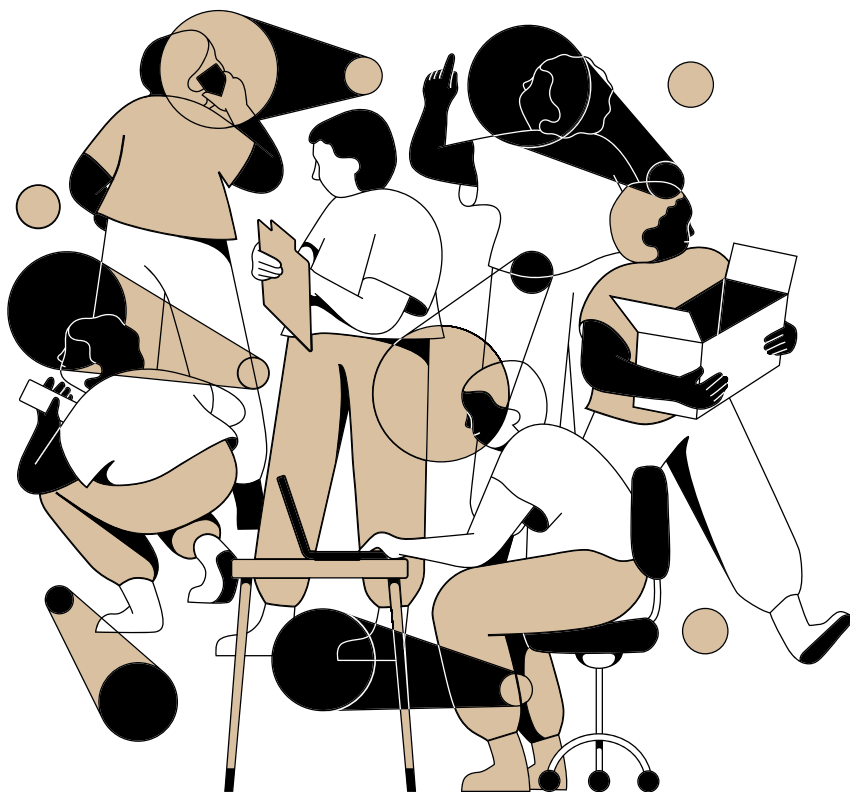




Addiction et monde du travail  
Sucht und Arbeitswelt  
Dipendenza e mondo del lavoro



# Intervento precoce nel mondo del lavoro

UNA GUIDA PER LE AZIENDE



DIPENDENZE | SVIZZERA

## L'azienda, un contesto importante per rafforzare la salute

La maggior parte dei (giovani) adulti trascorre gran parte del proprio tempo sul posto di lavoro. Di conseguenza, il contesto professionale riveste un'importanza notevole quando si tratta di rafforzare la salute di questa popolazione. Così, una scuola professionale, un'azienda o un luogo di apprendimento si prestano all'approccio di intervento precoce, che ha un ruolo significativo in questo ambito.

### Cosa è l'approccio di intervento precoce (IP)...

«L'obiettivo dell'approccio di IP è riconoscere il più precocemente possibile i primi segnali e indicatori di problemi, chiarire la necessità di intervento per trovare misure adeguate e sostenere le persone interessate.

Questo approccio può essere utilizzato per affrontare, a tutte le età, diversi problemi di tipo sociosanitario, come comportamenti o consumi a rischio, dipendenze, problemi di salute mentale ecc.» (OFSP, 2022, p. 5)

All'interno dell'azienda, l'approccio di IP può essere considerato come un processo volto non solo a promuovere la salute dei collaboratori, ma anche a individuare situazioni di difficoltà e a proporre misure per affrontarle, sostenendo i collaboratori coinvolti.

### ... e cosa non è

L'approccio di IP non consiste in alcun modo nell'istituire un sistema di sorveglianza che permetta al datore di lavoro di individuare i lavoratori e le lavoratrici percepiti come problematici/che.

## I buoni motivi per introdurre un approccio IP in azienda

La legge stabilisce che il datore di lavoro è tenuto a prendere tutte le misure necessarie a proteggere l'integrità personale dei lavoratori (es. Legge sul lavoro, LTr). Alcune di queste misure sono obbligatorie (es. questioni di sicurezza), mentre altre sono facoltative (es. promozione della salute sul lavoro). Il successo e la continuità di un'azienda dipendono in larga misura dal benessere dei collaboratori (es. basso tasso di assenteismo, adesione all'azienda, ecc.).

## ... nel rispetto dell'approccio e del personale

Può capitare che alcune aziende manifestino, in un approccio top-down, un forte impegno nella salute del proprio personale, ma per motivi di immagine o marketing. Questo tipo di approccio non ha nulla a che fare con l'IP e non ha benefici per la salute. Viene spesso percepito molto negativamente e può avere effetti controproducenti.

## Obiettivo e pubblico di riferimento

Questo documento ha l'obiettivo di proporre un'implementazione dell'approccio IP nel contesto aziendale, affinché la direzione e il management intermedio, le risorse umane e altri attori della Gestione della salute in azienda (GSA) possano appropriarsi del concetto di IP e adattarlo alla loro realtà.

