

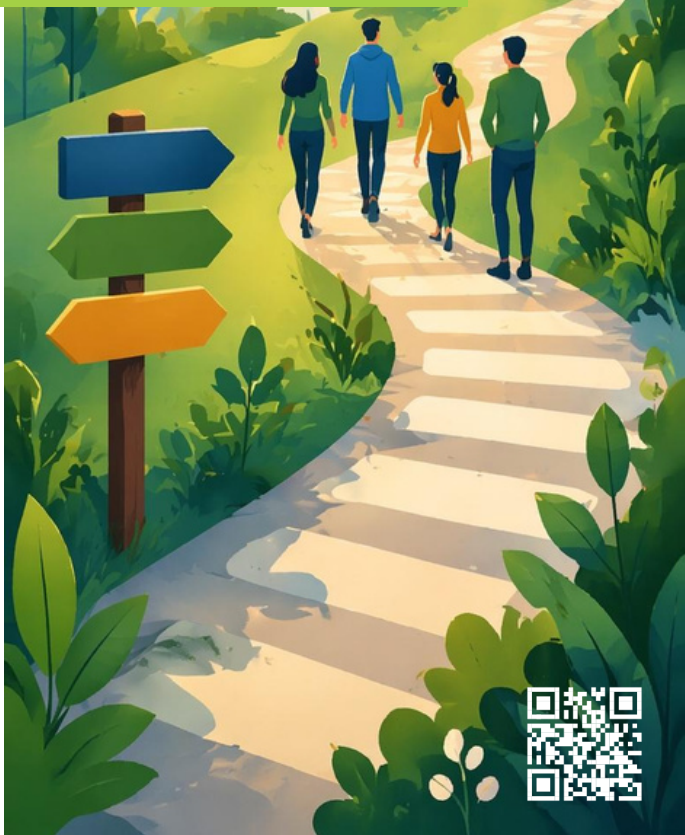
zh
aw

thetriz

Centro di terapia, allenamento
e consulenza

Ritorno al lavoro in caso di fatigue

Lavorare nonostante
la fatigue



1. Che cos'è la fatigue?

«All'inizio si ha la sensazione di avere una diagnosi, si sa più o meno di cosa si tratta [...]. E poi [...] semplicemente non va esattamente come ci si aspettava. [...] Non si sa ancora così tanto al riguardo, perché è una cosa molto personale.»

Datore, intervista di gruppo [1] Allegato I

Questa citazione di un datore di lavoro dimostra quanto possa essere complesso e individuale accompagnare i dipendenti affetti da fatigue. La fatigue descrive un quadro clinico complesso caratterizzato da spossatezza marcata, apatia e limitazioni cognitive, i cui effetti sulla capacità lavorativa, sul rischio di infortuni e sull'assistenza sanitaria rivestono una notevole importanza dal punto di vista della salute pubblica [2]. A differenza della stanchezza quotidiana, la fatigue non può essere alleviata da misure di recupero come il sonno e limita notevolmente la qualità della vita delle persone colpite, nonché la loro capacità di svolgere le attività quotidiane [3].

Secondo lo studio GEDA-2023, il 29,7 % degli adulti in Germania riferisce un livello di spossatezza classificato come fatigue [2]. Il riferimento a questo studio attuale è stato scelto consapevolmente, poiché, a differenza delle indagini svizzere pre-pandemiche, copre un ampio spettro di età a partire dai 18 anni. La fatigue può manifestarsi in molte malattie, come quadro clinico a sé stante o come sintomo concomitante. Ne sono esempi la sclerosi multipla, il cancro, il Long COVID, le malattie reumatologiche ed endocrine, la depressione e l'encefalomielite mialgica / sindrome da fatigue cronica (ME/CFS) [4,5].

L'esperienza dei datori di lavoro citata all'inizio chiarisce che la (ri)integrazione è sempre un processo individuale. Non esiste una ricetta standard. Tuttavia, dalla pratica e dalla ricerca è possibile ricavare punti di riferimento utili che possono supportare i datori di lavoro in questo processo.

Digressione: ME/CFS – quando la fatigue non è solo fatigue

La ME/CFS (encefalomielite mialgica/ sindrome da fatigue cronica) è una malattia neuroimmunologica grave e distinta (che colpisce il sistema nervoso e immunitario). Non si tratta semplicemente di una «forma grave di fatigue», ma presenta un sintomo caratteristico proprio: il Post-Exertional Malaise (PEM) [5]. In caso di diagnosi di ME/CFS, si consiglia di rivolgersi al Centro specializzato ME/CFS Svizzera (www.mecfs.ch)

Post-Exertional Malaise (PEM):

È caratteristico che i sintomi spesso insorgano solo 12–72 ore dopo uno sforzo e possano durare da giorni a settimane. Le persone colpite possono apparire produttive un giorno e due giorni dopo non essere in grado di lavorare. Anche uno sforzo moderato, come una lunga giornata di lavoro, può scatenare un tale crollo [5-7].

