assunta da questi rischi, in molte aziende mancano misure preventive volte a mitigarli, a causa della mancanza di tempo e di competenze specifiche. Spesso esiste anche una certa confusione riguardo ad alcuni temi. Oggigiorno, le aziende si trovano di fronte alla sfida di acquisire le competenze necessarie per gestire questi fenomeni e a quella di integrare i rischi psicosociali nel concetto di protezione della salute in azienda.

La situazione non è tuttavia completamente nuova: una buona gestione dei rischi psicosociali normalmente riflette una buona gestione aziendale.<sup>2</sup>

La gestione dei rischi psicosociali conviene. Esempi tratti dalla pratica mostrano effetti positivi a medio e a lungo termine come:

- aumento della soddisfazione sul lavoro
- crescita della produttività
- migliore qualità di prodotti e servizi
- migliore spirito di squadra e migliore atmosfera in azienda
- maggiore potenziale d'innovazione
- migliore visibilità sul mercato del lavoro.

Affrontate in modo consapevole il tema dei rischi psicosociali sul posto di lavoro. Nel presente opuscolo troverete risposte a domande quali:

- Cosa sono i rischi psicosociali?
- Quali caratteristiche della situazione lavorativa favoriscono l'insorgere di rischi psicosociali?
- Com'è possibile riconoscere precocemente i rischi psicosociali?
- Com'è possibile integrare i rischi psicosociali nella prevenzione della salute in azienda?
- Nella vostra azienda si è tenuto conto dei punti più importanti per la protezione dai rischi psicosociali (lista di controllo in allegato)?

Benché la protezione dell'integrità personale (mobbing e altri comportamenti molesti) non venga trattata esplicitamente in questo opuscolo, anch'essa si annovera tra la gestione dei rischi psicosociali. Informazioni dettagliate sulle forme di «violazioni dell'integrità personale» e sulle misure di prevenzione specifiche sono disponibili nell'opuscolo «Mobbing e altri comportamenti molesti»<sup>3</sup>. Oltre che nel presente opuscolo, troverete informazioni complete sullo stress e sulle misure per la prevenzione e la riduzione dello stress al sito [www.stressnostress.ch](http://www.stressnostress.ch).

<sup>1</sup> Fonti: European Agency for Safety and Health at Work, EU-OSHA (2010); Grebner, S. et al (2010), Krieger, R. et al (2012)

<sup>2</sup> Organizzazione mondiale della sanità (2009)

<sup>3</sup> Opuscolo «Mobbing e altri comportamenti molesti. Tutela dell'integrità personale sul posto di lavoro».

Vendita: UFCL | Ufficio federale delle costruzioni e della logistica, 3003 Berna,

[www.pubblicazionifederali.admin.ch](http://www.pubblicazionifederali.admin.ch). N° ordine: 710.064.i / 2013

Download come PDF al sito [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)

# 1 Definizione di rischi psicosociali



I rischi psicosociali sono rischi di menomazioni della salute, come ad esempio lo stress e il mobbing, che insorgono in seguito a influssi dell'ambiente professionale. Si tratta principalmente di aspetti sfavorevoli legati all'impostazione del lavoro e all'organizzazione nonché alle relazioni sociali e alle caratteristiche degli spazi aziendali<sup>4</sup>.

In concreto si opera una distinzione tra:

- violazione dell'integrità personale dovuta a molestie psicosociali come ad esempio mobbing, molestie sessuali, violenza, ecc.
- sollecitazione psichica eccessiva o insufficiente come stress, monotonia ecc. dovute a condizioni di lavoro psichicamente logoranti a causa di caratteristiche inadeguate della situazione lavorativa

## Cosa significa «psichico»?

Con «psiche» s'intendono il pensiero, il sentire e l'esperienza umana nella loro totalità:

- il pensiero comprende processi cognitivi come ad esempio prestare attenzione, concentrarsi, ricordare, decidere, progettare
- il sentire e l'esperienza comprendono processi emotivi che vanno dalla semplice percezione fino alla gestione consapevole di sentimenti come gioia, orgoglio, insicurezza, paura, rabbia, vergogna, gentilezza, tristezza, capacità d'immedesimazione.

Il termine «psichico» di per sé non ha quindi niente a che vedere con l'indicazione di uno stato patologico (anche se nel linguaggio comune a volte il termine viene erroneamente impiegato così), bensì con processi legati alla percezione, all'elaborazione delle informazioni e alle emozioni.

<sup>4</sup> Definizione basata sulla definizione di PRIMA-EF dell'Organizzazione mondiale della sanità (2009)



## 2 Influenza delle caratteristiche del lavoro sulla psiche



Ogni lavoro, sia quello di muratore o di addetto a un call center, pone all'individuo esigenze sia fisiche sia psichiche, che vanno dall'esecuzione di movimenti corporei fino all'elaborazione cognitiva delle informazioni e delle emozioni. Tra questi si annoverano ad esempio: la concentrazione per l'esecuzione di un compito, la percezione della situazione generale, il decidere quali informazioni sono rilevanti, degne di particolare attenzione o da memorizzare, il mantenere un atteggiamento amichevole anche quando il nostro interlocutore non lo è e molto altro ancora.

Nella tutela della salute, tutti i fattori che influiscono sulla psiche vengono definiti sollecitazioni psichiche. Ciò che una persona pensa e sente viene quindi influenzato anche da fattori esterni. I processi fisici e psichici sono strettamente correlati l'un l'altro. I fattori che influiscono sulla psiche possono manifestarsi sia a livello psichico sia a livello fisico (psicosomatico).

### Sollecitazioni

Quando una persona svolge un lavoro che le è stato assegnato si espone a una serie di sollecitazioni sia psichiche sia fisiche. Da un lato può trattarsi di sollecitazioni fisiche, come una postura non corretta o il sollevamento o il trasporto di carichi pesanti, ma dall'altro anche di sollecitazioni psichiche. Nel presente opuscolo si parla principalmente di sollecitazioni psichiche.

Tali «sollecitazioni», siano esse di natura fisica o psichica, in sé non sono dannose per la salute. Gli effetti del carico o della sollecitazione dipendono dal tipo, dall'intensità, dalla durata e dai requisiti individuali della persona.

Le sollecitazioni gestibili con le risorse a disposizione, quindi che non pongono costantemente all'individuo richieste eccessive o deficitarie, portano a una sollecitazione ottimale. Contribuiscono allo sviluppo di conoscenze e capacità e quindi gettano le basi per prestazioni costanti di buon livello. Tali sollecitazioni costituiscono un fattore di motivazione, danno senso al proprio operato e di conseguenza hanno anche effetti positivi sulla salute.

### Sollecitazioni inadeguate

Un disequilibrio costante tra le prestazioni richieste e le possibilità di azione disponibili all'individuo porta a una sollecitazione eccessiva e viene considerato come una condizione di lavoro logorante. Particolarmente dannoso è un carico costantemente eccessivo e/o unilaterale, il quale può avere molteplici conseguenze negative sulla salute. Lo stesso vale anche per una sollecitazione deficitaria protratta nel tempo. La mancanza di stimoli può infatti atrofizzare le capacità e le abilità.

### Esempi di condizioni di lavoro psichicamente logoranti

**Richieste eccessive nei confronti della normale efficienza:** ad esempio, quando durante un'attività di sorveglianza si devono tenere d'occhio e valutare correttamente trenta pannelli informativi e prendere le decisioni corrette per ciascuno di essi, ciò sottopone ad uno sforzo eccessivo la normale capacità umana di elaborazione delle informazioni. Questa richiesta non corrisponde alle capacità di prestazione dell'individuo medio. Qui si tratta di condizioni di lavoro logoranti, che portano a una sollecitazione inadeguata della persona interessata.

**Richieste incompatibili:** un programmatore deve programmare entro limiti di tempo ristretti e contemporaneamente occuparsi di una hotline molto attiva. Le due mansioni insieme rappresentano una richiesta incompatibile e quindi vengono considerate condizioni di lavoro logoranti.

La stessa sollecitazione psichica o richiesta psichica provoca sui singoli individui effetti diversi. Per questo motivo non esiste un valore limite valido per tutti. La sollecitazione psichica indotta dalla lettura di dati su etichette in un magazzino scarsamente illuminato può rappresentare, a seconda dell'età e delle capacità visive, una sollecitazione innocua per una persona, mentre per un'altra può rappresentare un carico fortemente inadeguato nel caso in cui quest'ultima soffra, ad esempio, di presbiopia dovuta all'età.



**Importante!** Nell'ambito della tutela della salute in azienda, la sollecitazione psichica si riferisce agli influssi provenienti dall'esterno e non alle caratteristiche di una persona. Pertanto, le misure preventive devono avere l'obiettivo d'impostare le condizioni di lavoro in modo tale da evitare danni alla salute dovuti alle caratteristiche dell'ambiente di lavoro.



