

AUTONOME
PROVINZ
BOZEN
SÜDTIROL



PROVINCIA
AUTONOMA
DI BOLZANO
ALTO ADIGE

PROVINZIA AUTONOMA DE BULSAN
SÜDTIROL

LA SALUTE MENTALE SUL POSTO DI LAVORO

Vademecum per
dirigenti



Si ringraziano tutte le persone che hanno collaborato alla realizzazione del presente vademecum:

Coordinamento generale:

☉ **Günter Sölva**, Direzione generale della Provincia, Ufficio Sviluppo personale

Autrici:

☉ **Edi Casagrande**, Servizio di Medicina del lavoro, Azienda Sanitaria dell'Alto Adige
☉ **Rosemarie Piscopo**, psicologa e psicoterapeuta

Revisione scientifica:

☉ **Stefano Murano**, Servizio aziendale di Medicina del lavoro, Azienda Sanitaria dell'Alto Adige
☉ **Roger Pycha**, Direttore scientifico dell'EAAD - Alleanza europea contro la depressione Alto Adige

Gruppo di coordinamento:

☉ **Clara Astner**, Comitato unico di garanzia dell'Azienda Sanitaria dell'Alto Adige
☉ **Margit Laimer**, Ufficio Sviluppo personale, Provincia autonoma di Bolzano
☉ **Gerhard Mair**, Comitato unico di garanzia della Provincia autonoma di Bolzano
☉ **Sara Porcile**, Comitato unico di garanzia dell'Azienda Sanitaria dell'Alto Adige

Traduzione e revisione:

☉ **Annette Lenz**, Ufficio Questioni linguistiche, Provincia autonoma di Bolzano
☉ **Barbara Tomelleri**, Ufficio Questioni linguistiche, Provincia autonoma di Bolzano

Grafica:

☉ **Raimund Lantschner**, ASTAT, Provincia autonoma di Bolzano
☉ **Renata Ruth Stauder**, ASTAT, Provincia autonoma di Bolzano

Stampa:

☉ Tipografia provinciale

Edito da:

Direzione generale della Provincia, Ufficio Sviluppo personale
Via della Rena 20
39100 Bolzano
Tel.: +39 0471 41 48 50
E-Mail: sviluppopersonale@provincia.bz.it



Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni della Provincia autonoma di Bolzano
E-Mail: cug@provincia.bz.it
Sito web: www.provincia.bz.it/cug



Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni dell'Azienda Sanitaria dell'Alto Adige
E-Mail: GU-comitato@sabes.it
Sito web: www.asdaa.it/it/Direzione-Generale.asp



1° agosto 2022

La relazione è pubblicata sui seguenti siti intranet:

<https://provbz.sharepoint.com/sites/datashare/Personalentwicklung/SitePages/Home.aspx>; www.provincia.bz.it/cug;

<http://my.sabes.it/sites/hr/SitePages/Einheitliches%20Garantiekomitee%20-%20Comitato%20unico%20di%20garanzia.aspx>

PREFAZIONE

Per la maggior parte delle persone il lavoro è uno dei presupposti essenziali per il benessere psichico e, in generale, per una buona qualità di vita. Tuttavia, se le condizioni in cui si lavora non sono favorevoli, il lavoro può essere fonte di stress e di notevoli tensioni.

Le trasformazioni sociali, gli sviluppi demografici, la transizione digitale, le mutevoli esigenze del mondo del lavoro, l'allungamento della vita lavorativa, ma anche eventuali crisi personali ci pongono di fronte a sfide impegnative, che richiedono una grande capacità di adattamento e di interazione sociale e, soprattutto, una sempre maggiore flessibilità. Tutti questi fattori rendono di estrema attualità il tema della gestione della salute nei luoghi di lavoro, con particolare attenzione per la salute mentale.

Ogni organizzazione dovrebbe pertanto porsi come obiettivo a lungo termine quello di mettere a punto misure volte a ottimizzare le condizioni di lavoro per garantire a lavoratori e lavoratrici un generale stato di benessere e di salute. *“L'evoluzione degli stili di vita, di lavoro, del tempo libero dev'essere una fonte di salute per la popolazione e la maniera in cui la società organizza il lavoro dev'essere tale da renderla più sana. La promozione della Salute fa scaturire condizioni di vita e di lavoro sicure, stimolanti, piacevoli, gradevoli.” (Carta di Ottawa, OMS, 1986)*

In ogni organizzazione, sia la dirigenza che la cultura dirigenziale creatasi al suo interno rivestono un ruolo fondamentale nella gestione della salute mentale e del benessere del personale. Il presente vademecum intende quindi offrire a dirigenti e personale con funzioni direttive della Provincia autonoma di Bolzano e dell'Azienda Sanitaria dell'Alto Adige informazioni e suggerimenti utili su come affrontare la tematica della “salute mentale sul lavoro”.

La presente pubblicazione è un progetto comune realizzato dall'Ufficio Sviluppo personale e dai Comitati unici di garanzia della Provincia autonoma di Bolzano e dell'Azienda Sanitaria dell'Alto Adige.

Direzione generale della Provincia, Ufficio Sviluppo personale

Comitato unico di garanzia della Provincia di Bolzano

Comitato unico di garanzia dell'Azienda Sanitaria dell'Alto Adige



Indice

1. IN BREVE.....	5
2. LA SALUTE MENTALE SUL LAVORO - COSA SIGNIFICA?	6
3. LO STRESS MENTALE SUL LAVORO.....	7
3.1 Il lavoro può fare ammalare?	7
4. DIRIGENZA E SALUTE MENTALE	8
4.1 Come promuovere la salute mentale?	8
4.2 Prevenire anziché intervenire	9
4.3 Una cultura dirigenziale attenta alla salute	9
5. IL RUOLO DIRIGENZIALE	10
5.1 Il/la dirigente come modello	10
5.2 Come comportarsi con un collaboratore o una collaboratrice con un disagio psichico?	11
5.3 Suggerimenti per un colloquio efficace.....	13
5.4 La gestione delle crisi acute	14
6. IL RUOLO DELLA MEDICINA DEL LAVORO NELLA GESTIONE DELLA SALUTE PSICHICA DEI LAVORATORI E DELLE LAVORATRICI.....	15
6.1 La salute psicofisica dei lavoratori e delle lavoratrici.....	16
6.2 L'abuso di alcol o di sostanze stupefacenti	17
6.3 Situazioni di alterazione acuta dello stato di salute psicofisica	18
6.4 Lo stress lavoro-correlato.....	18
6.5 La violenza e le molestie sul luogo di lavoro come fonte di stress	20
7. DOVE RICHIEDERE ASSISTENZA O CONSULENZA SPECIALISTICA? SERVIZI E CENTRI DI PRIMO RIFERIMENTO	21
8. BIBLIOGRAFIA E RIFERIMENTI NORMATIVI	23
8.1 Bibliografia.....	23
8.2 Riferimenti normativi	23

1. IN BREVE

Lo stile dirigenziale incide sensibilmente sulla salute sul posto di lavoro. In base alla normativa vigente in materia di tutela del lavoro, le dirigenze e i dirigenti sono responsabili per la sicurezza sul lavoro e la salute del personale ad essi sottoposto.