In concreto: Per la pianificazione del lavoro ciò significa che le conseguenze dello sforzo si manifestano in modo ritardato. Prevedete quindi dei margini di tempo, ad esempio nella pianificazione dei turni.

2. Fatigue nella quotidianità lavorativa

La fatigue può manifestarsi in modi molto diversi. È quindi ancora più importante capire come si manifesta questa condizione nella vita lavorativa quotidiana. Vi presentiamo la parte visibile dell'iceberg: alcune caratteristiche che vi aiuteranno a valutare meglio la situazione dal vostro punto di vista.

2.1 Prestazioni variabili

La fatica fa sì che, nonostante il riposo, non si raggiunga un recupero sufficiente [8,9]. Le prestazioni possono variare notevolmente non solo da un giorno all'altro, ma anche nell'arco di una stessa giornata lavorativa. Inoltre, le conseguenze dello stress si manifestano spesso con un certo ritardo. Ciò complica la pianificazione e la distribuzione dei compiti all'interno del team, ma non è una questione di volontà, bensì un'espressione della malattia.

«E poi è arrivato il giorno X e non funzionava NULLA. E già dopo cinque minuti non funzionava più».

Lavoratore/lavoratrice, intervista di gruppo [1] Allegato I

La fatigue si manifesta su due livelli:

- A livello cognitivo si manifesta con difficoltà di concentrazione e di memoria, accompagnate da una sensazione di pesantezza mentale, spesso definita «brain fog» [6].
- A livello fisico compaiono cefalea, dolori muscolari e articolari, vertigini e disregolazione autonoma [9,10]. Poiché entrambi i gruppi di sintomi possono variare, la capacità lavorativa rimane difficilmente prevedibile.

2.2 Sensibilità agli stimoli

Oltre l'80 % delle persone colpite mostra un'ipersensibilità alla luce, al rumore, agli odori o agli sbalzi di temperatura [11]. Questa può essere così forte da rendere faticose anche le attività quotidiane [12]. Ambienti di lavoro tipici come uffici open space, Lavoro al videoterminale o riunioni frequenti rappresentano quindi un notevole carico di stimoli e aumentano la fatigue [6,8].

In concreto: Chiarite insieme alla persona interessata se è possibile allestire una postazione di lavoro a basso impatto sensoriale, ad esempio una stanza tranquilla, luce soffuse, cuffie con cancellazione del rumore o pause regolari dallo schermo.

3. Comunicazione e collaborazione

3.1 Coltivare una comunicazione aperta e trasparente

Poiché la fatigue è spesso invisibile dall'esterno, sono necessari colloqui regolari e rispettosi sullo stato attuale e sui possibili adeguamenti. Normalizzate il tema dei livelli di energia e delle esigenze di pausa in azienda: ne trarrà beneficio l'intero team [13].

In concreto: Concordate appuntamenti di colloquio fissi (ad esempio ogni due settimane) per discutere del carico di lavoro, della resilienza e degli adeguamenti necessari. Se possibile, fissate questi appuntamenti in fasi in cui la persona interessata ha più energia. Mettete per iscritto gli accordi.

3.2 Gestione di colloqui delicati

Parlare di fatigue può essere difficile per tutte le persone coinvolte. Chi ne soffre riferisce spesso di sensi di colpa e della paura di essere percepito come meno efficiente. Evitate affermazioni del tipo «Devi semplicemente farti forza» [8]. Sono più utili domande aperte: «Di cosa hai bisogno in questo momento?», «Come posso sostenerti?»

In concreto: Preparate le conversazioni, assicurandovi di porre domande aperte senza esprimere giudizi.

3.3 Coinvolgere il team

La mancanza di comprensione tra i colleghi è spesso un ostacolo [8]. Se il team capisce perché qualcuno ha bisogno di pause diverse o lavora in modo più flessibile, si crea accettazione.

In concreto: Informate il team, con il consenso della persona interessata, sulla malattia. Valutate insieme come distribuire equamente i compiti.

3.4 Scambio multidisciplinare: terapia occupazionale, job coaching, case management, Assicurazione invalidità (AI in tedesco IV)

Un sostegno efficace ai dipendenti affetti da fatigue, indipendentemente dal fatto che lavorino a tempo pieno o che tornino al lavoro dopo un'assenza, trae vantaggio dalla collaborazione tra diversi professionisti. Ergoterapisti, job coach, case manager e l'AI possono costruire insieme una rete di sostegno [14]. Anche voi, in qualità di datori di lavoro, potete avvalervi di questo sostegno, purché siano soddisfatti i requisiti.