### 3 Conseguenze sulla salute



Le fasi di recupero esercitano un influsso importante sugli effetti sulla salute provocati da condizioni di lavoro psichicamente logoranti. Se i lavoratori si possono riprendere dalle sollecitazioni poste da una giornata di lavoro riposando fino al giorno successivo non esiste un potenziale rischio per la salute. Se il recupero è compromesso e le risorse spese non si possono recuperare per un periodo prolungato, ciò ha effetti profondi e conseguenze negative sulla salute a medio e a lungo termine. Va notato che ciò vale anche per condizioni di lavoro logoranti dovute a tensioni nelle relazioni sociali per le violazioni dell'integrità personale.

La pressione psichica sul lavoro influenza:

- il livello di recupero necessario;
- il tempo disponibile per il recupero;
- il grado di efficacia con cui il tempo libero può essere utilizzato per il recupero.

L'utilizzo del tempo disponibile per il recupero spesso è compromesso da:

**non riuscire a «staccare la spina» una volta terminato il lavoro:** rimuginare su problemi legati al lavoro è particolarmente dannoso per il rilassamento.

**disturbi del sonno dovuti alla tensione:** problemi ad addormentarsi e frequenti risvegli notturni.

**portare con sé la tensione nel tempo libero:** la tensione può portare all'abbassamento della soglia di tolleranza nei confronti di sollecitazioni di qualsiasi tipo. Eventi della vita quotidiana di per sé normali o sgradevoli (litigio tra bambini, lavori di casa, rumori, ecc.) vengono vissuti come snervanti. Ciò può scatenare conflitti.

**la riduzione delle attività rilassanti:** l'attività sportiva o i contatti sociali vengono ridotti per mancanza di tempo o perché non si ha più l'energia per coltivarli.

Qui sussiste il rischio di incrementare la tensione: se non è possibile sfruttare il tempo disponibile per il recupero, le risorse per gestire le sollecitazioni diminuiscono sempre di più. Di conseguenza il bisogno di recupero continua ad aumentare, ma viene sempre meno soddisfatto. Ciò ha ripercussioni negative sulla salute a medio e a lungo termine.

Inoltre, spesso di pari passo peggiorano anche altri comportamenti che incidono sulla salute, come ad esempio l'alimentazione e il consumo di alcool e nicotina.

Le conseguenze sulla salute vanno da danni alla salute come mancanza di energia e perdita d'interesse fino a stati di esaurimento come il burnout e patologie fisiche e/o psichiche.

#### Cos'è lo stress?

Nel linguaggio comune la parola stress può assumere due significati:

- descrivere situazioni che ci mettono a dura prova, in cui per esempio c'è un via vai frenetico o ci si trova ad affrontare un compito difficile;
- indicare il proprio stato personale, in cui ci si sente tesi e nervosi.

Nella definizione utilizzata nell'ambito della tutela della salute questi due aspetti dell'evento stress vengono combinati e di conseguenza definiti come segue:

lo stress insorge quando le richieste (sia qualitative sia quantitative) poste a una persona sono superiori ai mezzi e alle possibilità a disposizione della stessa per farvi fronte. Questo squilibrio porta a uno stato di tensione e agitazione che viene vissuto dalla persona come minaccioso e ineluttabile. In questo caso si tratta chiaramente di una condizione negativa che dura nel tempo e non di una sfida a breve termine.

### 3 Conseguenze sulla salute

#### Cos'è il burnout?

Il burnout è uno stato di esaurimento e il risultato di un processo: all'inizio la persona dà prova di grande impegno, con la ferma volontà di mantenere a tutti i costi le proprie capacità di rendimento. Prima o poi, tuttavia, il forte carico di lavoro associato a molto impegno e a poche fasi di riposo, magari per un lungo periodo, può tradursi in un vero e proprio sfinito psichico. Nella maggior parte dei casi il burnout si sviluppa in modo subdolo e spesso i diretti interessati non se ne accorgono. Un segno caratteristico del burnout è che la persona non riesce a recuperare nonostante le possibilità di riposo (la sera dopo il lavoro, nel fine settimana, in vacanza).

Non esiste una definizione univoca di burnout, ma ci sono tre caratteristiche sintomatiche:

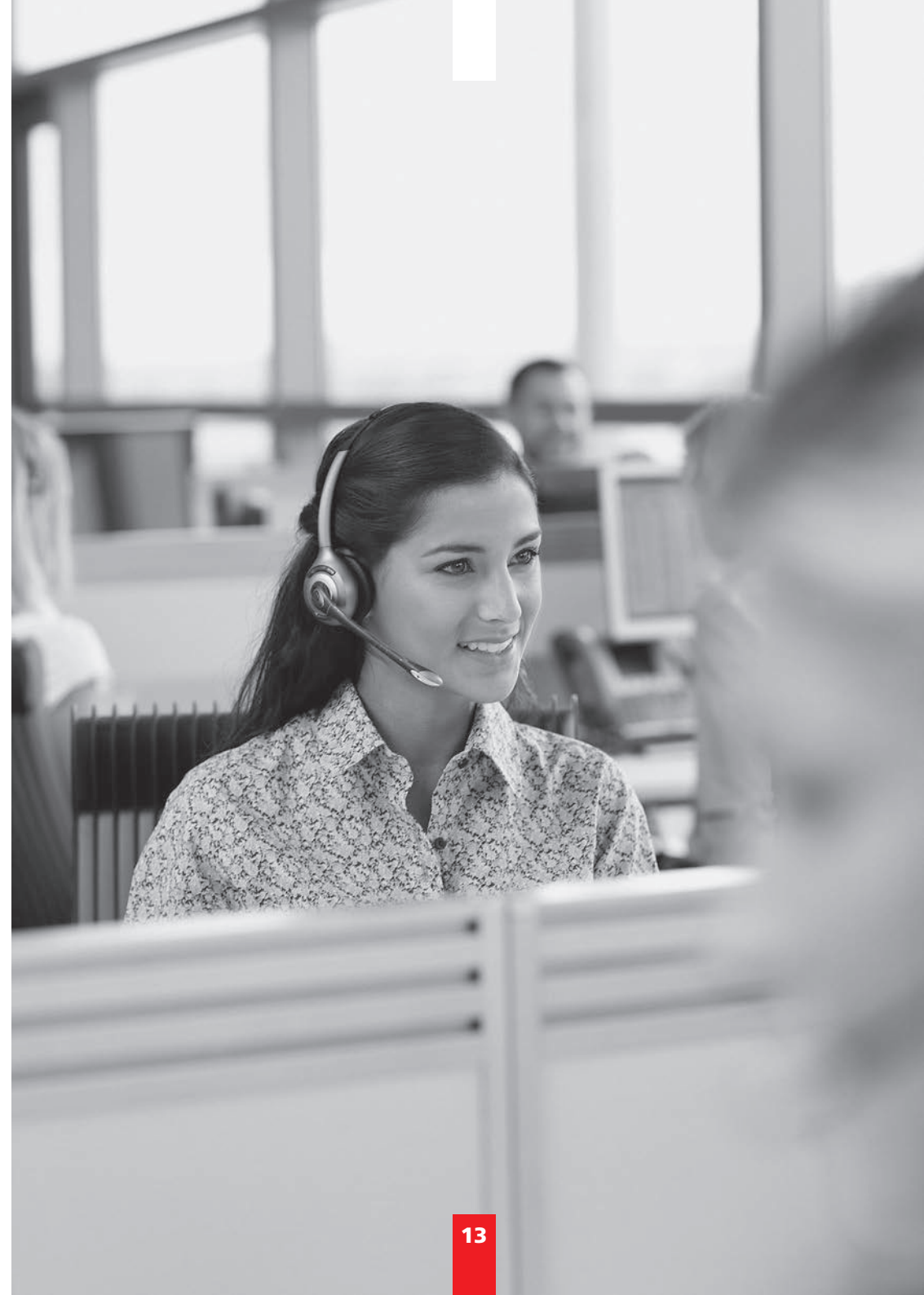
**L'esaurimento emotivo** è il sintomo centrale. La persona si sente esaurita sul piano emotivo, fisico e mentale e «senza energie».

**Cinismo e distacco**, che si manifestano con un atteggiamento indifferente e distaccato rispetto al lavoro (nei confronti di clienti, pazienti, mansioni lavorative, ecc.).

**Calo dell'efficienza personale** o la sensazione di diventare sempre meno efficienti nonostante ci si sforzi di più. La fiducia nelle proprie capacità viene meno.

#### Malattie

Le conseguenze sulla salute di sollecitazioni psichiche inadeguate possono anche essere malattie psichiche e fisiche: depressioni, fobie, malattie muscolo-scheletriche, malattie cardiocircolatorie, malattie gastriche e intestinali e altre. Così, ad esempio, un'analisi di dati europei dimostra che disturbi comuni (ad es. allergie, disturbi delle vie respiratorie) e disturbi muscolo-scheletrici (schiena, spalle, arti), ma soprattutto disturbi psicovegetativi (cuore, stomaco, insonnia, stanchezza generale) sono aumentati con la durata dell'orario di lavoro settimanale.