Particolarmente delicato, per il/la dirigente, è il compito di gestire persone con una malattia o un disagio psichico. In questi casi, seguire in maniera adeguata il proprio collaboratore/la propria collaboratrice, anche avvalendosi delle forme di sostegno offerte dall'ente o azienda di appartenenza, può essere di grande aiuto.

Il/La dirigente deve fungere da modello; nell'ambito delle sue attribuzioni può influire direttamente sul benessere sul posto di lavoro, ad esempio, tramite la predisposizione di opportune condizioni lavorative, la chiarezza dei ruoli, la prevedibilità della pianificazione, la ragionevolezza delle procedure e le possibilità di aggiornamento offerte al personale.

Il/La dirigente può prestare un apporto decisivo nel creare condizioni di lavoro atte a promuovere la salute. A tal fine è importante che sia in grado di individuare tempestivamente eventuali sintomi di stress, sia di tipo professionale che della sfera privata, nei propri collaboratori e collaboratrici. Tali segnali possono essere costituiti da comportamenti anomali, sbalzi di umore o cali della produttività. In ottemperanza ai suoi obblighi di vigilanza, il/la dirigente ha in tal caso la facoltà di adottare misure idonee a sostegno della/del dipendente in questione.

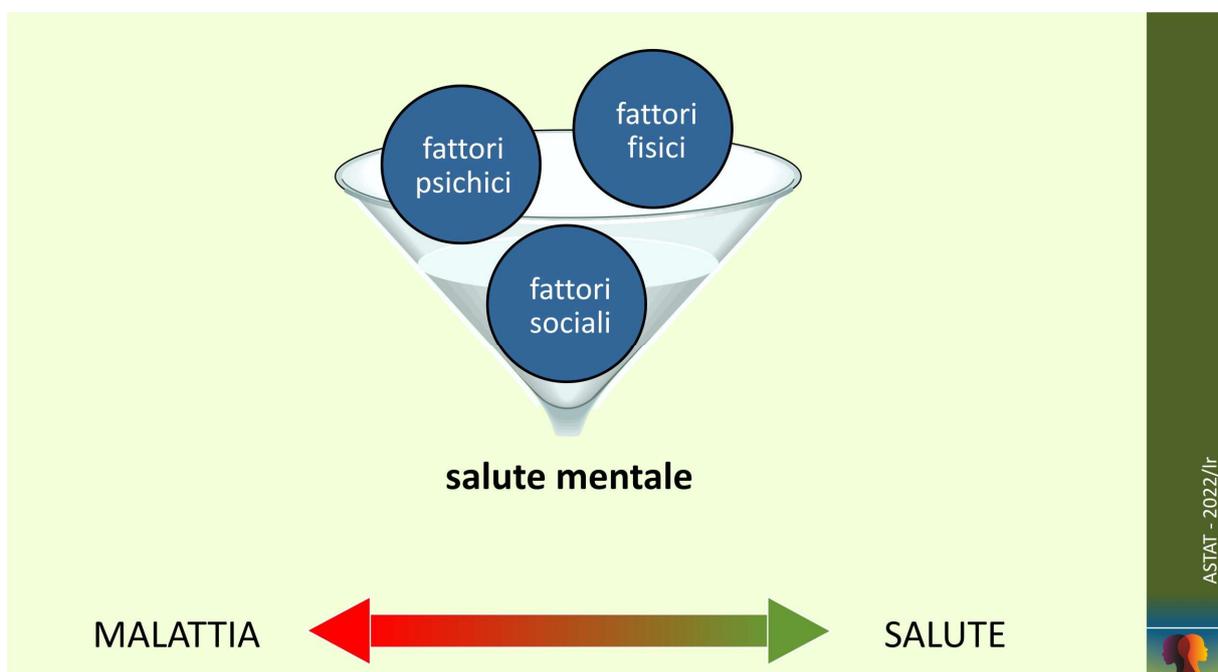
Il Servizio di Medicina del lavoro e il Servizio di prevenzione e protezione rappresentano importanti centri di primo riferimento per valutare i rischi sul posto di lavoro, lo stress lavoro-correlato, per verificare dal punto di vista medico l'insorgenza di malattie o, in generale, per fornire consulenza.



2. LA SALUTE MENTALE SUL LAVORO - COSA SIGNIFICA?

“La salute mentale è uno stato di benessere in cui ogni individuo può realizzare il suo potenziale, affrontare il normale stress della vita, lavorare in maniera produttiva e fruttuosa e apportare un contributo alla propria comunità.” (OMS, 2019)

Nella nozione di salute rientrano diverse definizioni e interpretazioni. È assodato che fattori fisici, psichici e sociali influiscono a vari livelli sulla salute. Di conseguenza la salute non va intesa come una condizione statica, bensì come un insieme multidimensionale di fattori che interagiscono tra loro. In sintesi, non esiste una condizione assoluta di salute o di malattia, ma salute e malattia si possono considerare come i poli di un continuum dai confini fluidi.



Una persona mentalmente sana è in grado di affrontare i compiti della vita quotidiana, di curare i contatti sociali e di superare anche momenti di crisi attingendo alle proprie forze. I problemi psichici non escludono a priori la salute mentale. Si parla di malattia mentale solo quando i sintomi, la loro intensità e durata, nonché la mancanza di strategie per affrontarli, compromettono la qualità della vita quotidiana e le capacità relazionali della persona.

Dato che trascorriamo buona parte della nostra vita al lavoro, anch'esso è parte della nostra identità. Quanto più ci identifichiamo nel nostro lavoro, tanto più aumentano la nostra motivazione, la nostra lealtà e la nostra produttività. Il lavoro serve in tal senso non solo a garantire la sussistenza, ma anche a ottenere riconoscimento sociale, a infondere sicurezza, a strutturare la propria esistenza, contribuendo alla propria realizzazione personale. Il presupposto affinché ciò si realizzi sono condizioni di lavoro idonee a promuovere la salute.

3. LO STRESS MENTALE SUL LAVORO

3.1 Il lavoro può fare ammalare?

Quando si parla di salute mentale, il pensiero va inevitabilmente a tutte le richieste, sollecitazioni e allo stress a cui siamo sottoposti nella nostra attività lavorativa.

Uno stress psichico o fisico, da carico di lavoro eccessivo, si origina quando si avverte uno squilibrio tra le proprie capacità e risorse individuali e le richieste dell'ambiente lavorativo.

Lo stress si definisce come l'insieme dei condizionamenti che influiscono sulla psiche degli individui, quindi non solo i fattori legati in modo specifico all'attività, ma anche tutti i fattori ambientali e psicosociali, sia stabili nel tempo che occasionali.

Lo stress può avere effetti positivi o negativi a seconda degli individui e in relazione a vari fattori:

- durata,
- intensità percepita,
- strategie esistenti per affrontarlo.

All'interno delle organizzazioni vi sono quattro ambiti in cui si possono individuare **indicatori di stress lavorativo**:

I più frequenti quadri clinici

■ Disturbi d'ansia

Disturbi caratterizzati da uno stato emotivo associato a una condizione di allarme e paura, generalmente eccessiva rispetto alla reale situazione, al punto che spesso il soggetto mette in atto comportamenti evitanti. Stato continuo e persistente di tensione e preoccupazione per motivi incomprensibili.