In concreto: Se necessario, coinvolgete professionisti esterni, d'intesa con il dipendente. Gli ergoterapisti e i job coach possono fornirvi consulenza nella pianificazione e nell'attuazione di adeguamenti del posto di lavoro. L'AI può finanziare il job coaching.

3.5 Acquisire conoscenze mirate

La mancanza di conoscenze sulla fatigue è stata identificata come un ostacolo centrale nel processo di return-to-work [7,8].

In concreto: Utilizzate le offerte informative dei centri specializzati (ad esempio ME/CFS Svizzera), scambiatevi opinioni con altri datori di lavoro e parlate con la persona interessata. Le persone affette da fatigue sono spesso ben informate sulla loro malattia.

3.6 Autovalutazione e valutazione esterna

Le persone affette tendono a sovraccaricarsi per soddisfare le aspettative, il che aggrava i problemi di salute a lungo termine [15]. Allo stesso tempo, i datori di lavoro possono sottovalutare i sintomi invisibili.

In concreto: Colloqui di aggiornamento regolari e la definizione di obiettivi realistici sono fondamentali in questo caso.

4. Responsabilità attiva della direzione

4.1 Atteggiamento del datore di lavoro

Un atteggiamento proattivo è fondamentale: i datori di lavoro che offrono fiducia, apprezzamento e sostegno contribuiscono in modo determinante al successo del reinserimento. Atteggiamenti negativi e mancanza di disponibilità all'adattamento rendono il processo notevolmente più difficile [8,13]

In concreto: Manifestate attivamente la vostra disponibilità a fornire sostegno, ad esempio chiedendo regolarmente come stanno le cose, dimostrando flessibilità negli adeguamenti e mantenendo un atteggiamento aperto nei confronti delle soluzioni individuali.

4.2 Instaurare una cultura delle pause in azienda

Le pause non sono un'interruzione, ma una strategia necessaria per stabilizzare le prestazioni. I periodi di riposo devono essere pianificati attivamente prima che subentri la fatigue [13,16].

In concreto: Offrite modelli di pausa flessibili: consentite ritmi di pausa individuali, orientati alle esigenze dei dipendenti. → Se le pause flessibili non sono possibili, sono utili le micro-pause (3–5 minuti all'ora), la ridistribuzione dei compiti (raggruppare le attività meno faticose) o turni di lavoro adeguati (niente doppi turni dopo i picchi di carico).

4.3 Paure finanziarie ed esistenziali da entrambe le parti

Le piccole imprese, in particolare, sono sotto pressione economica. Non tutti gli adeguamenti sono attuabili in ogni settore; a seconda delle dimensioni dell'azienda e del profilo di attività, voi datori di lavoro vi scontrate con limiti strutturali. Ad esempio, nelle professioni fisicamente impegnative (assistenza, produzione, ristorazione, artigianato) o nel lavoro a turni, il telelavoro, le aree di riposo o le pause flessibili sono spesso possibili solo in misura limitata. Si raccomanda quindi di chiarire tempestivamente quali enti possano sostenere i costi [17].

- I costi per gli adeguamenti necessari sul posto di lavoro possono essere coperti previa autorizzazione dell'Assicurazione invalidità(AI).
- L'AI può erogare contributi durante la fase di inserimento se la capacità lavorativa della persona interessata è ancora limitata.
- A seconda dei singoli casi, potrebbero essere competenti anche le assicurazioni contro gli infortuni, le assicurazioni malattia o le assicurazioni di responsabilità civile [8].

In concreto: Contattate tempestivamente il vostro ufficio AI cantonale per chiarire quali misure e finanziamenti sono possibili nel vostro caso. Tanto più importante è la collaborazione con professionisti esterni e l'AI.

5. Strutture di sostegno per i datori di lavoro

In qualità di datori di lavoro, non dovete affrontare la (ri)integrazione da soli. In Svizzera sono disponibili diverse offerte di sostegno (qui illustrate in modo semplificato).

5.1 Panoramica del sistema AI: misure di reinserimento e processo graduale

In Svizzera, la reintegrazione professionale è fortemente influenzata dall'AI. L'AI si basa sul principio «integrazione prima della rendita». Un rilevamento tempestivo può essere avviato a partire da 30 giorni di incapacità lavorativa. L'AI offre riqualificazioni professionali, orientamento professionale, adattamenti del posto di lavoro e job coaching e, previa autorizzazione, si fa carico in parte del finanziamento.

Importante da sapere: ogni prestazione viene valutata caso per caso in base ai requisiti di ammissibilità; non esiste un diritto generale. Prima dell'erogazione della prestazione è necessario ottenere una garanzia di assunzione dei costi [17,18].

5.2 Ruoli degli operatori specializzati (job coach, ergoterapisti e case manager)

Nel processo di reinserimento in caso di fatigue possono fornire supporto diversi professionisti. La seguente rappresentazione è esemplificativa. Il finanziamento è regolato in modo diverso a seconda del caso e deve essere chiarito in anticipo (garanzia di assunzione dei costi).