## 4 Impostazione del lavoro



Per evitare condizioni di lavoro logoranti, fin dall'inizio il datore di lavoro deve prestare attenzione affinché le mansioni e i processi lavorativi siano adeguati ai bisogni dei lavoratori.

Infatti, come già menzionato, delle caratteristiche favorevoli non solo riducono lo stress e prevengono i danni alla salute, ma possono perfino portare a un aumento delle prestazioni e offrire sostegno quando si devono affrontare sfide impegnative. È stato dimostrato che, ad esempio, margini di manovra nell'organizzazione e nell'impostazione del lavoro (ad es. sequenza dei processi di lavoro, scelta degli strumenti di lavoro, impostazione delle pause) nonché il sostegno sociale vissuto sono fattori di motivazione. La mancanza di tali risorse rende il lavoro più pesante, con effetti negativi sullo stato di salute e il rendimento. La promozione di questi fattori che alleggeriscono i carichi lavorativi è pertanto un aspetto importante dell'impostazione del lavoro a tutela della salute.

Le caratteristiche negative dell'impostazione del lavoro sono quelle che, secondo l'esperienza, sottopongono i lavoratori a carichi più gravosi e possono avere ripercussioni negative sull'efficienza e la salute (ad es. interruzioni del lavoro, incarichi non chiari, mancanza di informazioni, ecc.) e quindi devono essere il più possibile ridotte o evitate. Più queste caratteristiche inadeguate si presentano combinate e con maggiore frequenza, maggiore è la probabilità che si produrranno effetti negativi sulla salute e sul comportamento delle persone interessate. Numerosi studi dimostrano che la combinazione di richieste elevate con margini di manovra e di decisione limitati unite a mancanza di sostegno sociale è particolarmente svantaggiosa.

La descrizione seguente di caratteristiche significative positive e negative della situazione lavorativa per la tutela della salute è suddivisa in cinque aree tematiche. In base all'attività svolta e alle caratteristiche individuali le caratteristiche negative possono essere percepite come più o meno moleste.

### 4.1 Mansioni lavorative

Caratteristiche di mansioni lavorative adeguate:

**Sono orientate alle capacità, alle conoscenze e alle esperienze della persona interessata.** Le richieste qualitative e quantitative devono corrispondere alle capacità della rispettiva persona e non rappresentare sollecitazioni né eccessive né deficitarie.

**Sono complesse e variate.** Le mansioni complesse sono costituite da aspetti legati alla pianificazione, all'esecuzione e al controllo. Quest'ultimo punto significa che è possibile verificare personalmente se i risultati del lavoro soddisfano le richieste avanzate.

Con variate si intende che le mansioni pongono sollecitazioni diverse a funzioni fisiche e mentali e agli organi sensoriali. In questo modo si evitano le sollecitazioni unilaterali e si possono impiegare capacità, conoscenze e abilità diverse. Idealmente, gli incarichi complessi dovrebbero alternarsi a quelli di routine.

**Hanno senso e sono importanti.** Sapere a ciò che serve l'attività svolta, avere la sensazione di contribuire a qualcosa di importante così come ottenere apprezzamento e successo sono fattori di motivazione e promuovono l'impegno sul lavoro.

**Rendono possibile la crescita personale e professionale.** Le mansioni per lo svolgimento delle quali si migliorano le proprie qualificazioni o che consentono d'imparare qualcosa di nuovo preservano la flessibilità mentale.





## 4 Impostazione del lavoro

### Caratteristiche delle mansioni lavorative inadeguate

Fattori negativi	Caratteristiche inadeguate (lista non esaustiva)
Requisiti fisici	<ul style="list-style-type: none"><li>• Esigenze elevate in materia di vista, udito, tatto, precisione</li><li>• Posture del corpo sfavorevoli, posture forzate</li><li>• Sollecitazioni fisiche che si ripetono spesso</li></ul>
Requisiti intellettuali	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mancanza di una visione d'insieme dell'attività:<ul style="list-style-type: none"><li>• curare i preparativi e basta</li><li>• eseguire e basta</li><li>• controllare e basta, ecc.</li></ul></li><li>• Mancanza di varietà: svolgere sempre la stessa attività</li><li>• Attività molto ripetitive, cicli brevi, monotonia</li><li>• Forte grado di concentrazione e attenzione prolungati nel tempo</li><li>• Problemi legati alle informazioni:<ul style="list-style-type: none"><li>• le informazioni sono troppe, ad es. stimolazione eccessiva dovuta a troppi segnali da gestire contemporaneamente</li><li>• le informazioni sono presentate male</li><li>• le informazioni sono carenti</li></ul></li></ul>
Qualifiche	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gli incarichi affidati sono troppo difficili, mancanza di formazione preliminare, istruzioni superficiali e insufficienti</li><li>• Gli incarichi affidati sono troppo semplici: si possono utilizzare solo poche competenze e capacità.</li><li>• Mancanza di possibilità di sviluppo</li></ul>
Emotività	<ul style="list-style-type: none"><li>• Obbligo di mostrare emozioni che non coincidono o addirittura sono in contraddizione con il proprio sentire, ad es. «lo stress del sorriso» nei mestieri orientati ai servizi</li><li>• Contatto con la sofferenza (attività nel campo del sociale, delle cure, ecc.)</li><li>• Contatti frequenti con clienti difficili, ad es. nella registrazione di reclami, comunicazione di decisioni negative, controlli di sicurezza</li><li>• Esperienza di minacce e violenza</li><li>• Forte senso di responsabilità verso persone o fatti</li></ul>



### 4.2 Organizzazione del lavoro

Una struttura organizzativa sensata provvede a fornire i presupposti adeguati per l'esecuzione delle mansioni lavorative e offre sufficienti possibilità di recupero durante il lavoro.

**Aspetti importanti sono ad esempio:**

**Chiarire gli obiettivi, le responsabilità e le interfacce.** I collaboratori sanno quali sono gli obiettivi da raggiungere e chi è responsabile della loro realizzazione.

**Rendere possibile lavorare «senza interferenze».** Gli ostacoli al lavoro rappresentati da frequenti interruzioni del lavoro, strumenti di lavoro inadeguati, ecc. vengono evitati nella misura del possibile.

**Promuovere la comunicazione interna e la collaborazione.** I compiti che richiedono comunicazione e cooperazione offrono l'opportunità di mostrare e ricevere apprezzamento e promuovono lo spirito di squadra.

**Concedere un margine di manovra.** I collaboratori devono potere influire sui contenuti del lavoro, avere margini di manovra nell'organizzazione temporale del proprio lavoro e nei metodi di lavoro. Un ampio margine di manovra aiuta a soddisfare richieste elevate e in questo modo può proteggere dalle conseguenze negative.

**Coinvolgimento attivo degli impiegati sulle questioni che riguardano l'impostazione del lavoro.** Il coinvolgimento aumenta la motivazione e in genere porta a un miglioramento delle prestazioni.

**Consentire e promuovere brevi pause.** Pause regolari prevengono i segnali di stanchezza, diminuiscono la pressione del tempo, riducono gli errori e prevengono gli infortuni. A parità di ore di lavoro molte pause brevi sono più riposanti di meno pause più lunghe. Ciò è dovuto al fatto che la stanchezza non cresce in modo lineare con la durata dell'orario di lavoro, bensì in modo esponenziale. Invece, nelle pause sono i primi minuti ad essere più utili. Inoltre, l'orario di lavoro quotidiano e settimanale deve lasciare abbastanza tempo per il recupero.

## 4 Impostazione del lavoro

Caratteristiche di un'organizzazione del lavoro inadeguata	
Fattori negativi	Caratteristiche inadeguate (lista non esaustiva)
Orari di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orari di lavoro prolungati (spesso più di 9 ore)</li> <li>• Lavoro durante il tempo libero</li> <li>• Piani dei turni inadeguati, lavoro notturno, lavoro durante il fine settimana</li> <li>• Accumulo di ore straordinarie, vacanze non prese / rimandate</li> <li>• Orari di lavoro rigidi oppure molto variabili</li> <li>• Orari di lavoro non prevedibili, lavoro su chiamata</li> <li>• Impostazione inadeguata delle pause</li> </ul>
Processi lavorativi, quantità del lavoro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interruzioni e interferenze</li> <li>• Intensità lavorativa: forte pressione in relazione a termini e scadenze</li> <li>• Richieste eccessive in termini di tempo: il lavoro non può essere svolto entro i termini stabiliti</li> <li>• Grande dipendenza da ritmi definiti</li> <li>• Impossibile prevedere e pianificare il lavoro, che segue fluttuazioni molto irregolari</li> </ul>
Margine di manovra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancano possibilità di impostare e organizzare il lavoro, ad esempio i dipendenti non hanno praticamente alcun influsso su: <ul style="list-style-type: none"> <li>• contenuto del lavoro</li> <li>• ritmi lavorativi e percentuale di occupazione</li> <li>• concatenazione delle attività</li> <li>• metodi e procedure di lavoro</li> <li>• pianificazione delle pause</li> </ul> </li> <li>• Mancano le possibilità di essere coinvolti quando si prendono provvedimenti importanti a livello lavorativo</li> </ul>
Strumenti di lavoro (attrezzi, ecc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gli strumenti di lavoro e gli attrezzi mancano o sono inadeguati</li> <li>• Carenza nell'impostazione dell'hardware e del software</li> <li>• Allestimento inadeguato delle macchine</li> </ul>