Questa guida non costituisce una ricetta miracolosa e non offre soluzioni pronte all'uso. L'approccio IP implica una riflessione approfondita sulla realtà di una specifica azienda e una risposta adeguata a tale realtà. Tuttavia, il documento presenta i principi costitutivi dell'approccio IP. Verranno trattati i seguenti temi:

- Definizione delle condizioni quadro (p. 6)
- Rilevamento precoce (p. 10)
- Valutazione della situazione (p. 14)
- Attuazione delle misure (p. 18)
- Valutazione (p. 24)

Ogni capitolo propone elementi chiave e li illustra con esempi legati a uno o più temi. La questione dei comportamenti di dipendenza e della salute mentale è presente in modo implicito o esplicitamente menzionata.

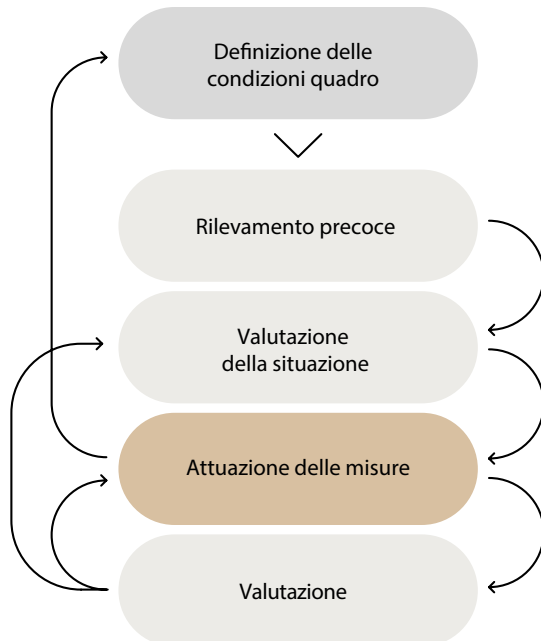
## Contesto

Questo documento è stato sviluppato nel 2025 da Dipendenze Svizzera, nell'ambito di un progetto finanziato dal Fondo per la prevenzione dei problemi legati all'alcol.

Può essere consultato e scaricato su [dipendenza-e-mondo-del-lavoro.ch](http://dipendenza-e-mondo-del-lavoro.ch) ed è disponibile in tre lingue (tedesco, francese, italiano).

Questo documento si basa sulla Definizione armonizzata del rilevamento e intervento precoce (OFSP, 2022) e si ispira anche ai lavori di Akzent Prävention und Suchttherapie in materia di prevenzione delle dipendenze sul lavoro.

## COMPONENTI DELL'APPROCCIO IP



## Determinanti della salute

**1** Definizione delle condizioni quadro \_\_ p. 6

**2** Rilevamento precoce \_\_ p. 10

**3** Valutazione della situazione \_\_ p. 14

**4** Attuazione delle misure \_\_ p. 18

**5** Valutazione \_\_ p. 24

# Definizione delle condizioni quadro



1

L'approccio di Intervento precoce (IP) è un processo nel quale l'azienda si impegna formalmente. La motivazione iniziale può essere proattiva, di solito sulla base di un mandato proveniente da un'istanza decisionale di alto livello (es. la direzione). Può però anche essere reattiva, a seguito di una situazione particolare.

In questo caso, la motivazione può provenire da altri attori (es. risorse umane, servizio di salute sul lavoro, personale). Essi possono raccomandare l'istituzione di un approccio e, nel caso, eventualmente gestirlo. In ogni caso, è importante che gli obiettivi, i ruoli e le fasi siano chiaramente definiti in anticipo e conosciuti dalle parti coinvolte.

**Alcune domande centrali dovrebbero guidare l'adeguamento delle condizioni quadro:**

- Qual è l'attuale cultura aziendale in materia di salute mentale e comportamenti di dipendenza (es. consumo di alcol durante eventi festivi)?
- Quali sono le regole interne o le direttive preesistenti che trattano in modi diversi la salute sul lavoro (es. lotta contro la discriminazione/stigmatizzazione sul lavoro, rischi psicosociali, sostanze che creano dipendenza)? Quali temi non sono coperti e perché?
- Quali sono gli obiettivi generali che l'approccio IP permetterebbe di raggiungere (es. ridurre i costi legati all'assenteismo e al presentismo, disporre di un clima lavorativo favorevole)?
- Quali risorse interne o esterne sono disponibili (es. specialisti della salute, risorse umane, budget)? Quali istituzioni della regione potrebbero offrire un punto di vista esterno a questo stadio (es. istituzioni nel campo della prevenzione delle dipendenze)?

- Qual è la roadmap per implementare l'approccio IP (es. pianificazione)?
- Chi sono le parti interessate e quali sono i loro ruoli (es. chi gestisce l'approccio, chi redige un quadro formale delle condizioni quadro, quali sono gli attori operativi coinvolti)?

