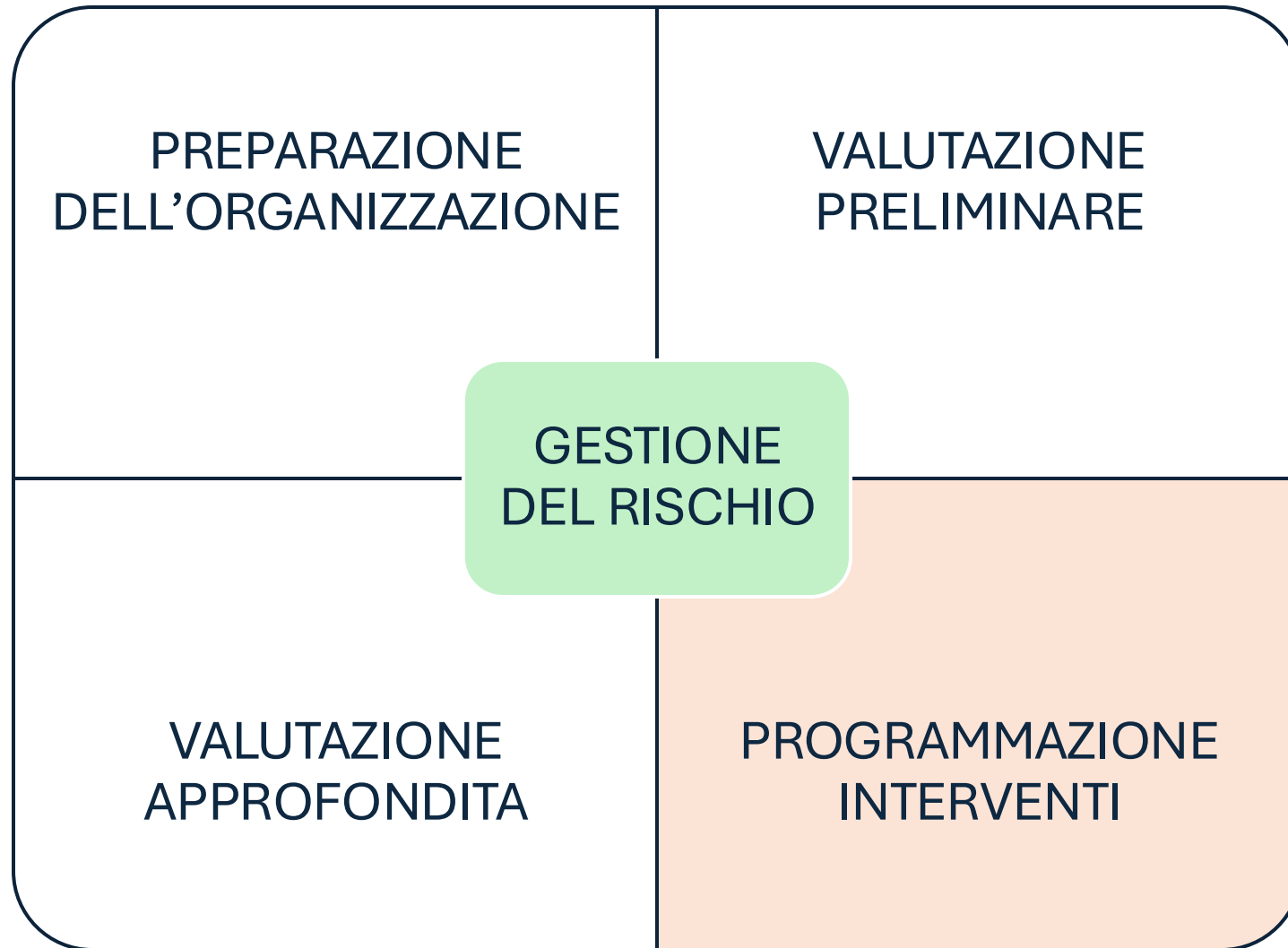


Gli interventi organizzativi





Interventi ‘preventivi’

- **Prevenzione:**

- Attività che mirano a ridurre le conseguenze di una certa malattia o fattore di rischio
- Le attività di prevenzione possono essere condotte in ogni momento dell’evoluzione di una malattia o degli effetti dovuti all’esposizione a fattori di rischio

- **Prevenzione:**

- Primaria
- Secondaria
- Terziaria

Il dilemma della mensa:

"Immagina di essere l'amministratore di un'azienda di medie-grandi dimensioni. Ti è stato segnalato che ultimamente molti dipendenti si assentano per malattia, tutti lamentando problemi gastrointestinali. Intrigato da questo problema, vai a controllare nella mensa aziendale e scopri che uno dei frigoriferi non funziona, quindi viene servito cibo andato a male."

Cosa decidi di fare adesso?

Tre alternative:

1. Riparare il frigorifero / comprarne uno nuovo
2. Fornire ai tuoi dipendenti probiotici e integratori per rafforzare il loro sistema immunitario e digestivo
3. Implementare un servizio di monitoraggio della salute in modo che i dipendenti malati siano prontamente assistiti da un professionista medico.



Prevenzione:

- **Primaria**

- Interventi a monte, per **evitare** l'insorgenza di una **patologia** o per **eliminare/ridurre un fattore di rischio**

- **Secondaria**

- **Diagnosi precoce o protezione delle persone** nei confronti dei fattori di rischio

- **Terziaria**

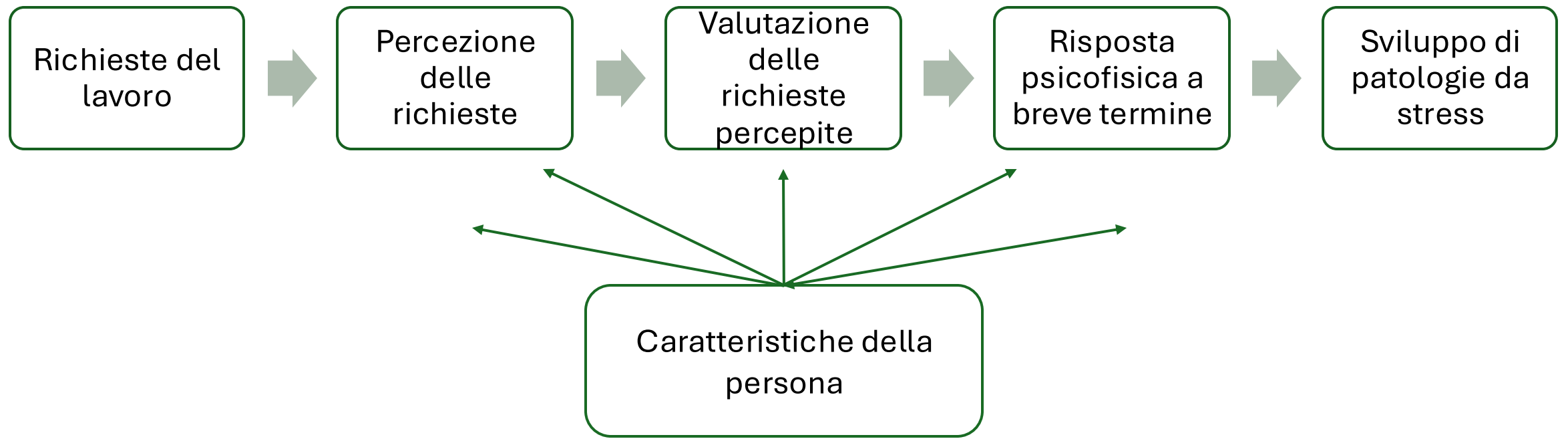
- **Ridurre le conseguenze** della patologia o delle conseguenze negative dell'esposizione a fattori di rischio, in modo da far tornare la persona in salute