■ Sindrome da burnout

Sindrome di esaurimento emotivo, senso di inadeguatezza, di alienazione, atteggiamento di cinismo e di distacco nei confronti del lavoro e delle altre persone, scarsa produttività, senso di fallimento e di incapacità di affrontare delle sfide, dubbi sulla senseatezza del lavoro.

■ Depressione

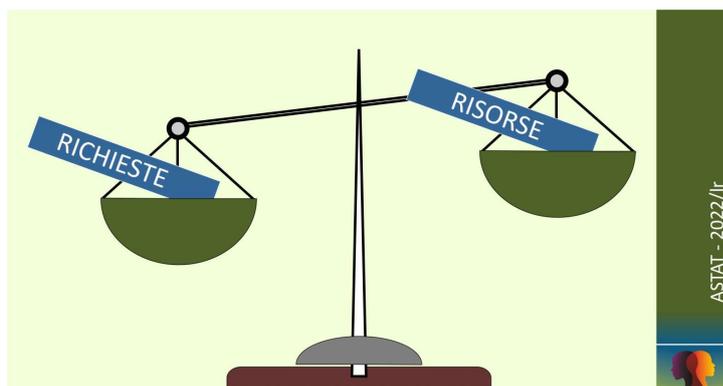
Tono dell'umore depresso, mancanza di energie, disturbi del sonno, rimuginio, pensieri negativi, anedonia (incapacità di provare piacere), mancanza di interessi e difficoltà di concentrazione.

■ Dipendenza

Bisogno compulsivo di assumere sostanze come alcol, droghe, farmaci, tabacco (dipendenza da sostanze). Altri tipi di dipendenze, definite comportamentali, sono ad esempio il gioco d'azzardo patologico, la dipendenza da sesso e pornografia. I disturbi da dipendenza patologica si manifestano in comportamenti compulsivi, tra cui quello dell'aumento progressivo del consumo di una data sostanza, in una dipendenza fisica e psichica, nonché in sintomi di astinenza.

■ Altri disturbi sono:

Disturbi della personalità, disturbo bipolare, psicosi, disturbi alimentari, disturbo ossessivo-compulsivo e altri.



Fonte:
www.bgm-ag.ch/files/public/literatur/pdf/stress-lass-nach.pdf

Stress organizzativo

Carenza di personale, mancanza di sostegno da parte dell'organizzazione di appartenenza, carenza o assenza di informazioni, sovraccarico di lavoro, straordinari, richieste eccessive, cambiamenti nei ritmi di lavoro, lavoro in turni, margini di azione insufficienti, burocratizzazione, scadenze pressanti, scarsa chiarezza circa responsabilità, obiettivi e incarichi, tagli nel budget, tecnologie non a misura di utente.

Stress sociale

Disparità di trattamento, conflitti, mancanza di cultura degli errori, brutto clima di lavoro, precarietà, mancanza di trasparenza, cattivi rapporti con colleghi e colleghe o dirigenti, mancanza di interesse da parte della dirigenza, controllo eccessivo, mancanza di assistenza, di apprezzamento per il lavoro svolto, effetti negativi dello smart working.

Stress personale

Malattie o disturbi fisici o mentali, competenze insufficienti, problemi nella sfera privata o familiare, perfezionismo, scarsa capacità di resistenza, paura di fallire, difficoltà a prendere le distanze.

Stress ambientale

Rumore, illuminazione scorretta, cattive condizioni climatiche nel luogo di lavoro, utilizzo di sostanze pericolose, spazi insufficienti.

I segnali di eccessivo affaticamento ed esaurimento possono essere molteplici e variare da persona a persona; essi indicano che la persona è sottoposta a pressioni tali da incidere sulle sue prestazioni lavorative, capacità cognitive e funzioni organiche, sul suo comportamento sociale e sul suo umore.

4. DIRIGENZA E SALUTE MENTALE

4.1 Come promuovere la salute mentale?

Professione e lavoro sono spesso percepiti come fattori che possono fare ammalare, mentre in realtà il più delle volte è vero il contrario. Il lavoro rappresenta infatti uno dei principali fattori di protezione per preservare la salute psico-sociale. La promozione della salute mentale sul lavoro pone la dirigenza di fronte all'impegnativo compito di conciliare le esigenze lavorative con le condizioni ambientali generali, le risorse e i bisogni individuali.

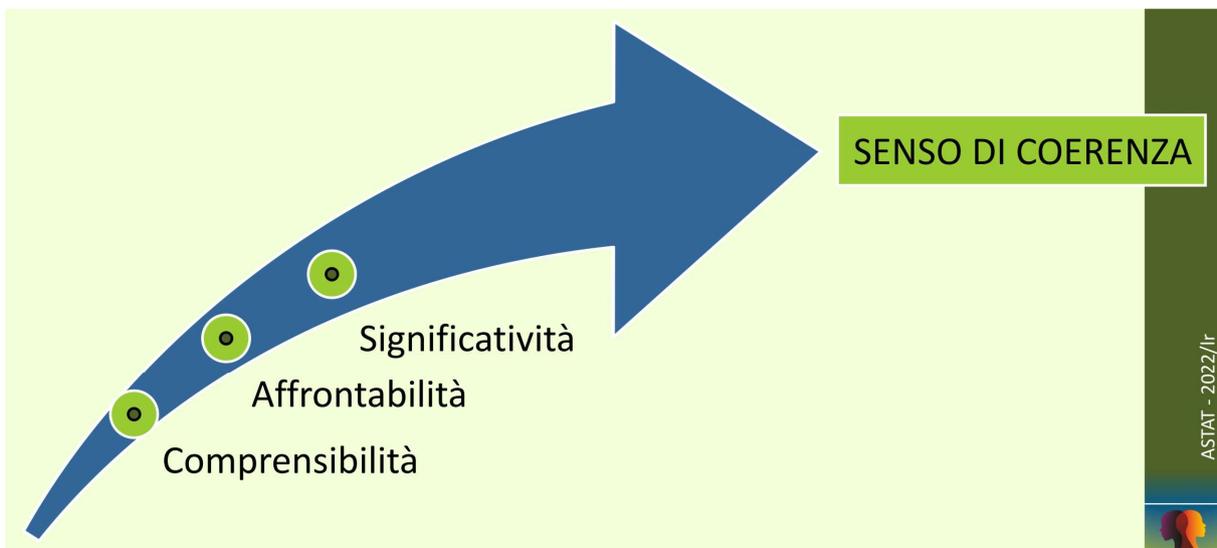
4.2 Prevenire anziché intervenire

Una cultura aziendale sana contempla anche un'efficace gestione della salute a livello aziendale, che metta a disposizione tutti gli strumenti possibili e necessari per migliorare le condizioni di lavoro e il benessere del personale.

Condizioni lavorative che promuovono la salute
= promozione della salute in azienda
= promozione della resilienza
= **PREVENZIONE**

Nell'attività di prevenzione ci si chiede innanzitutto quali siano **i fattori che mantengono in buona salute i lavoratori e le lavoratrici**.

Il sociologo della medicina Aaron Antonovsky individuò tre fattori in grado di salvaguardare la salute delle persone, anche se sottoposte a stress estremi: il *senso di comprensibilità* (Understandability), il *senso di affrontabilità* (Manageability) e il *senso di significatività* (Meaningfulness), che trovano espressione in un orientamento generale verso la realtà definito *senso di coerenza* (Sense of Coherence). Il lavoro dovrebbe essere pertanto **comprensibile → fattibile → sensato**.