Caratteristiche di un'organizzazione del lavoro inadeguata	
Fattori negativi	Caratteristiche inadeguate (lista non esaustiva)
Strutture aziendali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilità, competenze e/o interfacce non chiare</li> <li>• Incarichi e obiettivi non chiari o contraddittori</li> <li>• Mancanza di chiarezza sui ruoli</li> <li>• Protezione della personalità: nessuna regola di comportamento per affrontare problemi insorgenti, assenza di una persona di riferimento di fiducia</li> <li>• Isolamento sociale, ad es. dovuto a postazioni di lavoro isolate</li> </ul>
Informazione, comunicazione, cooperazione, collaborazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informazioni carenti non tempestive, compiti poco chiari e diffusi</li> <li>• Comunicazione non trasparente</li> <li>• I dipendenti non hanno la possibilità di essere coinvolti a livello organizzativo</li> <li>• Ingiustizie, scorrettezze vissute in prima persona</li> <li>• Manca la possibilità di trattare problemi e conflitti e ricercare soluzioni costruttive</li> <li>• Numero di contatti sociali troppo basso / troppo alto</li> </ul>

## 4 Impostazione del lavoro



### 4.3 Relazioni sociali

Le interazioni sociali, vale a dire le relazioni gerarchiche e quelle con le colleghe e i colleghi o terzi come i clienti, sono determinanti per la salute ma anche per il rendimento. Possono agire da stimolo o rendere la vita difficile. Il comportamento dei dirigenti svolge un ruolo centrale e ha effetti sia diretti sia indiretti sulle relazioni interpersonali.

**Aspetti importanti sono ad esempio:**

**Promuovere il sostegno sociale.** Un comportamento orientato ai collaboratori da parte dei dirigenti e il sostegno sociale sono risorse importanti per la gestione delle sollecitazioni lavorative. Il sostegno può essere dimostrato mediante aiuto concreto, materiale o tecnico ma anche con la partecipazione emotiva come ad esempio l'ascolto e la presenza.

**Apprezzamento delle prestazioni di buon livello e dell'impegno personale.** Il lavoro svolto viene apprezzato e riconosciuto. Questa migliora la motivazione e la disponibilità.

**Relazioni improntate sul rispetto e sulla stima reciproci.** I collaboratori e i superiori hanno un rapporto aperto e rispettoso.

**Disponibilità a chiarire tempestivamente i contrasti.** I disaccordi e le questioni in sospeso vengono affrontate tempestivamente all'interno del team cercando di appianarli.

#### Caratteristiche delle relazioni sociali inadeguate

Fattori negativi	Caratteristiche inadeguate (lista non esaustiva)
Colleghe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nessun sostegno da parte di colleghe e colleghi</li> <li>• Frequenti tensioni sociali, conflitti, mobbing, ecc.</li> <li>• Discriminazione</li> <li>• Diffusione di comportamenti e materiali sessisti</li> </ul>
Superiore	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigente scarsamente qualificato</li> <li>• Non dà riscontri, non esprime riconoscenza per la prestazione fornita</li> <li>• Non fornisce sostegno quando ce n'è bisogno</li> <li>• Non sa dirigere</li> </ul>
Clienti/Pazienti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflitti, minacce, uso di violenza</li> </ul>



### 4.4 Ambiente di lavoro

Le condizioni fisiche concrete del lavoro influenzano il benessere, ma anche il dispendio di energie necessario per svolgere un'attività e di conseguenza il rendimento. In questo senso, un ambiente di lavoro confortevole e «privo di interferenze» che in base alla situazione può essere adattato alle esigenze individuali, contribuisce in maniera rilevante sullo stato di salute degli impiegati.

#### Caratteristiche di un ambiente di lavoro inadeguato

Fattori negativi	Caratteristiche inadeguate (lista non esaustiva)
Condizioni climatiche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temperatura ambiente: troppo caldo / troppo freddo</li> <li>• Umidità dell'aria: troppo alta / troppo bassa</li> <li>• Aria viziata: sostanze che irritano le vie respiratorie o gli occhi</li> </ul>
Livello sonoro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rumore e/o perturbazione causate dal fatto di dover essere «obbligati ad ascoltare» le conversazioni altrui rendono difficile la concentrazione (comprensione negli uffici open space)</li> <li>• A causa del livello acustico è impossibile percepire o distinguere i segnali importanti</li> </ul>
Condizioni visive	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luce troppo debole o troppo forte (abbagliamento)</li> <li>• Riflessi</li> <li>• Luminosità difficile da regolare</li> <li>• Colori aggressivi</li> </ul>
Impostazione del posto di lavoro e degli spazi in comune	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concezione del posto di lavoro inadeguata (non idonea per la persona)</li> <li>• Locali di lavoro inadeguati (lo spazio a disposizione non rispetta le esigenze lavorative)</li> <li>• Mancanza di visibilità verso l'esterno</li> <li>• Concezione carente dei luoghi di soggiorno, gabinetti, docce, spogliatoi, ecc.</li> </ul>

## 4 Impostazione del lavoro



### 4.5 Situazione economica e cambiamenti in azienda

Per la maggior parte dei lavoratori, avere un posto di lavoro fisso significa sicurezza materiale e di conseguenza sicurezza del proprio tenore di vita. Per questo la sicurezza del posto di lavoro è di enorme importanza. Fornire informazioni credibili e tempestive sui cambiamenti in corso assume quindi una grande importanza. I collaboratori devono poter contare sul fatto che saranno informati tempestivamente per poter adattarsi e prepararsi ai cambiamenti. Inoltre, è ragionevole informare i collaboratori su come possono qualificarsi in vista di nuove esigenze aziendali.

Le paure e le preoccupazioni sulla sicurezza del posto di lavoro possono essere un grande fattore di stress e ciò indipendentemente dal fatto che il posto di lavoro sia o non sia effettivamente a rischio.

#### Caratteristiche di una situazione aziendale critica

##### Fattori negativi

Caratteristiche inadeguate  
(lista non esaustiva)

##### Situazione economica

- Situazione economica negativa dell'azienda o in generale
- Comunicazione interna non chiara sulla situazione economica dell'azienda (voci di corridoio)
- Misure di razionalizzazione

##### Cambiamenti

- Riorganizzazioni:
  - Nuove tecnologie
  - Fusioni
- Cambiamenti nell'organizzazione.



## 5 Riconoscere con anticipo i problemi



Per prevenire i rischi psicosociali occorre riconoscere per tempo le possibili aree problematiche che possono portare a condizioni di lavoro logoranti. Di seguito sono indicati due metodi per riconoscere tempestivamente i rischi:

- conoscere e osservare gli indicatori di rischi psicosociali
- valutare i rischi causati dalle sollecitazioni psichiche presenti sul posto di lavoro

### 5.1 Indicatori di rischi psicosociali

Esiste una serie di segnali di avvertimento non specifici che possono rilevare in anticipo i problemi: ad esempio cambiamenti sorprendenti di importanti indicatori aziendali, cambiamenti nel comportamento e/o nelle prestazioni di uno o più collaboratori. I seguenti indicatori possono (ma non necessariamente) essere un segnale di condizioni di lavoro psichicamente logoranti.

**Indicatori aziendali** Gli indicatori forniscono informazioni importanti sui potenziali focolai di problemi. Le aziende devono osservarli e compararli nel corso del tempo e/o in relazione alle diverse unità organizzative. Sono soprattutto interessanti le grandi variazioni per le quali non esiste una spiegazione chiara.

Esempi di tali indicatori sono:

- assenze (malattia, infortunio)
- ricambio del personale
- aumento degli scarti di produzione
- reclami (collaboratori, clienti, fornitori)
- ore straordinarie
- saldi elevati di ferie non godute
- informazioni risultanti dai sondaggi tra i collaboratori, ecc.

### Comportamenti e prestazioni sospetti

Quando i collaboratori arrivano al limite delle proprie capacità o la convivenza sociale è difficile, ciò non si traduce necessariamente in assenteismo, ma in primo luogo ha un effetto sul rendimento e sul comportamento lavorativo. Un segno caratteristico sono i cambiamenti di comportamento evidenti di singoli collaboratori, dell'intero team o di reparti.