**Nell'ambito dell'adeguamento delle condizioni quadro per implementare un approccio IP in azienda, è importante tenere presente quanto segue: l'azienda deve limitarsi a ciò che riguarda... l'azienda. Ciò su cui ha un impatto diretto è al centro dell'attenzione e dell'azione: condizioni di lavoro, carico di lavoro, regole in vigore, ecc. L'azienda non può sostituirsi ad altri attori (es. servizi di consulenza esterni, Case Management, programmi di assistenza ai lavoratori/lavoratrice).**

• SITUAZIONE 1

Dopo aver visto un servizio televisivo su questo tema, il titolare di una bottega di falegnameria vorrebbe essere in grado di riconoscere il prima possibile gli indicatori che potrebbero suggerire un deterioramento della salute mentale dei suoi apprendisti e apprendiste. Si rende conto che non esistono regole o procedure interne dedicate a queste questioni.

**La contabile viene coinvolta per valutare le risorse finanziarie disponibili da destinare a questo ambito. Per gli altri aspetti, il titolare contatta un servizio di supporto esterno per ottenere una serie di primi consigli telefonici.**

• SITUAZIONE 2

L'infermiera di una scuola professionale ha seguito una formazione sui giovani e le dipendenze. Rileggendo tutti i regolamenti dell'istituzione, constata che l'istituto dispone di diversi testi dedicati all'assunzione di sostanze che creano dipendenza.

**Contatta quindi la sua direttrice, la quale la incarica di redigere un'analisi approfondita dell'insieme delle condizioni quadro (es. altri regolamenti, lavori precedenti, parti interessate coinvolte).**

• SITUAZIONE 3

Una clinica desidera ridurre al minimo i futuri casi di burnout e agire maggiormente di fronte all'emergere dei rischi psicosociali in generale.

**Le diverse condizioni quadro vengono esaminate e chiarite dalla direzione e dalle risorse umane. Viene coinvolto un fornitore esterno di gestione della salute in azienda (GSA) per valutare quali misure potrebbero essere implementate o meriterebbero di essere rafforzate.**

## Da ricordare

- Adeguare le condizioni quadro significa già fare del IP! Non è necessario partire da zero. Qualsiasi misura preesistente e altre risorse (es. verbale di una riunione interna dedicata alla salute sul lavoro) sono di grande interesse nell'adeguamento delle condizioni quadro e possono inserirsi nell'approccio.
- Lavorare su tutte le condizioni quadro permette di affrontare collettivamente una situazione difficile e di non far gravare il peso di una situazione esclusivamente sull'individuo coinvolto (es. burnout). Questo è al centro della filosofia perseguita dall'approccio IP.
- Comprendere la situazione attuale in cui si trova l'azienda è fondamentale per l'intero approccio. Per beneficiare di un parere esterno, è possibile farsi accompagnare da specialisti durante questa fase preparatoria.
- L'identificazione e il coinvolgimento delle parti interessate sono una condizione essenziale per un approccio IP.

# Rilevamento precoce



2

Qui si tratta di rilevare il prima possibile, e in modo sistematico, i segni e gli indicatori di problemi emergenti presso le persone e i gruppi (es. lavoratori di un determinato settore particolarmente difficile all'interno di un'amministrazione pubblica). È importante sottolineare che, prima della comparsa di un comportamento di dipendenza, bisogna prestare attenzione a diversi indicatori precursori che riguardano, più in generale, lo stato di salute mentale.

**Alcune domande centrali dovrebbero guidare l'approccio di rilevamento precoce. Esempi:**

- Quali sono i segni e gli indicatori a cui prestare particolare attenzione (es. malessere, progressivo ritiro e isolamento, affaticamento cognitivo, difficoltà di concentrazione, sbalzi d'umore, diminuzione della qualità del lavoro e delle prestazioni)?
- Come organizzare le diverse osservazioni pertinenti (es. aumento dei giorni di malattia di una squadra aziendale), rispettando al contempo le norme sulla protezione dei dati?
- Qual è l'atteggiamento comune da adottare in azienda (es. «Sono testimone, reagisco»)? In che misura è in linea con la cultura aziendale (es. azienda con funzionamento individualista)?
- Le parti interessate – in particolare i superiori gerarchici e le risorse umane – hanno i mezzi per individuare tali indicatori?
- Queste stesse parti interessate sono in grado di gestire una situazione con la persona coinvolta (es. conoscere gli obblighi di legge in base alla situazione, saper esprimere osservazioni, mantenere oggettività)? Se così non fosse, cosa dovrebbe essere messo in atto per porvi rimedio (es. formazione, accompagnamento da parte di specialisti)?
- Chi sono le persone chiave dell'azienda che devono sostenere particolarmente l'approccio e agire per coinvolgere l'intero personale nel processo (es. una commissione del personale)?

**Il rilevamento precoce deve portare i diversi attori ad organizzarsi all'interno dell'azienda in modo da poter incrociare le informazioni e confrontarsi. Questo lavoro richiede un contesto favorevole all'esercizio (es. buoni rapporti tra gli attori, spirito di collaborazione).**

• SITUAZIONE 1

La cameriera principale di un ristorante familiare commette numerosi errori. Di solito gentile con la clientela, a volte sembra irritata.