La persona sa che cosa si pretende da lei, possiede le informazioni indispensabili e conosce i meccanismi necessari per svolgere la sua attività. Gli incarichi lavorativi che riceve sono per lei fattibili. Ha la possibilità di mettersi in gioco e di lavorare in autonomia. Riconosce la sensatezza dei compiti da svolgere e ne condivide gli obiettivi.

4.3 Una cultura dirigenziale attenta alla salute

Il/La dirigente può accrescere la motivazione e la consapevolezza che dei suoi collaboratori e collaboratrici hanno delle proprie capacità, usando in modo mirato le loro competenze specifiche e incoraggiandoli ad ampliare le proprie conoscenze con una formazione continua. Per riuscire in questo intento occorre costruire un rapporto paritario, avere un contatto

Dirigere significa creare i presupposti per rendere possibile la prestazione.



diretto con le persone, chiedere il loro feedback, esprimere lodi e apprezzamenti.

Gli errori non vanno considerati indici di debolezza, ma piuttosto delle opportunità di crescita. Le critiche si possono esprimere anche in maniera costruttiva, così da riuscire a discutere dei problemi senza alcun timore.

In caso di situazioni conflittuali, la/il dirigente può parlare apertamente dei problemi insieme al suo team e cercare di trovare delle soluzioni condivise. Per conquistare la fiducia del team, il/la dirigente deve essere aperto/aperta e presente, comunicare tenendo in considerazione l'opinione altrui e garantire un flusso di informazioni chiaro e tracciabile. Per rafforzare ulteriormente questo tipo di rapporto, può tornare utile offrire regolari occasioni di confronto come colloqui, anche individuali, feedback, meeting ecc.

Il/La dirigente coinvolge i collaboratori e le collaboratrici nelle decisioni, nell'adozione di nuove procedure e fasi operative, specificandone le condizioni, offre sostegno e protezione. Avere ben chiaro quali sono gli incarichi di servizio e i margini di azione, sapere quali sono le priorità infonde sicurezza.

Occorre tenere conto delle limitazioni fisiche o psichiche di singoli collaboratori o collaboratrici. È importante anche comprendere quali sono le esigenze, competenze, capacità e risorse delle singole persone. Questo stile di gestione va supportato con misure volte alla promozione della salute.

5. IL RUOLO DIRIGENZIALE

5.1 Il/la dirigente come modello

Un'organizzazione efficiente e sana dovrebbe attribuire centralità al tema della salute. Si dovrebbero trovare il tempo e le occasioni per discutere apertamente ma con discrezione di crisi e problemi personali, cercando delle soluzioni condivise senza che le persone interessate debbano temere di essere penalizzate. Va inoltre ricordato che il luogo di lavoro è un contesto sociale in cui si sviluppa un complesso di relazioni interpersonali. Lo stile dirigenziale adottato conferisce una particolare impronta al capitale sociale e alla cultura dei conflitti di un'organizzazione. Pertanto, si potrebbe affermare che una sana cultura imprenditoriale dipende anche da chi dirige.

È compito del/della dirigente individuare per tempo eventuali sintomi di un sovraccarico di lavoro e adottare gli opportuni correttivi. Segnali di stress nella vita professionale, ma anche in quella privata, si manifestano spesso in cambiamenti del comportamento, del rendimento la-

Lista di controllo per individuare un collaboratore/una collaboratrice con un disagio psichico

Modifiche del comportamento:

comportamenti anomali rispetto a quelli abituali e routinari, atteggiamento distaccato, sfuggente p. es. per evitare incarichi, persone, luoghi, oggetti ecc.

Modifiche del rendimento: calo di produttività, dimenticanze, difficoltà di concentrazione, stanchezza, ritardi, eccessivo coinvolgimento, rifiuto, assenze ripetute, mancanza di puntualità, mancanza di distacco professionale.

Umore: irritabilità, nervosismo, umore depresso, umore euforico, aggressività, tendenza a lamentarsi.

Comportamento sociale: ritiro sociale, tendenza a evitare riunioni e scambi, diffidenza eccessiva e immotivata, comportamento aggressivo.

Aspetto esteriore: trascuratezza nel vestire e scarsa igiene personale.

vorativo, dell'umore, della condotta sociale e anche dell'aspetto esteriore.

Il/La dirigente deve pertanto fungere da modello nella gestione della salute e delle situazioni stressanti. Per questo è fondamentale che rifletta e acquisisca consapevolezza del proprio ruolo professionale e del proprio comportamento nei confronti della salute.

Il/La dirigente non ha alcun compito di tipo terapeutico o diagnostico

TUTTAVIA

salvaguardare la salute mentale è un importante compito dirigenziale.

Nei rapporti con collaboratori o collaboratrici con un disagio psichico, i dirigenti e le dirigenti si sentono talvolta insicuri e non all'altezza della situazione. Hanno la tendenza a mettersi sulla difensiva, poiché non sanno a chi rivolgersi e non dispongono di strategie e conoscenze per gestire situazioni di questo tipo. Ciononostante, va osservato il seguente principio: **l'obbligo di vigilanza in ambito lavorativo rientra tra i doveri e compiti del/della dirigente.**

5.2 Come comportarsi con un collaboratore o una collaboratrice con un disagio psichico?

È importante che il/la dirigente non lasci passare troppo tempo, onde evitare l'innescarsi di crisi vere e proprie e di conflitti, l'acuirsi di malumori, sensi di disagio e inadeguatezza. Infatti, se un collaboratore o una collaboratrice adotta comportamenti di compensazione (p.es. assenze ripetute o comportamenti evitanti) per un periodo prolungato di tempo, il suo stato di malessere persiste e rischia anche di diventare cronico. Più tempestiva è la reazione del/della dirigente, più si riescono a contenere i danni e più è improbabile che si renda necessario intervenire in una crisi acuta. Parlare subito e apertamente della situazione serve a chiarire e ad affrontare i problemi, cercando di trovare una soluzione ad hoc.

In casi del genere, molti dirigenti si sentono insicuri e inadeguati. Tuttavia, non solo per la persona in difficoltà, ma anche per il suo/la sua superiore è importante sapere di non essere solo/sola ad affrontare la delicata situazione. Il/La dirigente può avvalersi delle risorse e dei servizi interni e chiedere inoltre suggerimenti e consulenza specialistica all'esterno.

STRATEGIE

Percepire: prestare attenzione ai comportamenti anomali e ai segnali di allarme, cercare di comprendere le esigenze della persona, mostrare sensibilità e interesse per il problema - anche se la persona sembra avere assunto un atteggiamento di rifiuto.

Accettare: le reazioni e il comportamento della persona possono essere spesso imprevedibili, insoliti ed emotivi (p.es. scoppio di ira, urla, pianto, rassegnazione, disperazione, comportamento evitante). "Prendere per mano" la persona. **IMPORTANTE:** non prendere sul personale i comportamenti e le reazioni della persona.

Prendere sul serio: tenere conto delle condizioni di salute della persona, evitare di minimizzare e mettere a tacere. Mostrarsi comprensivi ed empatici. **IMPORTANTE:** evitare di stigmatizzare la persona.



Parlare: cercare di parlare quanto prima con la persona, esprimendo le proprie sensazioni e considerazioni. Assicurare supporto e incoraggiare la persona a farsi aiutare. **IMPORTANTE:** assicurare la propria presenza e il proprio sostegno.