Ne sono esempi:

- mancanza di motivazione
- mancanza di apertura alle novità
- scarso interesse in una formazione continua o per eventi sociali dell'azienda, ecc.
- più dimenticanze di prima
- meno concentrazione di prima
- verificarsi dei cosiddetti «incidenti stupidi» e contrattempi
- mancanza di attenzione
- umore e modi di fare irritati, suscettibili, aggressivi e/o nervosi
- tendenza al sarcasmo e al cinismo
- meno energia
- stanchezza ed esaurimento
- segnalazione di sollecitazione eccessiva
- comportamento ripiegato su se stesso
- tensioni tra gruppi diversi: impiegati a tempo pieno e a tempo parziale, personale temporaneo e personale fisso, nazionalità diverse, ecc.
- aumento del consumo di stimolanti o sostanze che danno dipendenza
- orari di lavoro molto lunghi (spesso più di 9 -10 ore), accumulo di ferie non prese
- presenzialismo: i collaboratori si presentano al lavoro nonostante siano malati

Se un'azienda riscontra tali stranezze occorre ricercarne le cause. Così sarà possibile attivarsi e proteggere la salute dei lavoratori.



## 5 Riconoscere con anticipo i problemi



### 5.2 Responsabilità della direzione

Anche se dall'esterno i pericoli dovuti a sollecitazioni psichiche si possono osservare solo in parte, è possibile comunque valutarli. In una prima fase i dirigenti possono farsi un quadro personale della situazione nel loro settore.

Accenni a possibili aree problematiche possono essere forniti, ad esempio, dalle seguenti fonti di informazione:

- risultati dei sondaggi tra i dipendenti, che forniscono informazioni sulle condizioni di lavoro e lo stato di salute, come ad esempio disturbi nei processi di lavoro e nelle relazioni sociali, problemi nel conciliare la professione e la vita privata, ecc.
- le dichiarazioni di superiori, specialisti della sicurezza e servizi di mediazione che sono venuti a conoscenza di problemi
- le registrazioni dell'orario di lavoro: giornate lavorative eccessivamente lunghe (più di 9-10 ore), saldi elevati di ferie non godute, lavoro ininterrotto senza pause, ecc.
- l'osservazione degli indicatori summenzionati per condizioni di lavoro psichicamente logoranti.

Inoltre, le liste riportate al capitolo 4 «Caratteristiche inadeguate della situazione lavorativa» offrono spunti di riflessione sulla situazione in termini di sollecitazione nel proprio settore di competenza. Dopo una prima valutazione è importante condividere la propria visione soggettiva con le persone interessate. Ciò consente di scoprire eventuali discrepanze e saperne di più sui problemi sospettati ma non ancora riconosciuti. Infatti, spesso aspetti importanti non sono percettibili dall'esterno o vengono valutati in modo diverso.

In tale contesto, i dirigenti possono incontrare dei limiti imposti dalla loro funzione. Il timore del lavoratore di esporsi a degli svantaggi personali rivelando apertamente i suoi problemi può dar luogo a testimonianze distorte. È per questo motivo che il più delle volte vale la pena rivolgersi a specialisti esterni con conoscenze specifiche nel campo della psicologia del lavoro e delle organizzazioni.

In base ai risultati di questi primi sondaggi è utile e necessario procedere a un'indagine sistematica dei pericoli rappresentati dalle sollecitazioni psichiche. Per prevenire i rischi psicosociali esistono diversi metodi collaudati e specialisti a cui rivolgersi.

#### **Requisiti del profilo delle competenze di uno specialista della prevenzione dei rischi dovuti a condizioni di lavoro psichicamente logoranti**

- Conosce diversi approcci in materia di gestione dei rischi psicosociali.
- Dispone delle competenze per organizzare l'intero processo, dall'identificazione delle sollecitazioni psichiche all'elaborazione di misure adeguate fino al controllo di tali carichi.
- È in grado di scegliere la procedura adatta ai requisiti specifici di un'azienda.
- Dispone di competenze metodiche approfondite per l'identificazione sistematica delle sollecitazioni psichiche per mezzo di strumenti adeguati.
- Ha esperienza come moderatore di colloqui di gruppo e nella presentazione di processi.

## 5 Riconoscere con anticipo i problemi



### 5.3 Determinazione sistematica dei rischi causati dalle sollecitazioni psichiche con il sostegno di specialisti

Per la determinazione sistematica dei rischi si addicono diversi metodi (vedi pagina 29). In linea di principio, tutti i metodi richiedono il coinvolgimento dei lavoratori interessati. Infatti, come già menzionato, le caratteristiche del lavoro psichicamente logorante il più delle volte non sono osservabili dall'esterno.

Per utilizzare metodi di determinazione sistematica dei pericoli rappresentati dalle sollecitazioni psichiche si raccomanda di ricorrere al sostegno di professionisti. La collaborazione con specialisti esterni offre il vantaggio che quest'ultimi dispongono delle competenze professionali necessarie e che i lavoratori in genere parlano più apertamente delle loro condizioni di lavoro logoranti con uno specialista esterno. Ciò vale in particolare quando si tratta di valutare la cultura della comunicazione e la capacità dirigenziale del superiore.

La misura in cui l'azienda farà ricorso all'intervento di esperti corrisponderà ai bisogni della stessa e potrà andare dalla presa in carico di singole missioni fino alla gestione dell'intero processo.

#### Strumenti per il rilevamento di sollecitazioni psichiche logoranti

Esistono numerosi strumenti per il rilevamento delle sollecitazioni psichiche: tutti comprendono domande sulle caratteristiche significative delle condizioni di lavoro (vedi capitolo 4), ma si differenziano per la portata e i contenuti (vedi pagina 43). Le caratteristiche seguenti di una situazione lavorativa sono particolarmente significative e devono essere sempre integrate:

- intensità del lavoro
- margine di manovra
- sostegno sociale (direzione e colleghi)
- stima
- orari di lavoro

Inoltre, molte attività lavorative racchiudono in sé uno specifico potenziale pericolo per la salute dei lavoratori. Per esempio, gli assistenti sociali hanno a che fare con la violenza più frequentemente dei fioristi, in quanto i primi devono comunicare più spesso decisioni negative ai loro clienti. Tali aspetti devono essere presi in considerazione nella determinazione dei rischi integrando questi fattori negativi specifici.

### Come fare l'inventario delle sollecitazioni mentali

#### Sondaggio con questionari «sperimentati»

Di norma i sondaggi si svolgono per iscritto. I questionari standardizzati offrono il vantaggio di permettere di ricorrere a domande sperimentate elaborate e verificate da professionisti. In questo modo il processo richiede molto meno tempo. Inoltre, i risultati possono essere confrontati con i risultati di altri questionari che utilizzano lo stesso elenco di domande. Tuttavia, la valutazione del questionario non offre un'analisi dei problemi concreta o dettagliata. Si scoprirà, ad esempio, che le interferenze dovute alle interruzioni del lavoro rappresentano un problema, ma spesso non si saprà di quali interferenze si tratta e quando si verificano. Queste informazioni («la polpa intorno all'osso») devono essere acquisite successivamente mediante colloqui individuali o di gruppo. Le informazioni fornite dai questionari offrono rapidamente una panoramica e si addicono al riconoscimento dei punti chiave.

#### Interviste individuali e di gruppo

Le interviste, individuali o di gruppo, permettono di raccogliere informazioni su una situazione specifica. I dettagli e le cause possono emergere ed essere chiariti meglio in un colloquio. Ma, a causa delle dichiarazioni individuali che contengono, è meno facile confrontare i risultati tra loro rispetto al sondaggio scritto. Inoltre il tempo necessario per condurre dei colloqui è più lungo.

Le interviste, separatamente o in combinazione con i dati dei questionari, forniscono testimonianze concrete sulle sollecitazioni lavorative ma anche possibilità di ottimizzazione. Una forma nota di intervista di gruppo è costituita dai «workshop guidati» (con moderatore) con un massimo di dodici partecipanti.

Per ottenere dei risultati il più possibili efficaci conviene fare condurre le interviste da uno specialista che abbia competenze come moderatore. Il ricorso a uno specialista esterno può aiutare a individuare i fattori psichicamente logoranti. Con una persona esterna, i lavoratori avranno maggiore certezza che le loro dichiarazioni resteranno anonime.

#### Osservazione sistematica / intervista dopo osservazione

L'osservazione sistematica effettuata da osservatori qualificati consiste nel raccogliere informazioni sul posto di lavoro e sull'attività, principalmente tramite l'osservazione e, se necessario, facendo successivamente ulteriori domande alla persona impiegata in quel posto. «Sistematico» significa che vengono osservate determinate caratteristiche. La combinazione di osservazione sistematica e interviste (intervista su quanto osservato) fornisce molte informazioni dettagliate. Tale metodo richiede tuttavia molto tempo.