**La titolare del ristorante ha osservato questa situazione. Prima di andare oltre, ne discute con il capo sala e lo chef per verificare se anche loro hanno notato questi cambiamenti. Confermano le sue osservazioni. Più tardi, prende il tempo di parlare con la lavoratrice per sapere come sta, menzionando questo cambiamento in modo oggettivo. Lo stress sul lavoro viene indicato come possibile causa. La titolare decide di rivedere il modo di funzionamento attuale per porvi rimedio.**

• SITUAZIONE 2

Un'azienda di pulizie desidera introdurre un approccio di rilevamento precoce dei rischi psicosociali sul luogo di lavoro. Le risorse umane si concentrano esclusivamente sul rilevamento delle assenze per malattia per identificare tali rischi. La direttrice coinvolge una specialista della salute esterna all'organizzazione per avere un punto di vista sul lavoro svolto.

**La specialista permette di rendersi conto che questa unica fonte di informazioni è troppo limitata. Vengono quindi organizzati colloqui con il personale con il supporto di questa persona esterna.**

• SITUAZIONE 3

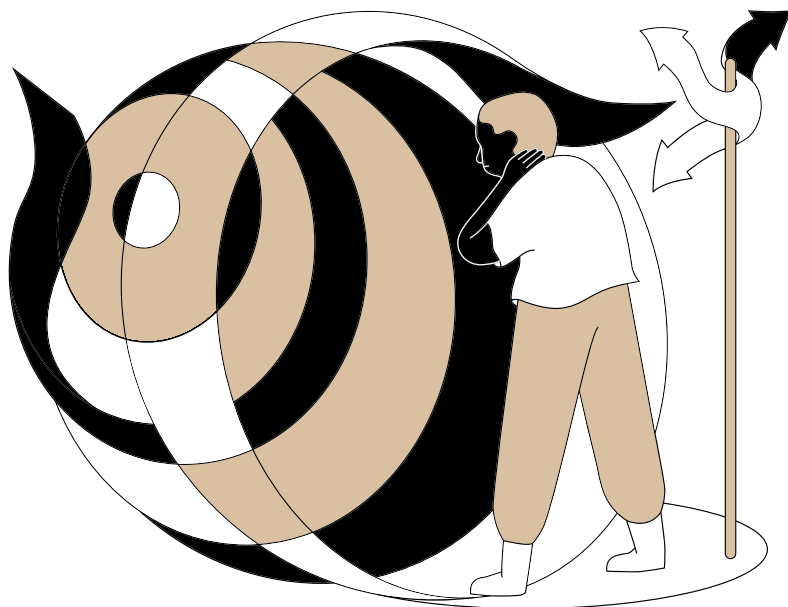
Nella caffetteria di una grande banca, diversi lavoratori parlano di un collega che nelle ultime settimane mostra segnali insoliti: occhi rossi, stanchezza, lentezza nel parlare, odore di alcol. Si limitano a scherzare tra loro, fare battute e dargli soprannomi.

**Due lavoratori, testimoni della scena, si consultano. Esprimono le loro preoccupazioni alla persona di riferimento per le questioni di salute sul lavoro, affinché venga fornito supporto al collega.**

## Da ricordare

- Ogni azienda è in grado di rafforzare il rilevamento precoce. Tuttavia, farlo in maniera coinvolta, benevola e autentica richiede coraggio: mettere in discussione il funzionamento attuale nel caso in cui l'azienda possa avere un ruolo nell'emergere di certe situazioni (es. burnout, turnover molto elevato) non è semplice.
- Facilitando l'incrocio dei punti di vista di diversi attori su una stessa situazione (individuale o comune), prevedendo al contempo misure di supporto da proporre alle persone coinvolte, l'azienda dimostra un reale apertura al rilevamento precoce. Formare la direzione e i quadri su questi temi costituisce un grande passo avanti.
- Attenzione: un indicatore può talvolta essere legato a un altro fenomeno che non ha alcun collegamento con lo stato di salute mentale della persona o con un comportamento di dipendenza (es. problemi familiari, lutto, difficoltà finanziarie, trattamento farmacologico).
- Per le aziende che ne hanno la possibilità, un accompagnamento esterno apporta un reale valore aggiunto in questo percorso di riflessione sugli indicatori di rilevamento precoce.

# Valutazione della situazione



3

Una valutazione complessiva dei fattori di rischio e di protezione a livello individuale, collettivo e istituzionale, tenendo conto della dinamica tra queste diverse dimensioni, è un fondamento dell'approccio IP.

Si tratta in particolare di mettere in evidenza le condizioni di lavoro che generano un impatto negativo o, al contrario, positivo sulla salute delle persone (es. salute mentale). L'analisi permette di stabilire in quale misura sia necessario intervenire per correggere tali condizioni.

**Alcune domande centrali dovrebbero guidare l'approccio di valutazione della situazione. Esempi:**

- Quali sono i fattori di rischio identificati che potrebbero creare uno squilibrio tra risorse e vincoli (= meccanismo dello stress) legati al lavoro (es. mancanza di autonomia, sovraccarico di lavoro, scarso riconoscimento, richiesta emotiva, gestione inadeguata dei cambiamenti)?
- Quali effetti si desidera evitare a livello individuale (es. problemi di salute psicologica o fisica)?
- Quali effetti negativi si potrebbero evitare a livello aziendale (es. rischio di incidenti, calo di produttività o di soddisfazione)?
- Quali sono le risorse o i fattori di protezione identificati (es. carico di lavoro adeguato, sicurezza psicologica, conciliazione vita privata/lavorativa, senso di utilità, orari adeguati)?
- Come si influenzano reciprocamente questi fattori (es. un lavoro che combina sovraccarico e assenza di recupero può favorire un uso compensativo di sostanze per cercare di autoregolarsi)?
- Quali potrebbero essere le piste da esplorare e i livelli su cui intervenire per rafforzare i fattori di protezione e ridurre i fattori di rischio (es. margine di manovra nell'organizzazione delle mansioni)?