- In base ai risultati della valutazione primaria e della valutazione secondaria, l'eventuale fase successiva è quella della **pianificazione degli interventi**

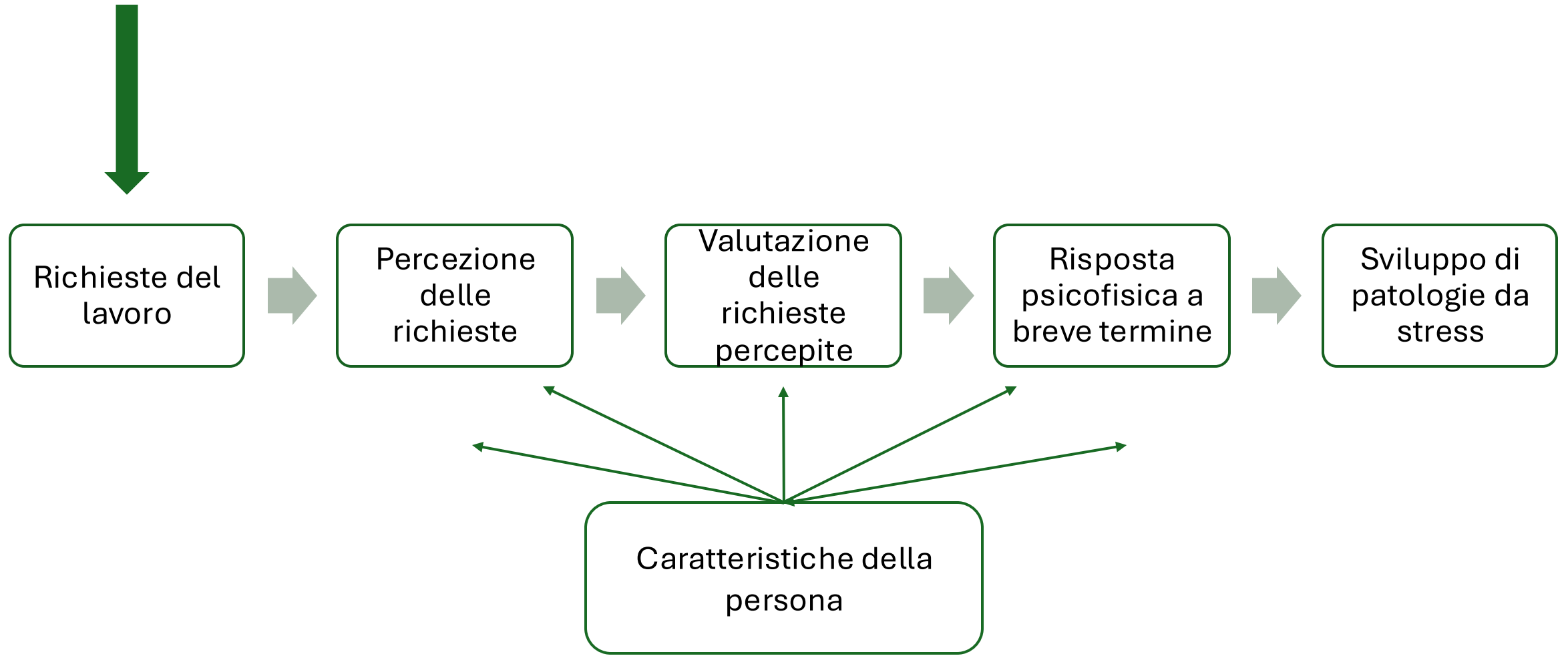
PREVENZIONE PRIMARIA

PREVENZIONE SECONDARIA

PREVENZIONE TERZIARIA

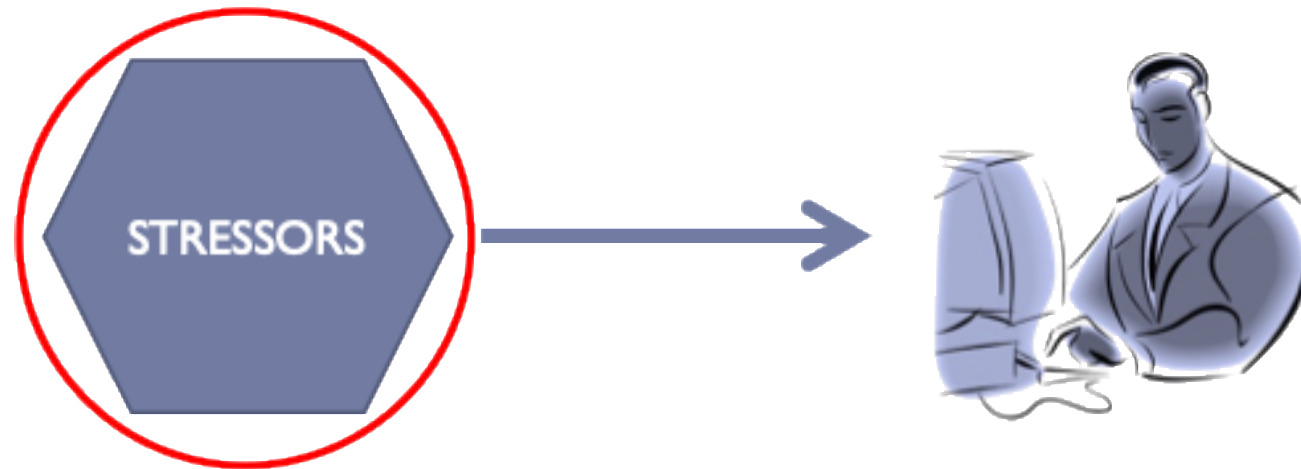


PREVENZIONE PRIMARIA



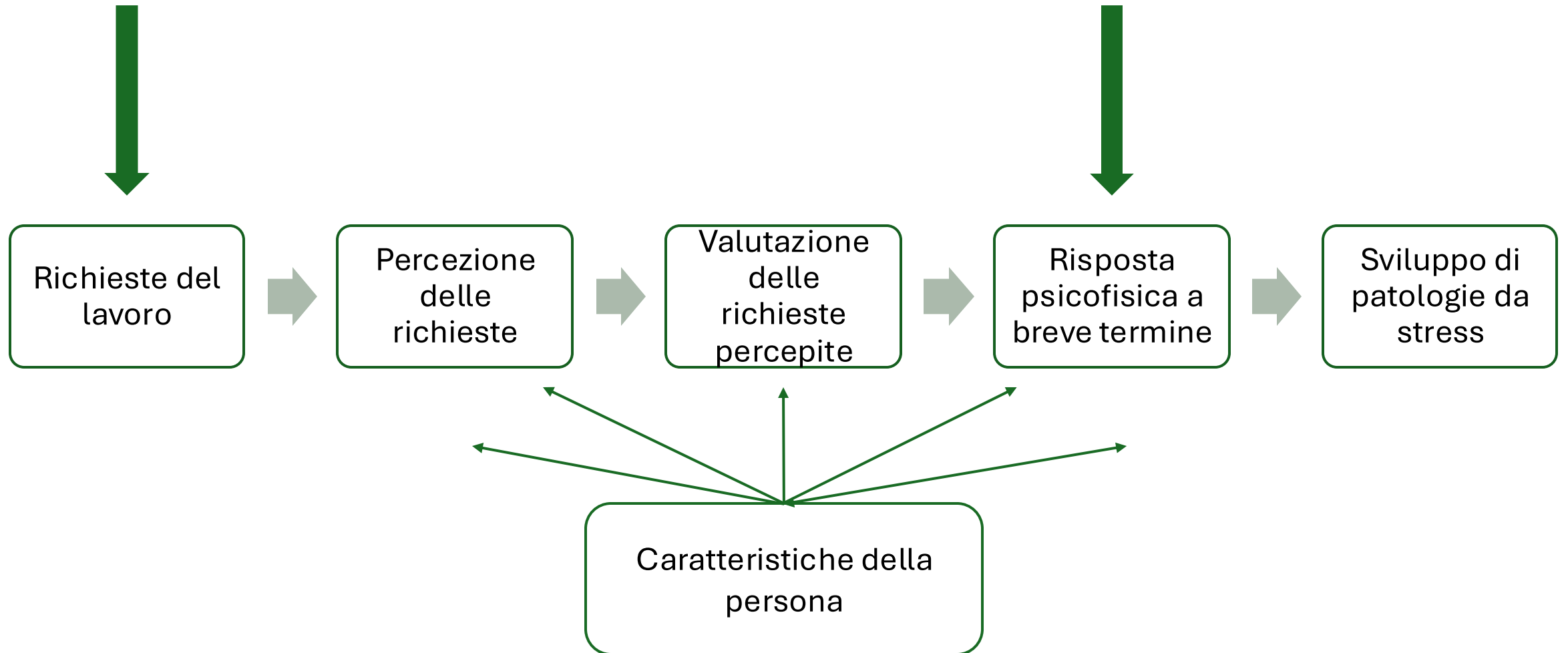
PREVENZIONE PRIMARIA

- Intervento sui **fattori organizzativi** associati al rischio SLC
- In particolare ridurre il rischio nei fattori emersi come critici nella fase di valutazione
- Obiettivo: ridurre la presenza degli stressors nell'organizzazione