**I metodi possono essere applicati singolarmente o combinati tra loro.**

## 5 Riconoscere con anticipo i problemi

### 5.4 Pianificazione sistematica del procedimento

Si consiglia di pianificare sistematicamente l'intero procedimento dalla determinazione dei rischi fino all'elaborazione di misure e relativa verifica. Si tratta di elementi non disgiunti l'uno dall'altro. Gli aspetti seguenti sono essenziali, soprattutto per le grandi aziende:

- **Composizione di un team**

Affinché al rilevamento dei dati seguano anche i fatti, è importante che la determinazione sistematica dei rischi di sollecitazioni psichiche poggi su una base il più ampia possibile. Si consiglia di coinvolgere fin dall'inizio tutte le persone il cui sostegno è necessario per la determinazione dei rischi e l'adozione di misure. Infatti, le diverse cause di rischi psicosociali spesso sono collegate l'un l'altra e possono interessare diverse aree di gestione. Gli attori possono essere per esempio: quadri dirigenti, professionisti della promozione della salute in azienda, della sicurezza sul lavoro, dell'assicurazione della qualità, responsabili del personale, rappresentanti del personale. Occorre chiarire già in fase iniziale se uno specialista esterno debba farsi carico dell'intero processo o soltanto di parti di esso.

- **Informazioni e comunicazione**

Strutture e misure adeguate devono garantire che tutte le parti coinvolte siano sempre aggiornate e possano collaborare in modo attivo. Solo in questo modo è possibile contare sulla fiducia e sul sostegno di tutte le parti coinvolte.

- **Chiarire la gestione dei dati raccolti e l'elaborazione delle misure**

La raccolta dei dati da un lato provoca timori e dall'altro aspettative. Assume dunque particolare importanza chiarire le questioni elencate sotto prima della valutazione delle condizioni di lavoro.

L'elenco illustra quale deve essere l'oggetto dell'informazione interna:

Come e da chi vengono analizzati i dati?

Chi ottiene i risultati e quali?

Come vengono comunicati tali risultati?

Come si svolge l'elaborazione delle misure?

Chi vi prende parte?

Quali sono gli standard da rispettare?



#### Misure tese a rafforzare la fiducia:

- informare tempestivamente e in modo trasparente i lavoratori sugli obiettivi, gli accordi, i processi e le tappe previste;
- partecipazione volontaria a sondaggi;
- garantire l'anonimato e la protezione dei dati;
- feedback sui risultati;
- coinvolgimento dei lavoratori nella discussione sulle fonti di sollecitazioni inadeguate e sulle possibili soluzioni;
- eventuale ricorso a specialisti esterni per interviste e moderazioni di discussioni di gruppo

## 6 Misure



Non esiste una sola misura efficace contro le condizioni di lavoro psichicamente logoranti. Le misure devono essere adeguate alla situazione specifica in azienda e devono essere fondate sui risultati del rilevamento del rischio descritto nel capitolo precedente. Per trovare soluzioni adatte i responsabili devono conoscere le cause delle condizioni di lavoro logoranti. Più si riuscirà a sviscerare con chiarezza e precisione qual è il problema e cosa si vuole ottenere, prima sarà possibile adottare le misure adeguate. In linea di principio vale quanto segue:

- la priorità assoluta va data a quei settori dove si manifestano continuamente, frequentemente e regolarmente problemi e le cui conseguenze negative si possono già riconoscere chiaramente;
- le misure devono essere applicate il più possibile alla fonte ed eliminare le cause dei problemi, ad esempio chiarendo meglio le competenze o aumentando le risorse per prevenire lo stress;
- nella ricerca di soluzioni e nella loro messa in pratica devono essere coinvolti tutti i lavoratori e i dirigenti di tutti i livelli gerarchici;
- alcune misure si possono applicare a breve termine, altre saranno invece da realizzare nell'ambito di progetti di cambiamento a medio termine.

### Due approcci possibili per le misure

#### Misure orientate alle condizioni di lavoro

Queste misure partono dal cambiamento dell'impostazione del lavoro e devono essere adottate per prime, ad esempio:

- allestire blocchi di lavoro privi di interferenze mediante l'organizzazione di un servizio telefonico qualora il lavoro sia soggetto a interruzioni frequenti
- permettere l'alternanza tra diverse attività quando il lavoro è monotono, unilaterale o molto logorante. In un call center ciò potrebbe significare che il lavoro si alterna tra l'accettazione di reclami a contatto con il cliente e la loro successiva elaborazione in backoffice.

#### Misure orientate al comportamento

Queste misure si rivolgono al comportamento dei lavoratori e/o dei dirigenti e spesso completano in maniera ottimale le misure orientate alle condizioni di lavoro. Si tratta generalmente di formazioni per l'acquisizione e il miglioramento di capacità specifiche, come ad esempio controllare lo stress, condurre colloqui difficili con i clienti, gestire i conflitti, ecc. Un'altra variante sono le offerte di coaching per il sostegno individuale in situazioni lavorative nuove o impegnative.

#### Combinazione di misure orientate alle condizioni di lavoro e misure orientate al comportamento

Il più delle volte è indicata una combinazione dei due approcci. Ad esempio, l'introduzione della rotazione delle attività o l'arricchimento di attività monotone con mansioni supplementari (= misure orientate alle condizioni di lavoro) può anche richiedere misure atte a migliorare le qualificazioni dei lavoratori interessati.

## 7 Integrazione dei rischi psicosociali nella gestione della tutela della salute e della sicurezza sul lavoro



I rischi psicosociali possono essere gestiti tanto quanto altri rischi nel campo della sicurezza e della tutela della salute. Si tratta nello specifico di caratteristiche strutturali della situazione lavorativa e della gestione della comunicazione e delle relazioni sociali. Ne sono elementi chiave:

- regolamenti tesi alla protezione della personalità;
- un'organizzazione delle mansioni e dei processi lavorativi orientata alla prevenzione delle condizioni di lavoro psichicamente logoranti;
- misure tese all'identificazione precoce dei pericoli legati ai rischi psicosociali;
- la partecipazione dei lavoratori, in particolare nella valutazione della situazione lavorativa e nell'elaborazione delle misure necessarie.

La sistematica della prevenzione è paragonabile a quella della sicurezza sul lavoro. La descrizione seguente si basa su esempi tratti dal sistema MSSL per illustrare come può avvenire l'integrazione dei rischi psicosociali nel sistema di gestione aziendale. Dove trovano applicazione altri sistemi di gestione, risulta una buona pratica integrare in modo corrispondente i diversi elementi della prevenzione.

Solo se la direzione si dichiara apertamente a favore della protezione dell'integrità personale e dalle condizioni di lavoro logoranti, gli sforzi di prevenzione possono avere successo. L'impegno nei confronti di tale responsabilità si traduce in azioni concrete, ma si manifesta verso l'interno e verso l'esterno anche con contenuti adeguati nel programma quadro e negli obiettivi aziendali.

L'integrazione dei rischi psicosociali nelle strutture aziendali garantisce che la responsabilità per la tutela della salute venga percepita sul posto di lavoro. Ciò comprende il chiarimento delle responsabilità e la garanzia di una competenza professionale in materia di rischi psicosociali.

### • Regolamentazione delle responsabilità:

Chiarire le responsabilità tra la gestione del personale, i responsabili gerarchici e gli specialisti di settori che, in misura maggiore o minore, sono interessati da questa tematica, come ad esempio:

Sistema MSSL,  
punto 1  
**Impegno della  
direzione  
dell'azienda**

Sistema MSSL,  
punto 2  
**Organizzazione  
della tutela della  
salute**

Sistema MSSL,  
punto 3  
**Informazione e  
formazione dei  
responsabili  
gerarchici e dei  
lavoratori**

tutela della salute, sicurezza sul lavoro, gestione della qualità, servizio sociale, servizio di mediazione. È importante che sia chiaro chi fa cosa affinché non ci siano né lacune né doppioni.

### • Garanzia di una competenza professionale in materia di rischi psicosociali:

Stabilire se l'azienda dispone delle conoscenze specifiche in materia e a quale fine deve ricorrere a specialisti esterni dei rischi psicosociali. Il ricorso a specialisti esterni neutrali è consigliato in particolare per determinare i rischi dovuti a sollecitazioni psichiche e per svolgere delle indagini in caso di sospetta violazione dell'integrità personale.

• **Punto di contatto di fiducia:** assicurarsi che i lavoratori sappiano a chi possono rivolgersi in piena fiducia per avere aiuto in caso di problemi<sup>5</sup>.

La gerarchia deve conoscere le sue responsabilità e i suoi doveri in materia di tutela della salute e della personalità. A tal fine le occorrono conoscenze su:

- le principali caratteristiche di un'impostazione del lavoro che tuteli la salute in relazione alle sollecitazioni psichiche (vedi capitolo 4)<sup>6</sup>
- le possibilità di riconoscimento precoce dei problemi (vedi capitolo 5)<sup>7</sup>
- i compiti collegati alla protezione dell'integrità personale<sup>8</sup>

I lavoratori devono essere informati delle loro possibilità di collaborazione e dei loro doveri in materia di prevenzione della salute. Ciò interessa principalmente gli aspetti seguenti:

- regolamentazione della procedura da seguire in caso di violazioni dell'integrità personale dovute a mobbing, molestie sessuali o violenza da parte di terzi;
- il rapporto con l'alcool e altre sostanze psicoattive;
- le possibilità di evitare le condizioni di lavoro logoranti

<sup>5/8</sup> Ulteriori informazioni nell'opuscolo della SECO «Mobbing e altri comportamenti molesti. Tutela dell'integrità personale sul posto di lavoro».