**3**

**È importante ricordare che se l'ambiente di lavoro può influenzare un lavoratore (es. la sua salute in senso ampio), è possibile anche l'inverso. L'ambiente evolve in funzione dei diversi fattori che lo influenzano.**

• SITUAZIONE 1

Può capitare che alcuni membri del personale di un salone di parrucchiere sviluppino ansia nei confronti di alcuni clienti abituali troppo esigenti e che richiedono più tempo del previsto. Questo può portare le persone coinvolte a saltare regolarmente le pause e a non poter più interagire con i colleghi. Inoltre, si instaura stanchezza e uno stress cronico, che deteriora le relazioni. Rapidamente, l'atmosfera lavorativa peggiora e l'intero personale ne risente. Una persona inizia persino a bere prima e dopo il servizio per compensare, aumentando così il rischio di incidenti durante il lavoro.

**La situazione descritta mostra che i diversi fattori di rischio e le loro conseguenze si influenzano reciprocamente.**

• SITUAZIONE 2

Dall'esperienza, la nuova direttrice di una casa di riposo sa che il personale può talvolta affrontare molte situazioni difficili in poco tempo. È consapevole che il carico emotivo è un fattore che può compromettere la salute mentale dei suoi lavoratori e delle sue lavoratrici.

**È importante qui identificare anche gli altri fattori di rischio (es. carico di lavoro, orari). Allo stesso modo, devono essere elencati anche i fattori di protezione (es. buon rapporto tra colleghi).**

• SITUAZIONE 3

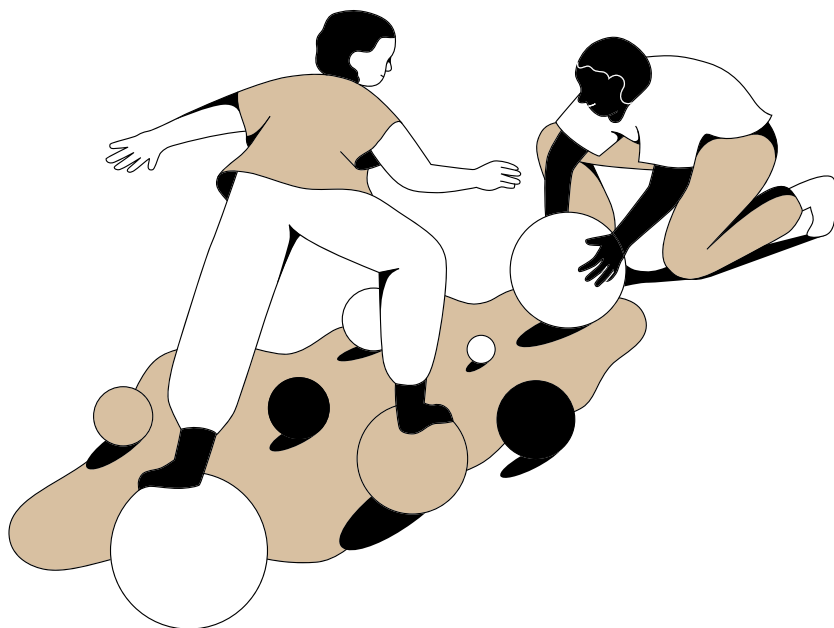
Gli orari notturni possono affaticare notevolmente il personale di un'industria agroalimentare. Di conseguenza, il tasso di errori in produzione può aumentare. Sottoposto a tale pressione, può capitare che il personale faccia uso di diverse sostanze psicoattive per far fronte alla situazione (es. ansiolitici, alcol, stimolanti).

**Sarebbe importante che il medico del lavoro avviasse una valutazione dei fattori di rischio (es. ritmo di lavoro, procedura di comunicazione dei turni, ecc.).**

## Da ricordare

- È essenziale poter procedere all'analisi prima della comparsa dei primi problemi.
- Esiste una grande varietà di fattori di rischio: orari, intensità del lavoro, rapporti sociali, gestione dei cambiamenti, ecc.
- I fattori non devono essere considerati come elementi separati l'uno dall'altro, perché si influenzano reciprocamente.
- Una volta effettuata l'analisi, il datore di lavoro dispone di un grande potere per intervenire sul rafforzamento dei fattori di protezione.
- Durante questo lavoro di analisi, l'assistenza di un'organizzazione esterna specializzata in salute sul lavoro può rivelarsi utile.

# Attuazione delle misure



4

Nell'ambito di un'azienda, indipendentemente dalla sua dimensione, è possibile identificare, elaborare e attuare misure a favore della salute. Ne esistono una grande varietà. Infatti, possono riguardare i livelli individuale, collettivo e istituzionale. Poiché ogni azienda è diversa, non esiste una formula magica valida ovunque. La natura e la combinazione delle misure da adottare dipendono da diversi fattori (es. dimensione, settore/attività, risorse, situazione di partenza, obiettivi). Pertanto, l'approccio su misura rimane la strada essenziale.