Agire:

- ☐ Prevenire: agire con tempestività per evitare che la situazione peggiori.
- ☐ Cercare di abbassare il livello di stress: riducendo lo stress, aumenta la sensazione di sicurezza e sostegno. Lo stress si può ridurre anche adeguando le richieste e condizioni lavorative alle esigenze che la persona ha in quel momento: p.es. ridistribuire i compiti, rimodulare i servizi, adeguare gli obiettivi concordati alle esigenze attuali di collaboratori e collaboratrici, ridurre i lavori più impegnativi, rafforzare la coesione del team, adottare orari di lavoro flessibili ecc.; inoltre si possono motivare le persone a presentare delle proprie proposte di soluzione al problema. È essenziale agire focalizzandosi non tanto sul problema quanto sulla sua soluzione.
- ☐ Offrire sicurezza e protezione: rassicurare, dissipando le insicurezze e i timori di perdere il posto di lavoro. Assicurare discrezione. Evitare di mettere in imbarazzo la persona (p.es. concordando con lei in che misura e in che modo il team debba essere informato della situazione). Evitare di parlare alle spalle della persona e assumere una posizione chiara.
- ☐ Porre dei limiti: se la persona è molto sfuggente o ha assunto un atteggiamento di estrema chiusura, chiederle di modificare la propria condotta, in special modo se a causa del suo comportamento si rischia di compromettere il buon funzionamento del lavoro. Fare presenti i pericoli e le conseguenze a cui si va incontro nel caso in cui la persona agisca con negligenza.
- ☐ In caso di crisi acute intervenire immediatamente: valutare se sussiste il pericolo che la persona metta a repentaglio la propria incolumità o quella degli altri e, all'occorrenza, intervenire subito (misure di primo soccorso, servizi di emergenza, ambulanza). Eventualmente chiedere aiuto ad altri. Se c'è il rischio che la persona assuma comportamenti autolesionistici, non lasciarla da sola.

Assicurare sostegno: garantire la propria presenza e il proprio sostegno. Dare alla persona la sensazione di non essere sola. Vagliare tutte le possibilità di aiuto a disposizione. Intrattenere un dialogo costante e offrire anche ulteriori occasioni di scambio. Monitorare le condizioni di salute della persona. Chiarire quali sono gli accordi presi, gli obiettivi concordati e le altre modalità da seguire, e cercare delle soluzioni condivise. Se un collaboratore/una collaboratrice torna in servizio, garantirgli/garantirle una buona ripresa del lavoro.

Fare opera di mediazione: incoraggiare la persona a chiedere aiuto a qualche specialista. Se la persona acconsente, il/la dirigente può anche attivarsi direttamente e rivolgersi a un medico o a un servizio specialistico in grado di fornire l'assistenza a necessaria.

5.3 Suggerimenti per un colloquio efficace

È importante mantenersi in contatto con la persona e tenere con lei colloqui regolari. Possono tornare utili i seguenti suggerimenti:

1. PREPARARSI

- concordare un appuntamento, prevedendo una durata adeguata per il colloquio
- ambiente adatto: scegliere uno spazio idoneo, che assicuri discrezione e in cui possibilmente non vi siano fattori di disturbo
- informare la persona del motivo del colloquio
- prepararsi al colloquio: come esporre la situazione? Che cosa ha percepito e notato

2. PARLARE

- usare toni di apprezzamento, fare attenzione al linguaggio: evitare di dare del “tu”, meglio usare espressioni neutre come: “Ho notato che”, oppure “Mi sono accorto/accorta che” ecc.
- parlare in modo empatico ma chiaro
- andare al punto senza girarci intorno
- segnalare la necessità di un cambiamento
- non formulare diagnosi di una possibile malattia
- evitare di formulare accusa, ma parlare di fatti
- fare un’analisi della situazione, del fabbisogno e delle risorse
- porre domande

Suggerimenti per un colloquio efficace

3. ASCOLTARE

- ascoltare il punto di vista della persona
- lasciare che spieghi quali sono le sue esigenze
- motivarla a trovare di propria iniziativa una soluzione idonea

4. PRENDERE ACCORDI E ADOTTARE MISURE

- non sperare che la persona ammetta subito il problema
rafforzare il senso di responsabilità della persona. Stabilire obiettivi comuni: chi fa cosa? Entro quando?
Chiedere una consulenza specialistica (p.es. della Medicina del lavoro, invio a specialisti, a servizi specifici)
- riepilogare brevemente gli accordi presi; concordare altri colloqui
- mantenersi in contatto e continuare a offrire sostegno, anche se il comportamento non è cambiato o se la persona rifiuta ogni aiuto

ASTAT - 2022/IT



5.4 La gestione delle crisi acute

Una crisi nervosa può capitare a tutti; le cause possono essere tante.

Le crisi acute hanno la caratteristica di insorgere improvvisamente e inaspettatamente. La situazione o la persona sembra fuori controllo. Chi è colpito da una crisi acuta perde di vista la situazione generale, entra in un tunnel di sofferenza che inibisce i pensieri, le emozioni e la capacità di agire. È come se si sentisse anestetizzato. Una crisi acuta può travolgere completamente la persona (disperazione, perdita di controllo delle pulsioni) o provocare reazioni improvvise ed esagerate (rabbia, urla, stato confusionale, fuga ecc.) e talvolta anche episodi di aggressività (violenza verbale e fisica ecc.). Spesso le persone che si trovano vicine al soggetto colpito non comprendono le cause scatenanti di questa crisi acuta.

Le crisi acute si distinguono, a seconda delle cause scatenanti, in:

crisi traumatiche: spesso causate da fattori esterni, quali ad esempio, la perdita di una persona cara, la diagnosi di una malattia, lo shock di essersi trovato in immediato pericolo di vita, episodi di violenza, incidenti, calamità naturali ecc.;

crisi da cambiamento: la crisi si manifesta in seguito a un cambiamento, quale ad esempio un divorzio, una separazione, un trasloco, un cambio di lavoro, l'assunzione di attività o funzioni nuove e più impegnative;

crisi dovute a una patologia psichiatrica di base (p. es. depressione, schizofrenia): crisi di questo tipo si verificano spesso in seguito a un peggioramento dello stato di salute. La persona ha una crisi acuta di una malattia preesistente. Per superare queste crisi è necessario uno specifico trattamento medico e terapeutico.

In caso di crisi acute di estrema gravità è necessario intervenire immediatamente perché la persona potrebbe assumere comportamenti autolesionistici o pericolosi per gli altri!

Cosa fare se un collaboratore o una collaboratrice ha una crisi acuta o un crollo psichico?