<sup>6</sup> Indicazioni relative all'ordinanza 3 della Legge sul lavoro (OLL 3), appendice all'articolo 2.

<sup>7</sup> Vedi volantino SECO «Prevenire il burnout»



## 7 Integrazione dei rischi psicosociali nella gestione della tutela della salute e della sicurezza sul lavoro

### Sistema MSSL, punto 4 **Regole per la gestione dei «rischi psicosociali»**

Le direttive che assicurano chiarezza e trasparenza sono particolarmente utili per quanto riguarda i cosiddetti fattori «morbidi», come ad esempio relazioni improntate sul rispetto reciproco. I lavoratori devono sapere quali sono i comportamenti indesiderati e cosa possono fare in caso di problemi. Anche i quadri dirigenti devono avere una visione chiara del proprio ruolo e dei propri compiti nell'ambito della gestione dei problemi psicosociali. Occorre trovare la giusta misura, una regolamentazione eccessiva può anche essere controproducente.

Aree tematiche consigliate:

- regolamentazione della procedura da seguire in caso di violazioni dell'integrità personale dovute a mobbing, molestie sessuali o violenza di terzi;
- il rapporto con l'alcool e altre sostanze psicoattive;

### Sistema MSSL, punto 5 **Determinazione dei rischi legati alle sollecitazioni psichiche**

L'obiettivo è identificare tempestivamente le caratteristiche di lavoro inadeguate che favoriscono una sollecitazione eccessiva o unilaterale. Così sarà possibile adottare delle misure prima che si verifichino danni alla salute e incidenti.

- In una prima fase, i quadri dirigenti possono informarsi sui rischi psicosociali ai quali sono esposti i lavoratori osservando gli indicatori dei rischi psicosociali (vedi 5.1). Inoltre, verificheranno le condizioni di lavoro per individuare la presenza di fattori negativi «evidenti» sul piano psichico facilmente riscontrabili, come ad esempio l'organizzazione dell'orario di lavoro, gli ambienti di lavoro e altro (vedi 5.2).
- Se vi sono dei segnali che indicano la possibile presenza di problemi alle cui cause non è possibile risalire con metodi semplici sarà necessaria una determinazione sistematica dei rischi legati alle sollecitazioni psichiche con la collaborazione dei lavoratori (vedi 5.3).

### Sistema MSSL, punto 6 **Misure contro i rischi psicosociali**

#### Misure specifiche per la protezione dell'integrità personale

Ulteriori informazioni al riguardo sono disponibili nell'opuscolo della SECO «Mobbing e altri comportamenti molesti. Tutela dell'integrità personale sul posto di lavoro».

#### Misure contro le condizioni di lavoro logoranti

Le misure si possono adottare solo dopo avere analizzato con precisione la situazione lavorativa specifica e le sollecitazioni che si ac-

compagnano ad essa. Le misure devono agire il più possibile sui fattori all'origine del problema al fine di eliminarlo o quantomeno ridurlo e dunque devono essere orientate in primo luogo alle condizioni di lavoro. Le misure orientate al comportamento rappresentano un utile complemento. Il personale e i quadri dirigenti devono essere coinvolti nella ricerca di soluzioni e nella loro realizzazione.

### Sistema MSSL, punto 7 **Sostegno dopo eventi traumatici**

Risulta utile raccogliere informazioni nel caso in cui si verifichino, ad esempio, episodi di violenza o infortuni gravi. Si dovrà stabilire chi si occupa di quali compiti in caso di emergenza nonché quali specialisti possono offrire un sostegno professionale per il superamento degli eventi traumatici.

### Sistema MSSL, punto 8 **Coinvolgimento dei lavoratori**

Il coinvolgimento dei lavoratori nelle questioni relative alla tutela della salute è previsto per legge ed è particolarmente importante nella prevenzione dei rischi psicosociali.

I lavoratori devono essere coinvolti nel processo di determinazione dei pericoli dovuti alle sollecitazioni psichiche, nell'elaborazione dei provvedimenti e nella loro valutazione.

### Sistema MSSL, punto 9 **Protezione della salute psichica e fisica**

La tutela della salute ingloba la protezione dai pericoli dovuti a condizioni di lavoro logoranti sul piano fisico e mentale così come la protezione dell'integrità personale. Le misure necessarie per proteggersi dai rischi psicosociali vengono discusse ai punti da 1 a 8 e 10.

### Sistema MSSL, punto 10 **Valutazione**

Occorre verificare periodicamente l'efficacia delle misure adottate in azienda a tutela dai pericoli derivanti dai rischi psicosociali.

## 8 Lista di controllo: Misure aziendali per la protezione dai rischi psicosociali<sup>9</sup>

Domanda		Spiegazioni e indicazioni per ottenere ulteriori informazioni <sup>10</sup>
1 L'impegno della direzione aziendale per la protezione dai rischi psicosociali (sollecitazione eccessiva, protezione dell'integrità personale) si manifesta «visibilmente»?	<input type="checkbox"/> Sì, per iscritto <input type="checkbox"/> Sì, verbalmente <input type="checkbox"/> No	Esempi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• nella missione aziendale</li> <li>• negli obiettivi aziendali</li> <li>• in una «dichiarazione di principi»</li> </ul>
2 I dirigenti conoscono il loro obbligo di assistenza in materia di rischi psicosociali sul lavoro?	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
3 La distribuzione dei compiti in materia di protezione dai rischi psicosociali è regolamentata tra i responsabili delle risorse umane, i responsabili gerarchici, la persona di riferimento di fiducia e altri professionisti (specialisti della sicurezza sul lavoro, altri servizi come la consulenza sociale aziendale, la medicina del lavoro, l'igiene del lavoro, ecc.)?	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Esempi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• responsabilità della determinazione dei rischi relativi alle sollecitazioni psichiche</li> <li>• chiarire i compiti e le interfacce tra la gestione del personale, il punto di contatto e di consulenza aziendale e la gerarchia</li> </ul>
4 Al suo interno l'azienda dispone di sufficienti competenze specifiche in materia di rischi psicosociali?	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Esempi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• per realizzare valutazioni dei rischi in relazione alle sollecitazioni psichiche</li> <li>• animare circoli della salute</li> <li>• per elaborare le misure necessarie</li> </ul>
5 I superiori gerarchici conoscono le caratteristiche di un'organizzazione del lavoro che preservi la salute?	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Vedi capitolo 4
6 Esiste un tipo di sistema di allerta precoce per identificare i problemi prima che abbiano conseguenze negative per la salute? Esempio: i superiori gerarchici conoscono i mezzi di riconoscimento precoce dei problemi?	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Vedi capitolo 5.1 «Indicatori di rischi psicosociali» e il volantino della SECO «Prevenire il burnout»
7 I rischi psicosociali (ad es. sollecitazione eccessiva, mobbing) sono trattati durante le riunioni della direzione dell'azienda?	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	

Domanda		Spiegazioni e indicazioni per ottenere ulteriori informazioni <sup>10</sup>
8 Esistono informazioni e formazioni sulla gestione dei rischi psicosociali per diversi gruppi di persone: <ul style="list-style-type: none"> <li>• superiori gerarchici</li> <li>• specialisti (responsabili della sicurezza, gestione del personale, gestione della qualità, ecc.)</li> <li>• personale</li> </ul>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No  <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	Esempi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• stress e gestione dello stress</li> <li>• gestione dei conflitti</li> <li>• comportamento con i collaboratori «esauriti»</li> </ul>
9 Le condizioni di lavoro sono oggetto di valutazioni dal punto di vista dei rischi causati da sollecitazioni psichiche inadeguate?	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
10 Questa valutazione dei rischi comprende l'impostazione <ul style="list-style-type: none"> <li>• delle mansioni e dei processi lavorativi</li> <li>• dell'organizzazione del lavoro</li> <li>• delle relazioni sociali</li> <li>• dell'ambiente di lavoro?</li> </ul>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> in parte <input type="checkbox"/> No	
11 I lavoratori vengono coinvolti nella determinazione dei rischi legati alle sollecitazioni psichiche?	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
12 Esistono misure per la protezione dell'integrità personale? <sup>11</sup>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
13 I lavoratori sono coinvolti nell'elaborazione delle misure?	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
14 Vengono adottate le misure necessarie al miglioramento delle condizioni di lavoro logoranti?	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
15 Il buon funzionamento delle misure aziendali adottate viene controllato periodicamente? Come?	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<sup>9, 10, 11</sup> vedi lista di controllo per le misure di prevenzione specifiche per la protezione dell'integrità personale nell'opuscolo della SECO «Mobbing e altri comportamenti molesti. Tutela dell'integrità personale». Per questo motivo tali misure qui sono affrontate solo in modo generale.