- **Job coach:** Accompagnamento individuale direttamente sul posto di lavoro per fornire supporto nell'organizzazione dello spazio di lavoro e nella definizione di obiettivi di prestazione realistici. È possibile un finanziamento da parte dell'AI nell'ambito delle misure di integrazione [17].
- **Ergoterapisti:** Analisi e adeguamenti del posto di lavoro, mediazione tra le persone interessate e l'azienda, organizzazione di tavole rotonde per la ricerca congiunta di soluzioni. Il finanziamento è possibile a seconda della situazione tramite l'AI, l'AA o l'AIG malattia [10,19].
- **Case manager:** Gestione del caso e coordinamento di tutte le parti coinvolte. L'impiego e il finanziamento sono generalmente a carico dell'AIG malattia o dell'assicurazione contro gli infortuni (AA). Inoltre, anche l'AI, le casse pensioni o i datori di lavoro possono incaricare e finanziare il case management [20].
- **Medici specialisti:** Valutazione della capacità lavorativa dal punto di vista medico, raccomandazioni sull'organizzazione del grado di occupazione e sulla resilienza.

- **Assistenti sociali:** Consulenza in caso di difficoltà esistenziali e questioni relative al diritto delle assicurazioni sociali. Operano presso i servizi sociali pubblici (comuni), centri di consulenza specializzati (ad esempio Pro Infirmis) o come consulenti sociali interni all'azienda. Il finanziamento è a carico delle autorità pubbliche, di fondazioni o del datore di lavoro, a seconda del tipo di impiego [21].

5.3 Punti di riferimento e contatti

- **Uffici AI cantonali:** Rilevamento tempestivo, misure di integrazione, finanziamento del job coaching e degli adeguamenti del posto di lavoro → Contattare l'ufficio AI del proprio cantone
- **SECO (Segreteria di Stato dell'economia):** Informazioni sul diritto del lavoro, sulla tutela contro il licenziamento in caso di malattia e sul dovere di assistenza a seconda della situazione, del contratto, dell'anzianità di servizio e della soluzione assicurativa → www.seco.admin.ch
- **ME/CFS Svizzera:** piattaforme informative sul quadro clinico, ricerca attuale, eventi. → www.mecfs.ch / www.sgme.ch
- **Thetritz (ZHAW):** Corsi di gestione energetica per le persone affette, job coaching e analisi del posto di lavoro a cura di ergoterapisti. Possibilità di finanziamento tramite AI o assicurazioni. → Tel.: 058 934 40 00 / empfang.thetritz@hin.ch
- **Inclusion Handicap:** Consulenza legale gratuita su procedure AI, diritto del lavoro e parità. → www.inclusion-handicap.ch / Tel.: 031 370 08 35

6. Lista di controllo per i datori di lavoro

Acquisire conoscenze

- ☐ Acquisire conoscenze di base su fatigue, ME/CFS, PEM e ipersensibilità
- ☐ Utilizzare le offerte informative dei centri specializzati (USZ, ME/CFS Svizzera, SGME)
- ☐ Parlare con la persona interessata; spesso sono proprio le persone affette a conoscere meglio la propria malattia

Organizzare la comunicazione

- ☐ Pianificare colloqui periodici (ad es. ogni due settimane)
- ☐ Mettete per iscritto gli accordi
- ☐ Porre domande aperte invece di dare consigli
- ☐ Informare il team previo consenso della persona interessata

Adattare la postazione di lavoro

- ☐ Consentire modelli di pausa flessibili (pause regolari dallo schermo)
- ☐ Mettere a disposizione luoghi di ritiro a basso stimolo (stanza tranquilla, luci soffuse, cuffie con cancellazione del rumore)
- ☐ Adattare il carico di lavoro e i compiti in modo graduale e realistico
- ☐ Valutare le possibilità di lavoro da casa

Assumere un ruolo di leadership

- ☐ Considerare la gestione dell'energia come un compito aziendale e darne l'esempio
- ☐ Promuovere la cultura delle pause all'interno del team
- ☐ Osservare i segnali di allarme precoci di sovraccarico nel team
- ☐ Orientare gli obiettivi all'attuale capacità di carico, non alle prestazioni passate

Ricorrere al supporto

- ☐ Coinvolgere tempestivamente esperti esterni (ergoterapia, job coaching)
- ☐ Verificare le possibilità offerte dall'AI (individuazione precoce, finanziamento)
- ☐ Per questioni legali, contattare la SECO o Inclusion Handicap

Thetritz, Therapie-, Trainings- und Beratungszentrum
Katharina-Sulzer-Platz 9
8400 Winterthur
+41 (0)58 934 40 00, thetritz.gesundheit@zhaw.ch