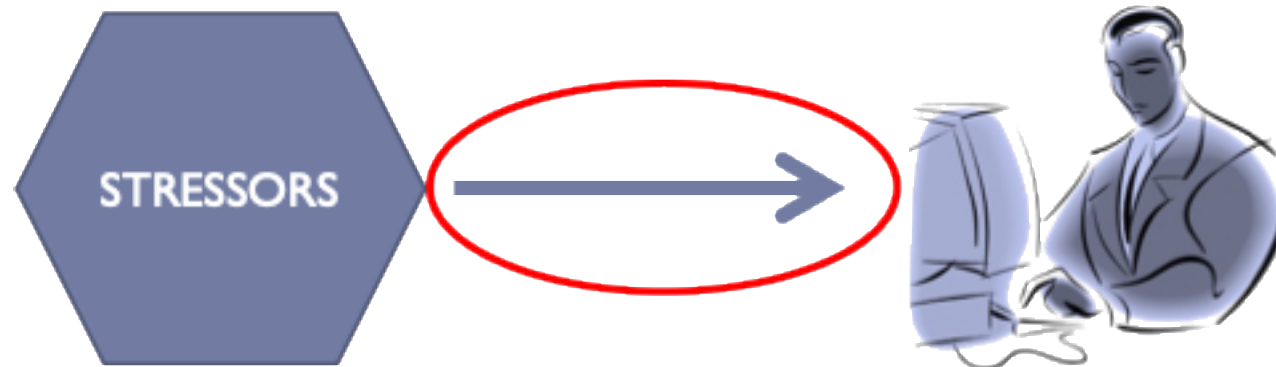
PREVENZIONE
PRIMARIA

PREVENZIONE
SECONDARIA



PREVENZIONE SECONDARIA

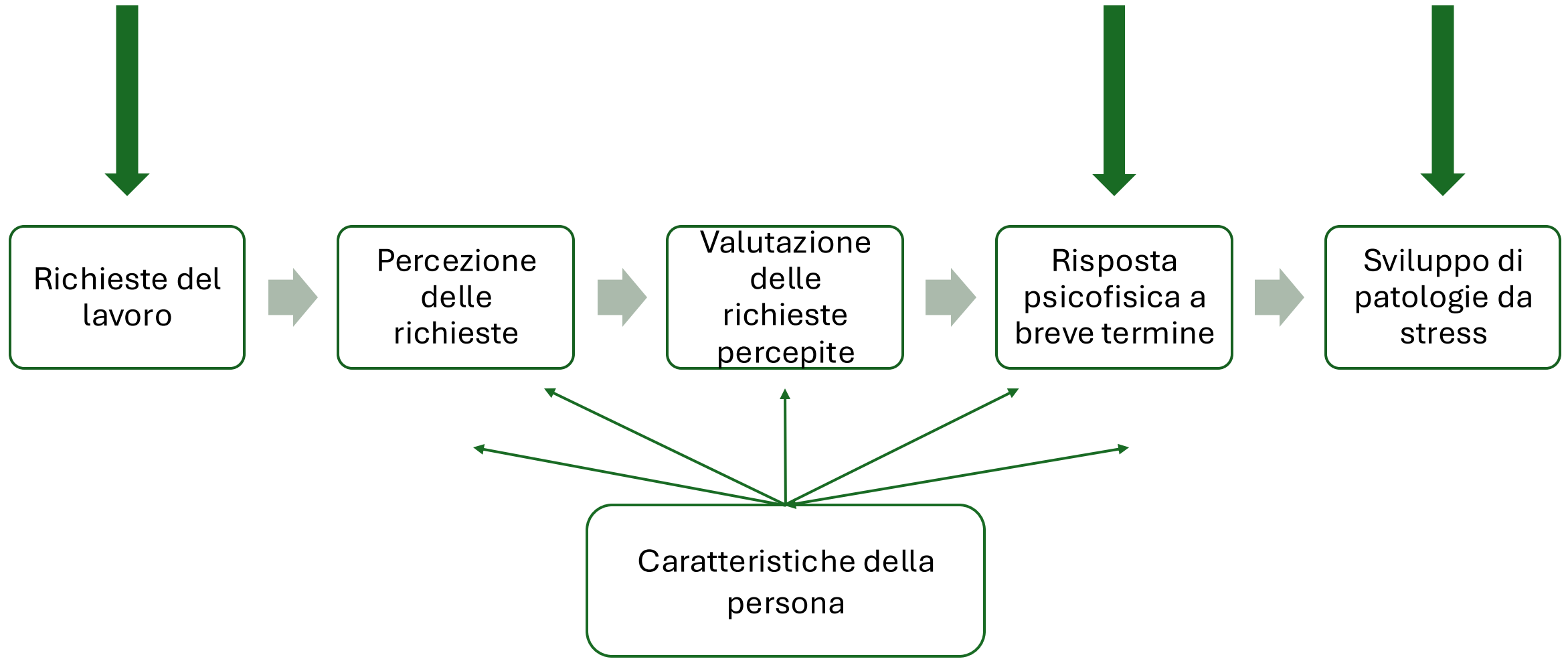
- Intervento sugli **effetti preclinici dei fattori di rischio SLC**
- Focus sui **sintomi** dello stress e sulla valutazione cognitiva
- alleviare i sintomi lavorando sulle **risposte alle situazioni stressanti + stili di coping**