- **Mantenere la calma e ricorrere a tecniche di de-escalation:** mantenere la calma, evitare che si crei uno stato di agitazione generale. Farsi un'idea di ciò che sta accadendo. È importante assumere un atteggiamento empatico, ma all'occorrenza mostrare anche fermezza. Trasmettere calma attraverso il linguaggio del corpo, il tono di voce, la mimica facciale e la gestualità. Ridurre qualsiasi fattore di stress. Evitare discussioni e rimproveri. Mandare via eventuali curiosi.
- **Offrire sostegno:** cercare di ridurre l'ansia, trasmettere sicurezza. Durante una crisi acuta non si deve lasciare la persona da sola. Rimuovere eventuali fonti di pericolo. Creare un ambiente sicuro (protezione dagli altri). Evitare che si crei confusione, mantenendo ordine e sicurezza. Se occorre ed è possibile, proporre di parlare. Spiegare quali saranno le ulteriori misure da intraprendere.
- **Proporre una consulenza specialistica:** se possibile - e con il consenso della persona interessata - rivolgersi a un medico o uno psicologo/una psicologa per un aiuto specialistico.
- **Valutare i rischi:** nel caso in cui la persona in questione metta a rischio l'incolumità propria o di terzi, la sua sicurezza e quella delle altre persone presenti ha la precedenza su tutto, per cui si deve chiamare il numero unico di emergenza **112**. Agire con trasparenza e preannunciare le misure che si intendono intraprendere.

6. IL RUOLO DELLA MEDICINA DEL LAVORO NELLA GESTIONE DELLA SALUTE PSICHICA DEI LAVORATORI E DELLE LAVORATRICI

La Medicina del lavoro consegue gli obiettivi di salute occupazionale che sono stati definiti dalla Commissione congiunta ILO/WHO (Organizzazione Internazionale del lavoro/Organizzazione Mondiale della Sanità) sulla salute nei luoghi di lavoro.



Fonte: AdobeStock_326720277

Scopi primari della Medicina del lavoro sono la promozione e il mantenimento del benessere fisico, mentale e sociale dei lavoratori e delle lavoratrici in tutte le attività:

- la prevenzione delle alterazioni della salute provocate dalle condizioni di lavoro;
- la tutela dei lavoratori e delle lavoratrici sul luogo di lavoro da pericoli per la salute;
- la collocazione e il mantenimento dei lavoratori e delle lavoratrici in un ambiente di lavoro idoneo alle loro capacità fisiologiche e psicologiche.

Tali compiti vengono svolti dal medico competente, che è un medico specialista in medicina del lavoro o specialità affini, nominato ai sensi del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, recante *“Testo unico sulla salute e sicurezza sul lavoro”*, in tutte le aziende dove sussistono rischi che prevedono la sorveglianza sanitaria obbligatoria dei lavoratori. Tale Testo unico, che costituisce il recepimento in Italia della direttiva europea di riferimento, introduce l’obbligo di effettuare la valutazione dei rischi, l’attribuzione di significative responsabilità e doveri ai datori di lavoro, ai dirigenti, ai preposti e ai lavoratori e alle lavoratrici di tutte le aziende con dipendenti, con l’obiettivo di definire criteri omogenei di prevenzione per tutte le categorie lavorative.

La valutazione dei rischi è un compito normativo non delegabile di ogni datore di lavoro. Il datore di lavoro valuta tutti i rischi per la sicurezza e salute sul lavoro presenti in azienda e redige una relazione, nella quale sono specificati i criteri adottati per la valutazione stessa e le misure di prevenzione e protezione adottate e quelle programmate.

Ogni struttura dell’Amministrazione provinciale e ogni reparto o servizio dell’Azienda Sanitaria ha un medico competente, dipendente del Servizio di Medicina del lavoro, Sezione clinica dell’Azienda Sanitaria stessa.

Uno degli obblighi del medico competente è esprimere un giudizio di idoneità alla mansione specifica svolta dai lavoratori e dalle lavoratrici.

6.1 La salute psicofisica dei lavoratori e delle lavoratrici

I datori di lavoro, i dirigenti e i preposti, in base alle loro attribuzioni, hanno competenze e obblighi normativi specifici per la sicurezza e salute dei lavoratori (artt. 2, 15, 17, 18 e 19 del d.lgs. 81/2008).

Nell'affidare i compiti ai lavoratori e alle lavoratrici, è obbligatorio tenere conto delle loro capacità e condizioni in rapporto alla loro salute e sicurezza.

Esistono due tipologie di visite mediche a cui possono essere sottoposti i lavoratori/le lavoratrici:

1) **Visite del medico competente** ai sensi dell'articolo 41 del decreto legislativo 81/2008 - Sorveglianza sanitaria **obbligatoria:**

Sono visite mediche ed accertamenti sanitari obbligatori aventi la finalità di tutelare la salute e la sicurezza dei lavoratori/lavoratrici, in relazione ai fattori di rischio professionali a cui sono esposti. Possono essere richieste anche dal lavoratore o dalla lavoratrice. In seguito alla visita medica il medico competente esprime un giudizio di **idoneità alla mansione specifica** del lavoratore o della lavoratrice.

2) **Visite medico-legali** eseguite dall'apposita commissione istituita presso il Servizio di Medicina legale del Comprensorio sanitario di Bolzano:

Per il settore pubblico queste visite sono previste in base al contratto collettivo intercompartmentale. In seguito alla visita medica la commissione esprime un giudizio relativo alla **capacità lavorativa o idoneità generica alla mansione in base al profilo professionale** del lavoratore o della lavoratrice.

Entrambi i giudizi sono vincolanti per il datore/la datrice di lavoro, il/la dirigente ovvero il preposto/la preposta.

Esempi:

Il lavoratore deve informare la datrice di lavoro, la dirigente ovvero la preposta di eventuali patologie?

NO: Il lavoratore non ha l'obbligo di comunicare alla datrice di lavoro, alla dirigente ovvero alla preposta informazioni sanitarie che costituiscono i cosiddetti "dati sensibili". Ha invece il dovere di fornire tutti i dati relativi alla sua salute al medico competente in sede di visita medica.

Sono un dirigente, cosa posso fare in caso di ragionevole dubbio di possibili patologie psicofisiche della lavoratrice che pregiudicano la sua attività?

1. **NON** può inviare direttamente a visita medica la lavoratrice dal medico competente.
2. Può rivolgersi allo stesso medico competente per una **consulenza** su come gestire lavoratori e lavoratrici che presentino problematiche di carattere psicofisico.
3. Può invitare la lavoratrice a chiedere una visita medica straordinaria al medico competente (art. 41 d.lgs. 81/2008). Il medico competente valuta anche sulla base della documentazione medica se tale visita sia correlata ai rischi professionali o alle condizioni di salute della persona, suscettibili di

peggioramento a causa dell'attività lavorativa svolta. Alla conclusione della visita il medico competente esprimerà un giudizio di idoneità alla mansione specifica.

4. Il datore di lavoro o il dirigente può chiedere, se sussistono dubbi sulla capacità lavorativa, un accertamento sanitario da parte della commissione medico-legale istituita presso il Servizio di Medicina legale del Comprensorio sanitario di Bolzano. Il datore di lavoro o il preposto possono anche invitare la lavoratrice a richiedere direttamente un accertamento sanitario presso la commissione medico-legale.
5. In seguito ad accertati motivi sanitari si deve allontanare la lavoratrice dall'esposizione a rischio, tenendo conto del giudizio del medico competente per la mansione specifica o della commissione medico-legale relativamente alla capacità lavorativa.

Il datore/La datrice di lavoro, il/la dirigente ovvero il preposto/la preposta non possono accedere a informazioni sanitarie in merito alle patologie del/della dipendente.

6.2 L'abuso di alcol o di sostanze stupefacenti

Sono una datrice di lavoro; se ho un ragionevole dubbio di abuso di alcol da parte di un lavoratore, posso fare accertamenti?