È importante che i fattori di rischio da ridurre o i fattori di protezione da rafforzare siano chiaramente identificati nell'ambito delle misure scelte (obiettivi chiari).

Quali sono le misure esistenti che possono essere implementate (elenco non esaustivo)?

- **Politiche/regolamenti:** Può trattarsi di una politica interna relativa alla prevenzione dei comportamenti di dipendenza, che stabilisce un quadro comune. Può comprendere sotto-regolamenti (es. casi specifici di eventi aziendali o regole in caso di rappresentanza esterna). È importante ricordarne regolarmente il contenuto, in particolare alle persone recentemente assunte.
- **Informazione/sensibilizzazione:** Il personale può essere regolarmente sensibilizzato su diverse tematiche (es. rischi psicosociali, comportamenti di dipendenza, questioni legate alla sicurezza). Ciò può assumere diverse forme (es. workshop annuale, articoli regolari sull'intranet, ecc.). Necessario ma non sufficiente, questo tipo di misura ha comunque il principale vantaggio di mantenere visibile una tematica.
- **Formazione dei responsabili:** È importante che i capi settore, le risorse umane e i dirigenti intermedi ricevano una formazione minima

sulla salute mentale e sulle dipendenze (es. cos'è una dipendenza? Come reagire? Come affrontare la questione? Cosa dice la legge?).

- **Rilevamento precoce e accompagnamento:** Mettere in atto un sistema per identificare le situazioni a rischio (es. colloqui regolari, strumenti di rilevamento, indicatori HR) permette di intervenire prima che la situazione peggiori. È importante che questo sistema sia formalizzato (es. documento, procedura, calendario).
- **Reintegrazione e accompagnamento dopo un'assenza:** Il ritorno al lavoro dopo un'interruzione legata a una dipendenza o a un esaurimento può essere fonte di stress per la persona interessata. Un adattamento temporaneo delle condizioni e delle richieste lavorative costituisce una misura perfettamente in linea con l'approccio di IP.
- **Istituzione di spazi di dialogo:** Il legame sociale tra colleghi è un potente fattore di protezione. Facilitare momenti di discussione permette di identificare tensioni, prevenire conflitti e rafforzare la coesione.

**Alcune domande centrali dovrebbero guidare l'attuazione delle misure. Le misure scelte:**

- Corrispondono alla realtà dell'azienda (es. dimensione, settore di attività, risorse, contesto culturale o linguistico)?
  - Sono in linea con gli obiettivi prefissati?
  - Rispettano l'autodeterminazione e la capacità di agire (es. nessun atteggiamento paternalistico)?
  - Beneficiano di condizioni quadro favorevoli alla loro implementazione (es. risorse, ripartizione dei ruoli)?
- Vengono a sostituire o integrare altre misure (es. regolamento obsoleto o non più in linea con la nuova configurazione dell'azienda)?

**In generale, la formazione dei responsabili è una misura importante (es. sapere condurre un colloquio con una persona potenzialmente interessata da un comportamento a rischio). Si tratta di persone chiave che dispongono sia del potere decisionale sia della possibilità di allocare risorse per rafforzare la salute in azienda.**

## Focus sulla conduzione del colloquio in caso di situazione problematica

È essenziale che i colloqui vengano condotti con benevolenza e senza stigmatizzazione. L'ascolto è essenziale e corrisponde alla filosofia fondamentale dell'approccio IP.

Sul piano interpersonale, spesso è difficile trovare l'atteggiamento giusto e le domande appropriate. Tuttavia, un calo della qualità del lavoro può dare al datore di lavoro la legittimità necessaria per avviare la conversazione (poiché in questo caso il contratto di lavoro non viene rispettato).

Ecco alcuni principi di base ed esempi di conversazione a titolo indicativo:

- Affrontare le osservazioni: «Ho notato che è arrivata in ritardo più volte dall'inizio del mese. Possiamo parlarne?»
- Condividere le proprie preoccupazioni: «Mi preoccupa per Lei. Come sta?»
- Ricordare obblighi e aspettative: «Il vostro compito consiste nel fare XY e devo assicurarmi che venga fatto.»

- Evitare toni negativi, stigmatizzanti, autoritari o paternalistici: ad esempio «Lei è dipendente!»

Su [dipendenza-e-mondo-del-lavoro.ch](http://dipendenza-e-mondo-del-lavoro.ch) troverete ulteriori raccomandazioni e video relativi ai colloqui.

Nel processo di selezione e implementazione delle diverse misure – incluso l'accompagnamento dei casi – il supporto di un'organizzazione esterna specializzata, con competenze in materia di salute sul lavoro, apporta un reale valore aggiunto (es. un punto di vista neutrale).

Il tipo di supporto può essere di diverse tipologie, poiché queste organizzazioni sono abituate a soluzioni su misura (es. consulenza telefonica, lavoro di revisione su un piano di misure, creazione di un insieme di misure, ecc.).

• SITUAZIONE 1

Il gestore di un'officina di riparazione di biciclette impiega suo nipote e due apprendisti. Recentemente si sono verificati alcuni piccoli conflitti interni tra i membri del personale. La mancanza di comunicazione ha generato errori negli ordini dei pezzi di ricambio, causando costi aggiuntivi che l'azienda ha dovuto sostenere.