PREVENZIONE
PRIMARIA

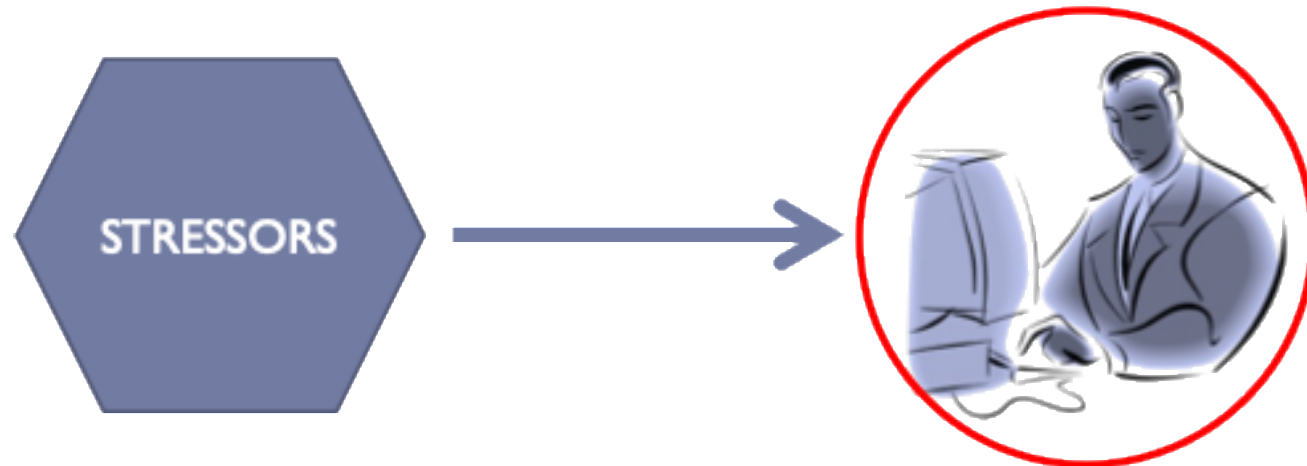
PREVENZIONE
SECONDARIA

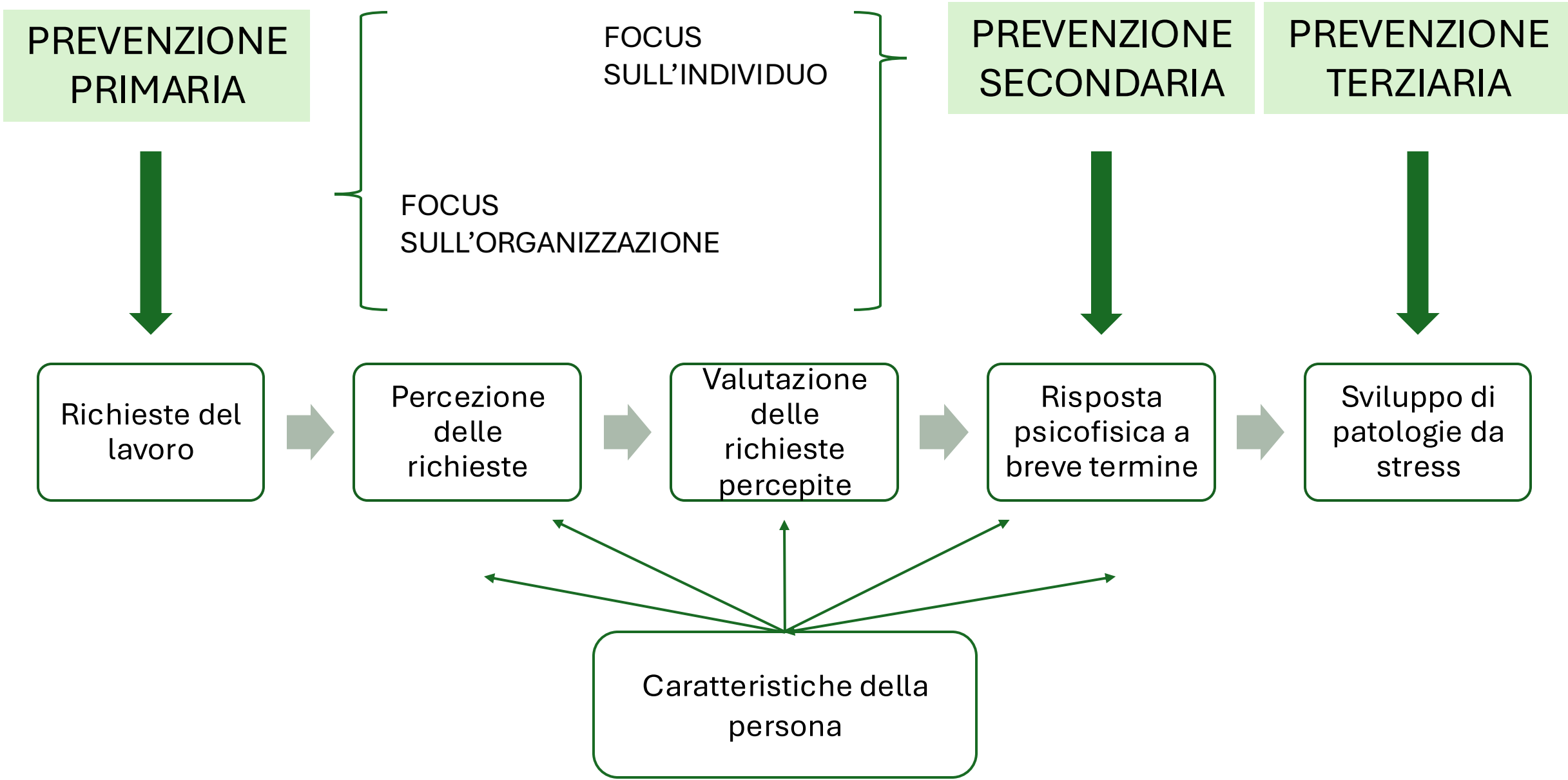
PREVENZIONE
TERZIARIA



PREVENZIONE TERZIARIA

- **Cura** delle manifestazioni cliniche della malattia + **riabilitazione**
- Trattamento delle patologie stress-correlate
- Cura + riabilitazione + reintegrazione dei lavoratori





PREVENZIONE
PRIMARIA



Richieste del
lavoro

FOCUS
SULL'INDIVIDUO

FOCUS
SULL'ORGANIZZAZIONE

PREVENZIONE
SECONDARIA

PREVENZIONE
TERZIARIA



Percezione
delle
richieste

Valutazione
delle
richieste
percepiti

Risposta
psicofisica a
breve termine

Sviluppo di
patologie da
stress

Caratteristiche della
persona

- **Ciclo degli interventi**

- Progettazione
- Attuazione
- Valutazione

- **Progettazione:**

- Concordare modalità e finalità con il management
- Identificare le aree critiche su cui intervenire
 - Utile condurre **focus group** per approfondire i fattori emersi come ‘a rischio’ nelle fasi di valutazione
- Se possibile, meglio usare un **approccio partecipativo** alla soluzione dei problemi emersi (coinvolgere i lavoratori nel trovare le soluzioni)

PREVENZIONE PRIMARIA

Gli interventi primari puntano a **modulare il fattore di stress, non ad eliminarlo** (se lo eliminiamo completamente → sottostimolazione)

interventi ad azione mirata:

- Flessibilizzazione dell'orario lavorativo
- Trasparenza nello sviluppo delle carriere
- migliorare l'organizzazione dei turni
- fornire salari equi e benefit aggiuntivi

PREVENZIONE PRIMARIA

- **Interventi più complessi o più ampi**
 - *Job redesign*
 - Sviluppo di una policy organizzativa
 - Chiarimento del ruolo

PREVENZIONE PRIMARIA

- SVILUPPO DI UNA POLICY ORGANIZZATIVA

Ovvero, dotarsi di una policy organizzativa che chiarisca qual è la visione dell'Azienda sullo stress da lavoro

- sviluppo di una policy → potrebbe essere **uno dei primi obiettivi del gruppo di gestione** del rischio stress
- **dà un senso agli interventi preventivi successivi** → senza una policy gli interventi potrebbero essere visti come eventi occasionali, e non parte integrante di una visione aziendale