Esistono due situazioni diverse:

1. Il lavoratore svolge **un'attività lavorativa rientrante tra quelle indicate nel provvedimento 16 marzo 2006, Allegato I, della Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano**. Tale elenco comprende, ad esempio, mansioni sanitarie, attività di insegnamento, mansioni di addetti alla guida di macchine di movimentazione terra e merci, mansioni di addetti ai comparti dell'edilizia ecc.
 - a) Le suindicate attività lavorative comportano il divieto di assunzione e di somministrazione di bevande alcoliche e superalcoliche, per cui tutti i lavoratori e le lavoratrici **devono** avere, durante il lavoro, un tasso alcolemico pari a 0 per mille.
 - b) La datrice di lavoro **può** sottoporre le persone addette a queste mansioni o attività a test alcolimetrici (alcol test) tramite il medico competente o i medici del Servizio di Medicina del lavoro, Sezione Ispettorato medico.
2. Il lavoratore svolge un'attività lavorativa **non rientrante tra quelle indicate nel suddetto provvedimento 16 marzo 2006, Allegato I**:

La datrice di lavoro **non può** sottoporre il lavoratore a controlli alcolimetrici (alcol test) per verificare la fondatezza del ragionevole dubbio. In tal caso la datrice di lavoro può richiedere un accertamento sanitario di **capacità lavorativa o idoneità generica alla mansione**, in base all'inquadramento del lavoratore, da effettuarsi a cura della commissione medico-legale istituita presso il Servizio di Medicina legale del Comprensorio sanitario di Bolzano.



Sono un datore di lavoro; se ho un ragionevole dubbio di abuso di sostanze stupefacenti da parte di una lavoratrice posso fare accertamenti?

Esistono due situazioni diverse:

1. La lavoratrice svolge **un'attività rientrante tra quelle indicate nella deliberazione della Giunta provinciale n. 1305 del 26 luglio 2010**, che comportano particolari rischi per la sicurezza e la salute di terzi, come per esempio mansioni inerenti alle attività di trasporto.

Il datore di lavoro **deve** sottoporre obbligatoriamente ad accertamenti di assenza di tossicodipendenza tramite il medico competente le lavoratrici e i lavoratori destinati a mansioni a rischio.

Gli accertamenti, comprendenti visita medica e ricerca di sostanze stupefacenti nelle urine, vanno eseguiti periodicamente o in caso di ragionevole dubbio.

2. La lavoratrice svolge **un'attività non rientrante tra quelle indicate nella deliberazione della Giunta provinciale n. 1305 del 26 luglio 2010**:

Il datore di lavoro **non può** richiedere al medico competente di verificare la fondatezza del ragionevole dubbio. In questo caso il datore di lavoro può richiedere un accertamento sanitario di valutazione della capacità lavorativa o idoneità generica alla mansione, da effettuarsi a cura della commissione medico-legale istituita presso il Servizio di Medicina legale del Comprensorio sanitario di Bolzano.

6.3 Situazioni di alterazione acuta dello stato di salute psicofisica

Cosa deve fare un/una dirigente nel caso in cui un lavoratore/una lavoratrice presenti una situazione di alterazione acuta dello stato di salute psicofisica?

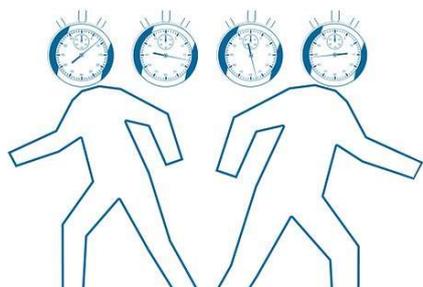
In caso di situazioni di emergenza in cui lo stato di salute alterato di un lavoratore/una lavoratrice potrebbe mettere a rischio sia la sua salute/sicurezza che la sicurezza di terzi, è obbligatorio allontanare temporaneamente la persona dall'esposizione a rischio e adibirla, ove possibile, ad altra mansione (art. 15, comma 1, lett. m), del d.lgs. 81/2008).

Il/La dirigente, con il supporto della persona addetta al primo soccorso aziendale (figura obbligatoria ai sensi dell'art. 45 del d.lgs. 81/2008), i cui compiti riguardano la gestione delle emergenze, valuta il caso e contatta al più presto il numero di emergenza 112, spiegando bene la situazione.

6.4 Lo stress lavoro-correlato

Si definisce stress quello stato che si accompagna a malessere e disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale e che è conseguenza del fatto che le persone non si sentono in grado di far fronte alle richieste o aspettative nei loro confronti. Lo stress non è di per sé una malattia, bensì una condizione innescata nell'organismo umano da parte di una fonte o sollecitazione esterna, che comporta una serie di adattamenti che, se protratti nel tempo, possono assumere carattere di patologia.

Trasferendo il concetto generale agli ambienti di lavoro, si può definire quindi lo stress lavoro-correlato come la percezione di squilibrio avvertita dal lavoratore/dalla lavoratrice quando le richieste del contenuto, dell'organizzazione e dell'ambiente di lavoro eccedono le capacità individuali per fronteggiarle. Lo stress lavoro-correlato figura al secondo posto in Europa tra i problemi di salute dovuti al lavoro.



Fonte: www.pixabay.com

I datori di lavoro hanno l'obbligo di valutare e gestire il rischio di stress lavoro-correlato al pari di tutti gli altri rischi (art. 28 del d.lgs. 81/2008). Per la valutazione dello stress è necessario utilizzare dei sistemi metodologici validati, come ad es. il metodo scaricabile gratuitamente dalla piattaforma INAIL, che dispone anche di una versione bilingue. Nella valutazione del rischio di stress è importante la collaborazione del medico competente.

L'obiettivo principale della valutazione del rischio di stress lavoro-correlato concerne l'identificazione di eventuali criticità relative a quei fattori di *contenuto del lavoro* (carico di lavoro, orario, pianificazione dei compiti, ecc.) e *contesto del lavoro* (ruolo, autonomia decisionale, rapporti interpersonali, ecc.) presenti in ogni tipologia di azienda e organizzazione. Dirigenti e rappresentanti di lavoratori e lavoratrici hanno la possibilità di prendere visione dei risultati della valutazione dello stress lavoro-correlato.

Quali sono i rischi presenti sul lavoro che potrebbero determinare una situazione di stress?

AREA	INDICATORE
1. Caratteristiche del lavoro	1. Complessità
	2. Carico di lavoro
	3. Tempi e ritmi
	4. Controllo e autonomia
2. Condizioni fisiche dell'ambiente di lavoro	5. Sicurezza e comfort
3. Fattori socio-organizzativi	6. Gestione risorse umane
	7. Comunicazione
	8. Sicurezza del posto di lavoro
4. Fattori relazionali	9. Clima organizzativo
	10. Rapporti con colleghi e colleghe
	11. Rapporti con i capi
5. Conciliazione vita/lavoro	12. Conciliazione
6. Reazioni dei lavoratori	13. Motivazione
	14. Malessere
	15. Produttività



Quali sono i sintomi di stress lavoro-correlato?

I sintomi più frequenti sono:

- stanchezza, incapacità di “staccare” dal lavoro, difficoltà a dormire, ansia, sbalzi d'umore, perdita di concentrazione, scarsa memoria, irritabilità;
- mal di testa, problemi digestivi e problemi alla vista, dolori ai muscoli e alle articolazioni.