**In questo caso, l'istituzione di spazi di dialogo potrebbe essere una prima misura da implementare.**

• SITUAZIONE 2

Il direttore di un birrifico artigianale tiene particolarmente alla salute del suo gruppo. La disponibilità di alcol, così come gli eccessi durante alcuni eventi aziendali, lo preoccupano. Con l'aiuto del suo socio, ha già individuato un insieme di misure e desidera implementarle al più presto.

**In considerazione di questo particolare contesto professionale, la politica interna relativa al consumo di alcol è stata rivista con l'aiuto di specialisti in salute sul lavoro. Il personale e la direzione seguiranno inoltre due volte all'anno un corso tenuto da un partner regionale per sapere come reagire in caso di emergenza di una situazione.**

4

• SITUAZIONE 3

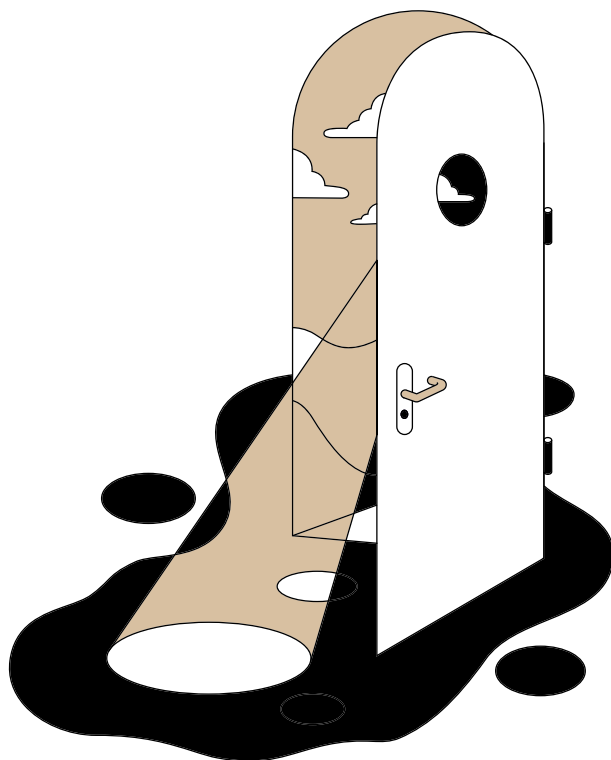
Un'azienda di gioielli e orologi di lusso ha incaricato specialisti in salute aziendale. Dopo un'analisi delle condizioni quadro e una valutazione complessiva della situazione, l'accompagnamento ha permesso di individuare una serie di misure. Attualmente, la loro implementazione è iniziata e tutto procede come previsto.

**D'ora in avanti, per favorire la sostenibilità delle altre misure implementate, i dirigenti dell'azienda seguiranno ogni anno una formazione. Quest'ultima includerà la tematica dei rischi psicosociali e dei comportamenti di dipendenza sul lavoro. A tal fine, l'azienda ha deciso di stabilire una collaborazione con l'organizzazione che ha fornito l'accompagnamento.**

## Da ricordare

- Esistono tante aziende quante sono le combinazioni di interventi (è necessario il su misura!).
- Qualunque sia la scelta effettuata, deve essere rispettata l'autodeterminazione e la capacità di agire di tutte le persone.
- Farsi accompagnare può essere utile anche durante l'implementazione di misure volte a prevenire o a gestire situazioni.

# Valutazione



Una volta implementate le misure, è importante procedere alla loro valutazione. Ciò può riguardare sia l'accompagnamento di un collaboratore che soffre di una dipendenza, sia una politica di prevenzione della violenza, delle molestie morali o sessuali sul lavoro. In ogni caso, il processo deve permettere di comprendere in quale misura una situazione si sia stabilizzata o addirittura migliorata.

A seconda della misura valutata, ci si trova a diversi livelli: individuale, collettivo o istituzionale.

**Alcune domande centrali dovrebbero guidare il processo di valutazione.**

**Esempi:**

- I bisogni erano stati identificati e gli obiettivi chiaramente formulati fin dall'inizio (es. «Ridurre il sovraccarico di lavoro dei gruppi per preservarne la salute e favorire una performance sostenibile»)?
- L'intervento era adeguato alla cultura, alla dimensione e al settore di attività dell'azienda?
- Le risorse (es. umane, finanziarie, temporali) erano sufficienti e specificamente utilizzate per le misure previste?
- I responsabili HR/gerarchici si sentono meglio attrezzati per intervenire (es. saper gestire una situazione)?
- Sono stati osservati i cambiamenti attesi nei comportamenti (es. rispetto degli obiettivi concordati con la persona interessata nell'ambito di una situazione individuale)?
- L'intervento ha permesso di introdurre cambiamenti osservabili e duraturi (es. riduzione dei giorni di assenza per malattia, maggiore produttività, ecc.)?