- devono essere chiari gli **obiettivi** e gli **impegni** assunti dall'azienda per la valutazione e la prevenzione dello stress

PREVENZIONE PRIMARIA

- SVILUPPO DI UNA POLICY ORGANIZZATIVA

Esempio

1. Introduzione

L'azienda riconosce l'importanza del benessere psicofisico dei propri dipendenti e si impegna a prevenire e gestire lo stress lavoro-correlato, promuovendo un ambiente di lavoro sano e produttivo.

2. Obiettivi

Identificare e valutare i fattori di rischio legati allo stress lavoro-correlato.

Implementare misure preventive e correttive per ridurre i rischi individuati.

Promuovere una cultura organizzativa che favorisca il benessere psicofisico dei dipendenti.

3. Ambito di Applicazione

Questa policy si applica a tutti i dipendenti dell'azienda, indipendentemente dal ruolo o dal livello gerarchico.

PREVENZIONE PRIMARIA

- SVILUPPO DI UNA POLICY ORGANIZZATIVA

Esempio

4. Responsabilità

Datore di Lavoro: Garantisce l'implementazione della policy e la disponibilità delle risorse necessarie.

Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (**RSPP**): Coordina le attività di valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato.

Medico Competente: Collabora nella valutazione dei rischi e nella definizione delle misure preventive.

Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (**RLS**): Partecipa attivamente alla valutazione dei rischi e alla proposta di soluzioni.

Dipendenti: Collaborano nella segnalazione di situazioni di stress e partecipano alle iniziative di prevenzione.

PREVENZIONE PRIMARIA

- SVILUPPO DI UNA POLICY ORGANIZZATIVA

Esempio

5. Valutazione del Rischio

La valutazione del rischio stress lavoro-correlato sarà effettuata utilizzando metodologie riconosciute, come quelle fornite dall'INAIL, e comprenderà:
Analisi dei fattori di rischio oggettivi (es. carichi di lavoro, orari, ambiente fisico).
Rilevazione delle percezioni dei dipendenti attraverso questionari e interviste.
Consultazione con il medico competente e l'RSPP.