## 9 Bibliografia e informazioni complementari:

### Bibliografia

- Huber, E., Molnar, M. (2011). Bewertung der Evaluierung arbeitsbedingter psychischer Fehlbelastungen bei der Kontroll- und Beratungstätigkeit (Analisi della valutazione delle condizioni di lavoro logoranti nelle attività di controllo e di consulenza). Leitfaden für die Arbeitsinspektionen (Guida per gli ispettori del lavoro). Editore: Ministero federale austriaco per il lavoro, gli affari sociali e la tutela dei consumatori, Ispettorato centrale del lavoro, Vienna. Download al sito [www.arbeitsinspektion.gv.at](http://www.arbeitsinspektion.gv.at)
- Richter, P. (2013). Diagnostik psychischer Belastungen – unerlässlicher Bestandteil von Gefährdungsuntersuchungen. (Diagnostica delle sollecitazioni psichiche – un elemento indispensabile delle analisi dei rischi) In: Jahrbuch Gute Arbeit 2013. Editore: Pickshaus & Urban.
- Semmer, Norbert K., Kottwitz, Maria U. (2011). Auswirkungen von Freizeit auf Gesundheit und Produktivität (Effetti del tempo libero sulla salute e sulla produttività). Perizia per l'Ufficio federale di giustizia.
- Wirtz, A., Nachreiner, F., B. Beermann, F. Brenscheidt, Seifer, A. (2009). Lange Arbeitszeiten und Gesundheit (Orari di lavoro lunghi e salute). Download [www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Fokus/artikel20.html](http://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Fokus/artikel20.html)
- World Health Organization (2009): Protecting workers' health services No. 9 PRIMA-EF Principi del framework europeo per la gestione dei rischi psicosociali. Un manuale per i datori di lavoro e i rappresentanti dei lavoratori. Pubblicato da Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Istituto federale tedesco per la sicurezza e l'igiene sul lavoro).

Download al sito [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch) (Servizi e pubblicazioni > Pubblicazioni > Lavoro > Condizioni di lavoro > Studi e rapporti)

### Studi su mandato della SECO - Condizioni di lavoro sulla frequenza dei rischi

- Dorsemagen, C., Krause, A., Lehmann, M., Pekruhl, P. (2012) Flexible Arbeitszeiten in der Schweiz Auswertung einer repräsentativen Befragung der Schweizer Erwerbsbevölkerung. (Gli orari di lavoro flessibili in Svizzera. Valutazione di un sondaggio rappresentativo tra la popolazione attiva in Svizzera) Segreteria di Stato dell'economia (SECO). Direzione del lavoro. Campo di prestazioni Condizioni di lavoro. Disponibile solo come file in formato PDF. Nessuna edizione stampata.
- Grebner, S., Berlowitz, I., Alvarado, V., Cassina, M. (2010), Studio sullo stress 2010: Stress bei Schweizer Erwerbstätigen - Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit. (Lo stress tra la popolazione attiva in Svizzera - Collegamenti tra le condizioni di lavoro, le caratteristiche personali, il benessere e la salute.) Berna: Segreteria di Stato dell'economia (SECO). Direzione del lavoro. Campo di prestazioni Condizioni di lavoro.
- Kiener, A., Graf, M., Schiffer, J., von Holzen-Beusch, E., & Fahrni, M. (2002). Mobbing und andere psychosoziale Spannungen in der Schweiz (Mobbing e altre tensioni psicosociali in Svizzera). Berna: Segreteria di Stato dell'economia (SECO). Settore Lavoro e Salute. SECO Direzione del lavoro. N° 3 (11.2002).
- Krieger, R., Graf, M. (2011). Travail et santé. Récapitulation des résultats de l'Enquête suisse sur la santé 2007. Editeur : Secrétariat d'Etat à l'économie. Direction du travail. Conditions de travail. Berne.
- Krieger, R., Pekruhl, U., Lehmann, M., Graf, M. (2012). Fünfte Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen 2010. Ausgewählte Ergebnisse aus Schweizer Perspektive. (Quinta inchiesta europea sulle condizioni di lavoro 2010. Risultati selezionati dal punto di vista della Svizzera) Editore: Segreteria di Stato dell'economia. Direzione del lavoro. Condizioni di lavoro. Berna.
- Strub Silvia, Schär Moser Marianne (2008). Risiko und Verbreitung sexueller Belästigung am Arbeitsplatz. Eine repräsentative Erhebung in der Deutschschweiz und der Romandie. (Rischio e diffusione delle molestie sessuali sul lavoro. Un sondaggio rappresentativo in Svizzera tedesca e in Svizzera francese) Berna: UFCL, Vendita di pubblicazioni federali. [www.pubblicazioni-federali.admin.ch](http://www.pubblicazioni-federali.admin.ch). Numero ordine: 301.929.d.



## 9 Bibliografia e informazioni complementari:

Ulteriori informazioni e strumenti per la prevenzione dei rischi psicosociali (selezione):

**Sito web [www.stressnostress.ch](http://www.stressnostress.ch)**

*Il sito web fornisce informazioni fondate sui sintomi da stress, le cause dello stress e come procedere per ridurlo. Il suo elemento chiave sono due tipi di liste controllo dello stress. Con lo Stress-Check per le aziende i quadri dirigenti possono effettuare una prima valutazione del carico di stress che grava sui loro collaboratori. Con lo Stress-Check personale i lavoratori possono fare un bilancio del proprio livello di stress e ottenere feedback online. Banca dati che fornisce ad aziende e persone servizi di consulenza a cura di medici o psicologi qualificati.*

**Sito web [www.molestiesessuali.ch](http://www.molestiesessuali.ch):**

*Informazioni complete sul tema delle molestie sessuali sul lavoro.*

**Sito web [www.psyatwork.ch](http://www.psyatwork.ch):**

*Piattaforma Internet con link alle offerte informative relative al tema dei rischi psicosociali sul lavoro.*

**Sito web [www.kmu-vital.ch](http://www.kmu-vital.ch).**

*Piattaforma Internet per le PMI con informazioni complete sulla gestione della salute, contiene diverse informazioni e strumenti di lavoro collegati ai rischi psicosociali.*

SECO, opuscolo: **Mobbing e altri comportamenti molesti, tutela dell'integrità personale sul posto di lavoro.** Download al sito [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch) (Servizi e pubblicazioni > Pubblicazioni > Lavoro > Condizioni di lavoro > Opuscoli e volantini / Moduli)

SECO, volantino: **Prevenire il burnout.** Download al sito [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch) (Servizi e pubblicazioni > Pubblicazioni > Lavoro > Condizioni di lavoro > Promemoria e liste di controllo)

**Commento all'ordinanza 3 concernente la legge sul lavoro (OLL 3), appendice all'articolo 2.** Download al sito [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)

Ulteriori informazioni e strumenti per la prevenzione dei rischi psicosociali (selezione):

*Opuscolo sul procedimento per la determinazione delle sollecitazioni psichiche e diversi metodi semplici per il loro rilevamento.*

Richter, G., Friesenbichler, H. Vanis, M. (2012). **Saluta psichica sul posto di lavoro. Parte 4 Carichi psichici – Liste di controllo per iniziare.** Questo opuscolo della SECO è disponibile in tedesco e in francese per il download sul sito web della SECO [www.admin.ch](http://www.admin.ch).

*Lista di controllo per i responsabili della sicurezza e i dirigenti che permette di fare una valutazione del livello di stress dei lavoratori:*

**Lista di controllo: Stress della suva.**

Scaricare o ordinare al sito [www.suva.ch](http://www.suva.ch), n° ordine 67010.i.

*Strumento per l'analisi approfondita dello stress con uno specialista:*

**S-Tool** per la promozione della Salute Svizzera. Informazioni più dettagliate al sito [www.s-tool.ch](http://www.s-tool.ch).

*Libro con informazioni complete sulla valutazione dei rischi di sollecitazioni psichiche:*

**Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung – Erfahrungen und Empfehlungen,** (Valutazione dei rischi di sollecitazioni psichiche - Esperienze e raccomandazioni), Editore: Istituto federale per la sicurezza e la salute sul lavoro, 2014, Edizione: Erich Schmidt Verlag. ISBN: 978-3-503-15439-5: Berlino.

*Repertorio e descrizione di strumenti per l'identificazione delle sollecitazioni psichiche, destinato agli specialisti:*

Richter G. **Toolbox: Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen:** Verzeichnis von Instrumenten zur Erfassung psychischer Belastungen.

(Strumenti d'identificazione delle sollecitazioni psichiche. Lista degli strumenti per l'identificazione delle sollecitazioni psichiche). Istituto federale tedesco per la sicurezza e la salute sul lavoro [www.baua.de](http://www.baua.de)