La valutazione può essere condotta dagli organi dell'azienda che hanno implementato la misura (es. HR). È inoltre possibile rivolgersi a un organismo esterno. In ogni caso, ogni persona coinvolta, direttamente o indirettamente,

dall'oggetto della valutazione deve essere integrata nel processo, in modo da beneficiare di diversi punti di vista. Pertanto, nel caso di una persona per la quale era previsto un cambiamento (es. smettere di presentarsi al lavoro in stato di ebbrezza), il suo coinvolgimento in tutte le fasi della misura è essenziale – valutazione compresa.

**I risultati della valutazione possono portare a:**

- La chiusura definitiva di un intervento (es. ristabilimento delle capacità della persona interessata)
- In altri casi, possono comportare la prosecuzione di alcune misure o l'adattamento di altre;
- Una rivalutazione dell'intera situazione (es. si nota che una politica interna presentava delle lacune; la persona interessata avrebbe bisogno di ulteriori adattamenti).

**Infine, alcune misure (es. formazione annuale dei dirigenti) meritano di essere ripetute, in quanto rappresentano un fattore di successo nella prevenzione.**

**Durante la fase di valutazione, è necessario comunicare i risultati e le eventuali azioni successive a tutte le persone coinvolte nell'intervento o nella misura.**

• SITUAZIONE 1

La lavoratrice di una panetteria artigianale, che consumava alcol regolarmente durante le sue pause, è stata seguita da un professionista nel campo delle dipendenze. Oggi, dopo mesi di supporto, non beve più e sta nuovamente adempiendo ai suoi obblighi professionali.

**Durante un colloquio che ha coinvolto la lavoratrice, il professionista e la titolare della panetteria, è emerso che la situazione si è stabilizzata e che l'intervento può considerarsi concluso.**

• SITUAZIONE 2

A seguito di una serie di incidenti legati al consumo di alcol nei cantieri e durante l'orario di lavoro, un'impresa ha deciso di combinare diverse misure perseguendo l'obiettivo generale seguente: 0 incidenti legati al consumo di alcol.

**Dopo 6 mesi dall'implementazione, la valutazione mostra che non si è verificato alcun caso accertato. Questo risultato positivo viene comunicato ai lavoratori. Per precauzione e considerata l'importanza della sicurezza, la direzione decide di prolungare alcune delle nuove misure implementate (es. controlli a sorpresa nei cantieri, indagine annuale sullo stress lavorativo).**

• SITUAZIONE 3

L'amministrazione comunale di una piccola città ha implementato una procedura per la segnalazione di situazioni di molestie sul lavoro. Vuole fare il punto sui suoi effetti.

**Essendo un tema delicato, con circa 400 lavoratori e lavoratrici e disponendo di un budget adeguato, si decide di incaricare un soggetto esterno per condurre la valutazione**

## Da ricordare

- La valutazione è una fase essenziale.
- Proprio come la misura/intervento, può riguardare diversi livelli (individuale, collettivo, istituzionale).
- Le persone coinvolte devono essere integrate nella valutazione.
- La comunicazione dei risultati non deve essere trascurata.
- I risultati di una valutazione possono portare a diversi sviluppi (proseguimento dell'intervento o delle misure, adattamento, chiusura).
- La valutazione condotta in collaborazione con un servizio esterno attivo nella gestione della salute sul lavoro offre numerosi vantaggi (es. maggiore neutralità, competenza, supporto per eventuali adattamenti).

## Conclusione

L'Intervento Precoce in azienda non rappresenta un percorso rigido, ma un processo dinamico che si adatta alla realtà specifica di ciascuna organizzazione. L'obiettivo è individuare rapidamente i rischi per la salute mentale e i comportamenti di dipendenza, implementare misure adeguate e sostenere i collaboratori coinvolti.

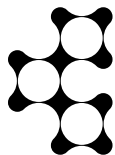
Ora disponete di una base che vi permette di identificare i punti chiave da considerare per radicare un approccio di intervento precoce nella vostra azienda.

Desiderate informarvi sulle possibilità di supporto nello sviluppo di questo approccio?

Su [dipendenza-e-mondo-del-lavoro.ch](http://dipendenza-e-mondo-del-lavoro.ch) trovate diverse organizzazioni in grado di accompagnarvi.

In Svizzera esistono inoltre varie guide simili, applicate ad altri contesti, gruppi target e tematiche.

Ulteriori informazioni sono disponibili su: [www.bag.admin.ch/it/rilevamento-e-intervento-precoce-ip](http://www.bag.admin.ch/it/rilevamento-e-intervento-precoce-ip)



# Addiction et monde du travail Sucht und Arbeitswelt Dipendenza e mondo del lavoro

Questo progetto è sostenuto finanziariamente dal Fondo per la prevenzione dei problemi legati all'alcol. Dipendenze Svizzera ringrazia le fondazioni e Promozione Salute Svizzera, che hanno anch'esse sostenuto finanziariamente questo progetto.

[www.dipendenza-e-mondo-del-lavoro.ch](http://www.dipendenza-e-mondo-del-lavoro.ch)



DIPENDENZE | SVIZZERA

[www.dipendenzesvizzera.ch](http://www.dipendenzesvizzera.ch)

#### Colophon

Redazione e impaginazione: Dipendenze Svizzera  
Identità visiva: Pol Konzeption und Gestaltung GmbH  
Illustrazioni: Melanie Grauer

Grazie per la donazione



6.003.03 / 2025