PREVENZIONE PRIMARIA

• SVILUPPO DI UNA POLICY ORGANIZZATIVA

Esempio

6. Misure Preventive e Correttive

In base ai risultati della valutazione, l'azienda adotterà misure adeguate, tra cui:

- Riorganizzazione dei carichi di lavoro e degli orari.
- Formazione e sensibilizzazione dei dipendenti e dei manager.
- Introduzione di programmi di supporto psicologico.
- Creazione di canali di comunicazione efficaci.

7. Monitoraggio e Riesame

La presente policy sarà oggetto di revisione annuale per valutarne l'efficacia e apportare eventuali modifiche necessarie.

8. Comunicazione

La policy sarà comunicata a tutti i dipendenti attraverso i canali aziendali appropriati e sarà disponibile per la consultazione.

PREVENZIONE PRIMARIA

- JOB REDESIGN

Obiettivo: **modificare le caratteristiche del lavoro** al fine di **incrementare motivazione e soddisfazione** del lavoratore

- Si basa sulla **Job Characteristics Theory** secondo la quale il potenziale motivazionale di un lavoro è elevato se agisce su queste dimensioni:
 - varietà nelle capacità richieste (**skill variety**)
 - identità del compito, svolgere porzioni complete di un compito e non solo piccole attività per poter avere una visione d'insieme (**task identity**)
 - significatività del compito (**task significance**)
 - autonomia lavorativa (**autonomy**)
 - **feedback**, o ricevere dei riscontri sulla prestazione svolta

PREVENZIONE PRIMARIA

• JOB REDESIGN

Esempio pratico

Ruolo: Autotrasportatore / Driver

Contesto: Azienda di trasporto merci regionale/nazionale

Analisi del Ruolo

Responsabilità principali:

- Guida sicura dei mezzi pesanti secondo percorsi assegnati.
- Carico e scarico merci (ove previsto).
- Controllo documentazione di trasporto e rispetto delle normative (CDS, ADR se trasporto merci pericolose).
- Comunicazione con centralino per aggiornamenti su percorsi e orari.
- Segnalazione di problemi o ritardi.

Fattori di stress:

- Turni lunghi e irregolari.
- Pressione per rispettare scadenze e tempi di consegna.
- Gestione del traffico, condizioni meteo avverse e sicurezza del carico.
- Possibile isolamento durante i tragitti.

PREVENZIONE PRIMARIA

- JOB REDESIGN

Esempio pratico

Interventi di Job Design

1. Arricchimento del lavoro (Job Enrichment):

- Coinvolgere gli autotrasportatori nella **pianificazione dei percorsi**, dando loro autonomia di gestione in caso di imprevisti.
- Formazione continua su sicurezza, gestione stress e manutenzione del mezzo.

2. Allargamento del lavoro (Job Enlargement):

- Inserire compiti complementari come il controllo della qualità del carico o piccoli interventi di manutenzione preventiva.
- Opportunità di partecipare a progetti di ottimizzazione logistica (ad es. testare nuove app di tracciamento percorsi).

PREVENZIONE PRIMARIA

- JOB REDESIGN

Esempio pratico

3. Supporto e Feedback:

- Canali di comunicazione diretti con il coordinatore per risolvere problemi in tempo reale.
- Sessioni periodiche di feedback e condivisione di best practice tra autisti.

4. Bilanciamento carico-lavoro:

- Pianificazione turni più prevedibili e rispetto delle ore di guida massime per legge.
- Rotazione tra percorsi più e meno stressanti (es. lunghe tratte vs brevi consegne urbane).
- Programmazione delle pause in modo da garantire recupero fisico e mentale.

PREVENZIONE PRIMARIA

- JOB REDESIGN

Esempio pratico

Risultati Attesi

- Miglior sicurezza stradale e minor rischio di incidenti.
- Riduzione dello stress legato a carichi eccessivi o turni irregolari.
- Maggiore autonomia e responsabilizzazione dell'autotrasportatore.
- Miglioramento della motivazione, soddisfazione e retention dei conducenti.

PREVENZIONE PRIMARIA

- CHIARIMENTO DEL RUOLO

Obiettivo: risolvere situazioni problematiche relative ad ambiguità o a conflitto di ruolo

- Può avere carattere informale ed essere condotto dal diretto superiore dei lavoratori
- il superiore e i lavoratori discutono delle problematiche, trovano soluzioni, e chiariscono i compiti e le aspettative legati a ciascun ruolo

PREVENZIONE PRIMARIA

• CHIARIMENTO DEL RUOLO

- Nel corso del colloquio possono essere toccati i seguenti punti:
 - perché il ruolo analizzato esiste (scopo e obiettivi primari)
 - contestualizzazione del ruolo nell'efficacia complessiva dell'organizzazione (visione più ampia del ruolo)
 - risultati specifici che ci si attende dal lavoratore che ricopre quel ruolo nell'arco di 6-12 mesi
 - gestione più efficace di un compito in cui il lavoratore ritiene di avere delle carenze
 - responsabilità principali associate a quel ruolo
 - decisioni organizzative per le quali il lavoratore che ricopre quel ruolo deve essere informato e consultato

PREVENZIONE PRIMARIA

- **Prevenzione primaria**
- Pro:
 - Se fatta bene, estremamente efficace
 - Si eliminano o riducono le fonti di rischio SLC
- Contro
 - Difficile
 - Non esistono procedure standardizzate, ogni caso è diverso
 - Richiedono capacità di problem solving
 - Possibile resistenza da parte di management e lavoratori
 - Possibilità di fare danni o effetti collaterali
 - Alle volte anche diversi mesi prima di avere effetto

PREVENZIONE SECONDARIA

- Cambiare il modo in cui i lavoratori reagiscono agli stressors, in modo da ridurre la possibilità di generare *strain*
- **Stress management:**
 - Conoscenza dello SLC
 - Consapevolezza delle cause e delle conseguenze
 - Sviluppare risposte più adattive e migliori **strategie di coping**
 - Empowerment: rendere i lavoratori attivi nella protezione e promozione della propria salute lavorativa
 - *Defusing e/o Debriefing*
 - Soprattutto per chi fa lavori emotivamente coinvolgenti o si occupa di emergenze (rischi di tipo **operativo**)

PREVENZIONE SECONDARIA

- **Educazione emotiva**

- Riconoscimento delle proprie emozioni
- Relazione tra emozioni, comportamento e salute