Se un lavoratore o una lavoratrice avverte uno stato di stress sul lavoro, cosa può fare?

- Può richiedere una visita straordinaria al medico competente ai sensi dell'articolo 41 del decreto legislativo 81/2008.

Cosa deve fare un datore di lavoro o una dirigente se dalla valutazione emerge una situazione di stress nel contesto lavorativo?

- Analizzando le criticità emerse, il datore di lavoro e la dirigente sono obbligati a mettere in atto soluzioni che consentano di migliorare le condizioni di lavoro e dei livelli di tutela della salute e sicurezza dei lavoratori, e di ridurre i fattori di rischio di stress lavoro-correlato.

6.5 La violenza e le molestie sul luogo di lavoro come fonte di stress

La normativa italiana prevede che ogni datore di lavoro sia obbligato ad effettuare la valutazione di **tutti i rischi** presenti, tra cui quelli riguardanti gruppi di lavoratori e lavoratrici esposti a rischi particolari, nonché quelli connessi alle differenze di genere.

Un'importante fonte di stress di tipo lavorativo è legata alla violenza, che comprende generalmente gli insulti, le minacce o le forme di aggressione fisica, psicologica o sessuale praticate sul lavoro, tali da mettere a repentaglio la salute, la sicurezza o il benessere di un individuo. Nella violenza può essere presente una componente razziale o sessuale.

La prevenzione degli effetti dannosi avviene su due livelli:

1. Prevenire la violenza attraverso l'individuazione dei pericoli, la valutazione dei rischi e, se necessario, l'adozione di misure preventive. È opportuno esaminare anche il modo in cui è organizzato il lavoro e l'ambiente in cui si svolge. La formazione e l'informazione del personale è un altro aspetto essenziale della prevenzione. È importante disporre di procedure note da seguire in caso di violenza.
2. Prevedere forme di sostegno alla vittima di episodi di violenza sul posto di lavoro, sia nell'immediato che nelle fasi successive. Lo scopo è quello di prevenire ulteriori danni e limitare le conseguenze negative.

7. DOVE RICHIEDERE ASSISTENZA O CONSULENZA SPECIALISTICA? SERVIZI E CENTRI DI PRIMO RIFERIMENTO

Servizi e centri di primo riferimento per il personale della Provincia:	
Ufficio Sviluppo personale	Tel. 0471 41 4850 sviluppopersonale@provincia.bz.it
Consigliera di fiducia dell'Amministrazione provinciale	consiglieradifiducia@provincia.bz.it
Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni - CUG	cug@provincia.bz.it www.provincia.bz.it/cug

Servizi e centri di primo riferimento per il personale dell'Azienda Sanitaria dell'Alto Adige:	
Consulenza psico-sociale e coaching	BOLZANO pscbolzano@cooparmoniabz.it MERANO pscmerano@cooparmoniabz.it BRESSANONE pscbressanone@cooparmoniabz.it BRUNICO pscbrunico@cooparmoniabz.it COACHING pscocoaching@cooparmoniabz.it
Consigliera di fiducia dell'Azienda Sanitaria dell'Alto Adige	consiglieradifiducia@sabes.it
Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni dell'Azienda Sanitaria dell'Alto Adige	Tel. 0472 812134 GU-comitato@sabes.it

Medicina del lavoro:	
Servizio aziendale di Medicina del lavoro - Sezione clinica	Tel. 0471 437 900 medicinadellavoroBZ@sabes.it
Servizio aziendale di Medicina del lavoro - Sezione Ispettorato medico	Tel. 0471 437 155 medlav.ispettorato@sabes.it

Medicina legale:	
Servizio aziendale di Medicina legale	Tel. 0471 439 215 medleg.bz@sabes.it



Servizi e centri di primo riferimento per persone con problemi psichici

Servizio psicologico:	
Bolzano	0471 435 001
Merano	0473 251 000
Bressanone	0472 813 100
Brunico	0474 586 220
Centri di primo riferimento per persone con disagio psichico e loro familiari:	
Centro di salute mentale (C.S.M.) Bolzano	0471 305 810/811
C.S.M. Merano	0473 263 600
C.S.M. Bressanone	0472 812 960
C.S.M. Brunico	0474 586 340
Servizio per le Dipendenze:	
Bolzano	0471 437 070
Merano	0473 251 760
Bressanone	0472 813 230
Brunico	0474 586 200
Numero unico di emergenza, attivo 24 ore su 24:	
Numero unico di emergenza	112

8. BIBLIOGRAFIA E RIFERIMENTI NORMATIVI

8.1 Bibliografia

Bargstedt, U., Horn, G. & van Vegten, A. (a cura di). *Resilienz in Organisationen stärken. Vorbeugung und Bewältigung von kritischen Situationen*. Francoforte sul Meno, Verlag für Polizeiwissenschaft, 2014.

Burisch, M. *Das Burnout-Syndrom*. Berlino, Heidelberg, Springer Verlag, 2014.

Dachverband Gemeindepsychiatrie e.V. & Barmer GEK. (a cura di). *Psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz. Eine Handlungsleitlinie für Führungskräfte*. Bonn, Berlino, 2014.

<https://www.dvgp.org/veroeffentlichungen/broschueren-und-fachbuecher/barmer-gek-fuehrungskraefte.html>

Petzold, T. D. *Praxisbuch Salutogenese. Warum Gesundheit ansteckend ist*. Monaco, Südwest Verlag, 2010.

Stiftung Rheinleben & Psychiatrie Baselland (a cura di). *Wie gehe ich mit psychisch belasteten Mitarbeitenden um? Ein Leitfaden für Arbeitgeber und Führungskräfte*. Basilea.

<https://www.rheinleben.ch/assets/uploads/files/Arbeitgeber/Kurzversion%20-%20Wie%20gehe%20ich%20mit%20psychisch%20belasteten%20MA%20um.pdf>

Schandry, R. *Biologische Psychologie*. (3ª edizione). Weinheim, Basilea, Beltz Verlag, 2011.

Scherrmann, U. *Stress und Burnout in Organisationen. Ein Praxisbuch für Führungskräfte, Personalentwickler und Berater*. Berlino, Heidelberg, Springer Verlag, 2015.

8.2 Riferimenti normativi

Decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, recante “Testo unico sulla salute e sicurezza sul lavoro”:

<https://www.ispettorato.gov.it/it-it/strumenti-e-servizi/Documents/TU-81-08-Ed-Aprile-2022.pdf>

Contratto collettivo intercompartimentale del 12 febbraio 2008:

http://lexbrowser.provinz.bz.it/doc/it/cc-2008_1/contratto_collettivo_12_febbraio_2008.aspx

Provvedimento 16 marzo 2006 della Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano:

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2006/03/30/06A03208/sg>

Deliberazione della Giunta provinciale n. 1305 del 26 luglio 2010:

https://www.provinz.bz.it/arbeit-wirtschaft/arbeit/downloads/beschluss1305_26072010.pdf

INAIL: <https://www.inail.it/cs/internet/attivita/ricerca-e-tecnologia/area-salute-sul-lavoro/rischi-psicosociali-e-tutela-dei-lavoratori-vulnerabili/rischio-stress-lavoro-correlato.html>