- **Tecniche di rilassamento**

- Meditazione / Mindfulness
- Tecniche di respirazione
- Training autogeno

PREVENZIONE SECONDARIA

- Pro:
 - Interventi standardizzati
 - Tipologie di intervento molto richieste
 - Interesse e percezione di utilità da parte dei lavoratori
 - Fondamentale per gli **stressor operativi**
- Contro
 - Efficace solo sui lavoratori coinvolti (non su tutta l'organizzazione)
 - Idea che lo stress è un problema individuale, non organizzativo («*se sei ancora stressato dopo questo intervento, vuol dire che il problema sei tu!*»)
 - Alcuni interventi di dubbia efficacia

PREVENZIONE TERZIARIA

- Intervento sui lavoratori che soffrono di SLC cronico
- Intervento di tipo medico
 - Trattamento dei disturbi fisici da SLC (cardiopatìa, ipertensione, disturbi gastro-intestinali, ecc.)
- Interventi psicosociali
 - Trattamento dei disturbi psicologici/comportamentali da SLC (depressione, ansia, burnout, ecc.)
 - Psicoterapia
 - Sportelli di ascolto e consulenza
 - Gruppi di supporto

PREVENZIONE TERZIARIA

- **Prevenzione terziaria**
- Pro:
 - Tipologie di intervento richieste
 - Necessaria per lo stress cronico
- Contro
 - Intervento esclusivamente individuale, non tocca le fonti di SLC organizzative
 - Variabilità sull'efficacia

Quali tipologie di intervento devo adottare?

Dipende...

Se il problema è:



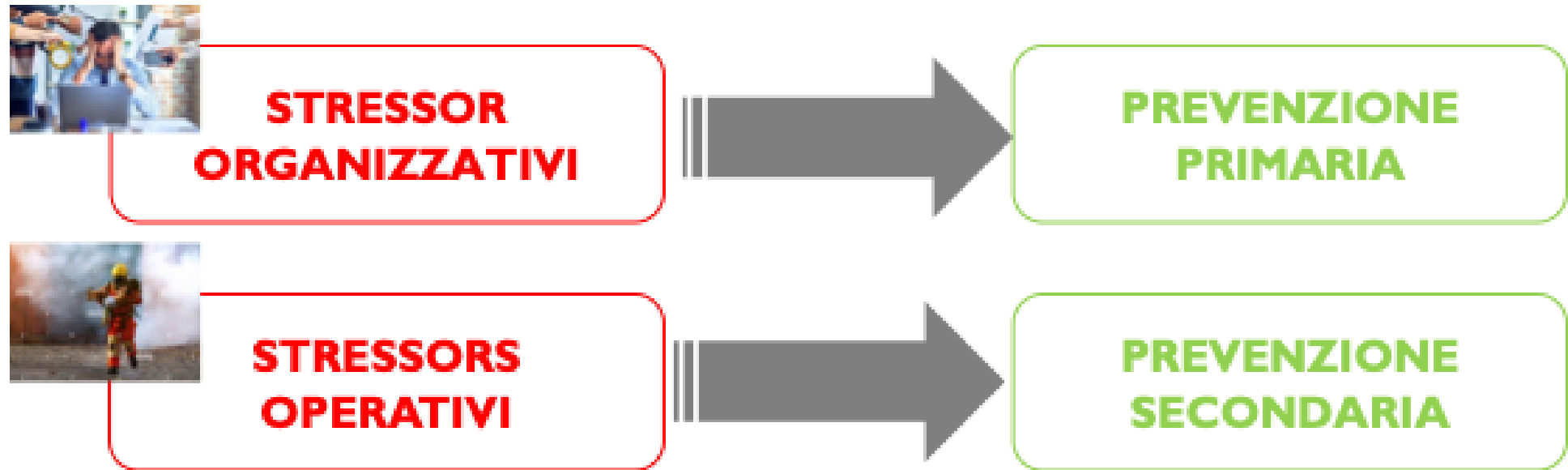
Aggiusta il congelatore!



Rinforza i lavoratori!

- **PRINCIPIO DI CONGRUENZA**

Gli interventi per ridurre lo stress lavoro-correlato sono efficaci quando c'è **CONGRUENZA** tra la **FONTE DI STRESS** e il **TIPO DI INTERVENTO**



PREVENZIONE PRIMARIA

- A Maggio 2025 c'è stato un aggiornamento della metodologia INAIL con alcune proposte metodologiche
- Tra gli aggiornamenti trovate la *Scheda di supporto al Gruppo di gestione per l'identificazione degli interventi correttivi e/o preventivi*
- L'obiettivo è facilitare il Gruppo di gestione nell'individuazione delle azioni correttive e degli interventi di miglioramento sulla base di alcuni criteri specifici, utili a comprenderne la reale fattibilità.
- Nella scheda di supporto sono state introdotte anche delle tabelle con esempi di possibili interventi per le diverse aree di Contenuto e di Contesto

PREVENZIONE PRIMARIA

Tabella 2	Esempi di possibili interventi per le dimensioni dell'area Contenuto del lavoro
Ambiente e attrezzature di lavoro	
L'individuazione degli interventi è responsabilità delle figure preposte e sono contenuti nei documenti di valutazione dei rischi specifici.	
Pianificazione dei compiti	
<ul style="list-style-type: none">- Riorganizzare le attività in termini di carico del lavoro, tempi e risorse.- Adeguamento delle attrezzature e strumentazioni presenti o dei tempi di esecuzione del compito.- Rotazione, implementazione della mansione.- Ricognizione di documenti che descrivano eventuali cambiamenti intercorsi nelle procedure, processi e flussi di lavoro relativi a specifiche attività.- Ricognizione e divulgazione chiara degli eventuali cambiamenti intercorsi nelle procedure, ruoli e compiti assegnati a ciascun lavoratore.- Formazione sulle skills e procedure propedeutiche.	

PREVENZIONE PRIMARIA

Carico/ritmo di lavoro

In relazione agli aspetti riconducibili ai turni di lavoro e alle pause dal lavoro, gli esempi sono solo indicativi e potrebbero richiedere una riflessione e una contestualizzazione da parte del gruppo di lavoro aggiuntive.

- Interventi sui tempi o sulle variazioni dei carichi anche implementando l'autonomia del lavoratore nell'esecuzione dei compiti.
- Identificazioni di attività secondarie da effettuare nei tempi di inattività, anche su proposta dei lavoratori in linea con le esigenze aziendali.
- Possibilità di rotazione del personale o inserimento di pause durante il turno.
- Migliorare la pianificazione dei compiti e se possibile implementare l'autonomia del lavoratore.
- Inserimento pause durante il turno di lavoro.
- Revisione e redistribuzione dei carichi di lavoro in funzione delle competenze individuali.
- Effettuare un'attenta valutazione delle situazioni di sovraccarico lavorativo.
- Identificazione delle responsabilità, formazione e comunicazione.
- Stabilire in maniera chiara e condivisa le fasce orarie in cui i lavoratori da remoto siano disponibili, garantendo il diritto alla disconnessione.

PREVENZIONE PRIMARIA

Orario di lavoro

In relazione agli aspetti riconducibili ai turni di lavoro e alle pause dal lavoro, gli esempi sono solo indicativi e potrebbero richiedere una riflessione e una contestualizzazione da parte del gruppo di lavoro aggiuntive.

- Ricognizione e divulgazione chiara degli eventuali cambiamenti intercorsi nelle procedure, ruoli e compiti assegnati a ciascun lavoratore.
- Programmazione dell'orario di lavoro per conciliazione vita/lavoro, dove possibile implementare flessibilità.
- Programmazione orario di lavoro e comunicazione ai lavoratori.
- Limitare il più possibile variazioni, corretta pianificazione dei compiti.
- Implementazione del sistema informativo e partecipativo dei lavoratori coinvolti.
- Favorire una migliore organizzazione dei turni di lavoro, al fine di consentire un maggior riposo e garantire il recupero del lavoratore.

PREVENZIONE PRIMARIA

Tabella 3	Esempi di possibili interventi per le dimensioni dell'area Contesto del lavoro
Funzione e cultura organizzativa	
<ul style="list-style-type: none">- Individuazione di momenti e strumenti che agevolino il livello di conoscenza dell'organigramma aziendale e verifica congruità con la realtà.- Ricognizione di documenti che descrivano procedure, processi e flussi di lavoro e diffusione ai lavoratori.- Individuazione di momenti e strumenti (mail aziendale, circolari, intranet, ecc.) che agevolino il processo di diffusione.- Comunicazione interna in precisi periodi dell'anno o verifica obiettivi.- Individuazione chiara delle responsabilità, procedure, processi e relative risorse.- Programmazione di incontri/momenti di confronto tra i lavoratori e i loro dirigenti.- Oltre alla formazione obbligatoria, prevedere corsi di formazione trasversali in linea con gli obiettivi aziendali accessibili a tutti i lavoratori.- Adozione del codice di comportamento da parte del DL il quale affida l'applicazione ai dirigenti e indica le procedure che i lavoratori possono adottare.- Individuazione di una persona o ufficio competente e di fiducia e ne dà la massima divulgazione- Formazione ai nuovi arrivati sulle skills necessarie.- Predisposizione di incontri/momenti di confronto sulle necessità lavorative insorte.- Fornire ai lavoratori aggiornamenti precisi e puntuali su ciò che sta accadendo (es. procedure) e sulle misure implementate.	

PREVENZIONE PRIMARIA

Ruolo nell'ambito dell'organizzazione

- Diffusione organigramma, obiettivi e procedure.
- Ricognizione e diffusione chiara dei compiti, responsabilità e risultati da raggiungere in funzione delle restrizioni e procedure imposte.
- Formazione nella gestione di più ruoli e informativa rispetto alle responsabilità che queste comportano.
- Momenti di coordinamento tra dirigenti e preposti.
- Condivisione dei criteri di valutazione della dirigenza in merito alla gestione del personale.
- Diffondere documenti sull'utilizzo dei DPI, attrezzature e rispetto della normativa su salute e sicurezza.

Evoluzione della carriera

- Identificare obiettivi di carriera.
- Sviluppare attività formative che stimolino gli interessi di crescita e tengano conto delle necessità formative del lavoratore.
- Garantire una regolare valutazione delle prestazioni.
- Pianificare e condividere procedure chiare per un equo sviluppo di carriera.
- Sostenere i lavoratori nel percorso di sviluppo anche attraverso attività di coaching e mentoring.
- Fornire informazioni rispetto le possibili opportunità di avanzamento di carriera.

PREVENZIONE PRIMARIA

Autonomia decisionale e controllo

- Implementazione della conoscenza da parte dei lavoratori del ciclo produttivo e delle risorse presenti.
- Valorizzare l'esperienza di ogni lavoratore e implementare l'autonomia.
- Implementazione del sistema informativo anche in merito alle motivazioni delle decisioni prese, che limiti eventuali resistenze agite dai lavoratori.
- Programmazione di incontri/momenti di confronto tra i lavoratori e i loro dirigenti.
- Condivisione dei protocolli, procedure e criteri di valutazione del lavoro svolto dai singoli lavoratori.
- Predisposizione di incontri/momenti di confronto sulle necessità lavorative insorte.
- Formazione del dirigente in merito al codice etico e sua applicazione anche con l'ausilio di un suo referente interno.
- Il dirigente si preoccupa della gestione dei conflitti e attiva le procedure di contenimento/contrasto.
- Presenza di procedure e politiche in grado di offrire sostegno adeguato ai lavoratori.
- Introduzione di una policy aziendale che assicuri allo staff adeguata protezione e che contribuisca ad inibire forme di discriminazione e violenza.

PREVENZIONE PRIMARIA

Rapporti interpersonali

- Possibilità di discutere e affrontare le problematiche lavorative (in riunioni e/o incontri individuali).
- Identificazione e intervento tempestivo sui conflitti.
- Possibile formazione sulla gestione dei conflitti.
- Favorire la conoscenza da parte dei lavoratori delle modalità di accesso alle informazioni, regole e procedure utili alle loro problematiche.
- Presenza di procedure e politiche in grado di offrire sostegno adeguato ai lavoratori.
- Sviluppare una policy aziendale sulla violenza e le aggressioni e assicurarsi che tutti i lavoratori ne siano al corrente e che la rispettino.
- Procedure di identificazione e intervento tempestivo sui conflitti.
- Chiara progettazione del lavoro e dei compiti.
- Definizione condivisa degli obiettivi e delle responsabilità.
- Promozione da parte dell'azienda di comportamenti positivi sul lavoro, per evitare conflitti e garantire correttezza nei comportamenti.
- Esistenza di sistemi per favorire la segnalazione, da parte dei lavoratori, di insorgenza di comportamenti inaccettabili.

Esercitazione

- analizzare gli esiti della valutazione approfondita e decidere se nelle aree critiche individuate andare a mettere in atto delle azioni specifiche di intervento o se è necessario un intervento più ad ampio spettro (in entrambi i casi specificate cosa fate e come lo fate)
- potete essere creativi: immaginare di svolgere un focus group prima dell'intervento e cosa emerge e poi indirizzare un intervento specifico sulla criticità emersa
- se pensate che ci possano essere anche degli stressor operativi oltre a quelli organizzativi, potete scegliere di programmare anche una prevenzione secondaria (se sì, quale e come)