

SINTESI DELL'INTERVENTO

Il burnout come rischio di sicurezza

Dalla valutazione del rischio alla gestione organizzativa: perché il burnout sfugge agli strumenti che dovrebbero vederlo, e cosa si può fare prima che diventi un infortunio.



Il burnout: un problema anche di sicurezza sul lavoro

Seminario tecnico · Federmanager Valle d'Aosta, con Confindustria VdA e Podium Advanced Technologies
15 settembre 2026 · Pont-Saint-Martin (AO) · Con il patrocinio di IRSI e Sicurlav
Terzo intervento a cura di **Luca Saccagno**, High Performance Coach · Burnout Prevention

INTRODUZIONE

Il contenuto dell'intervento

Queste pagine raccolgono l'intervento che ho tenuto il 15 settembre 2026 a Pont-Saint-Martin, nell'ambito del seminario tecnico promosso da Federmanager Valle d'Aosta.

Il testo segue l'ordine dell'intervento. Ho tenuto le poche slide che hanno un valore anche senza commento — uno schema, una tabella, dei dati — e ho lasciato fuori tutto il resto. Le fonti dei numeri citati sono in fondo, verificabili una per una.

In chiusura trovate il QR per il **Termometro del Burnout**, l'autovalutazione gratuita di cui ho parlato: cinque minuti, e vi dice dove siete.

Una premessa che vale per tutto il documento. Nel mio intervento non parlo di benessere organizzativo. Parlo di continuità operativa, di qualità delle decisioni e di sicurezza delle persone. Il burnout mi interessa non perché faccia stare male qualcuno, ma perché è il modo più caro che conosco di perdere performance — e perché, nei contesti industriali, il primo posto in cui lo vedo non è l'umore di una persona: è l'aumento dei near-miss.

INDICE

1	La domanda da cui parte tutto
2	Come si sviluppa: sei stadi, e dove ce ne accorgiamo
3	Perché il DVR non lo vede
4	L'effetto contagio: il manager come moltiplicatore
5	Un caso: tutto in regola sulla carta
6	Dalla resilienza all'antifragilità
7	L'intervento: persona, team, organizzazione
8	Uno strumento da usare da domani: la respirazione 4-7-8
9	Rendere visibile l'invisibile
10	Cinque cose da portarsi a casa
—	Fonti dei dati citati

CAPITOLO 1

La domanda da cui parte tutto

La valutazione del rischio stress lavoro-correlato è un obbligo di legge da oltre quindici anni. È un rischio che, come è stato detto in sala, non si vede. La domanda allora è una sola: perché continuiamo ad accorgercene a «guasto» avvenuto?

Non è una domanda retorica, ed è il motivo per cui l'intervento non si è aperto con una definizione di burnout. La definizione la conosciamo tutti. Quello che manca non è la conoscenza del fenomeno: è uno strumento che lo renda visibile *mentre accade*, invece che dopo.

L'articolo 28 del D.Lgs. 81/2008 include la valutazione dello stress lavoro-correlato tra i rischi che il documento di valutazione deve considerare. Ometterla rende il DVR incompleto ed espone il datore di lavoro a responsabilità. Su questo, in Italia, non c'è discussione da più di quindici anni. Eppure il fenomeno continua a emergere quando è già costoso — e nei contesti industriali emerge sotto forma di eventi che riguardano la sicurezza, non il benessere.

Il punto dell'intervento è che questo non dipende da negligenza. Dipende dal fatto che **lo strumento che usiamo non è costruito per vedere le fasi in cui il fenomeno è ancora reversibile**. E per capire perché, bisogna guardare come il burnout si sviluppa davvero.

Ogni macchina ha decine di sensori. La persona che la usa e la coordina, nessuno.

Il rischio occulto non ha una spia che si accende: lo scopriamo a «guasto» avvenuto.

Un impianto ha sensori su temperatura, vibrazione, pressione, consumo. Servono a intervenire prima del fermo, non a spiegarlo dopo. Per la persona che quell'impianto lo coordina non esiste nulla di equivalente: esiste un questionario, una volta l'anno. È da questa asimmetria che nasce tutto il resto del ragionamento.

CAPITOLO 2

Come si sviluppa: sei stadi, e dove ce ne accorgiamo

Il burnout non si manifesta improvvisamente: si sviluppa in stadi progressivi e prevedibili, e ognuno produce segnali diversi, visibili a persone diverse in momenti diversi.



I sei stadi del deterioramento. Lo stadio 4 è specifico degli ambienti industriali con turni continui.

STADIO	COSA SI VEDE IN AZIENDA	CHI SE NE ACCORGE
1 Sovraccarico	Carico eccessivo, mancanza di distacco mentale. Più ore, stessa resa	Nessuno
2 Presentismo	Lentezza decisionale, aumento degli errori critici, calo di qualità	L'interessato — e lo chiama "un periodo"
3 Frattura relazionale	Stile comunicativo brusco o evitante. Il team si scolla	Il team, spesso come conflitto tra reparti
4 Attenzione deteriorata	Supervisione ridotta in ambiente critico: near-miss, errori, controlli saltati	HSE, qualità, RSPP
5 Effetto domino	Il carico si riversa sul team, innescando lo stress dei collaboratori	HSE, qualità, RSPP
6 Danno sistemico	Perdita di talenti chiave e costi di sostituzione elevati	Tutti. E il CFO

La riga che conta è la quarta: **è lì che l'organizzazione inizia a vedere qualcosa**, perché è il primo stadio che produce un dato leggibile dai sistemi aziendali. Ai primi due, dove l'intervento sarebbe rapido e poco costoso, non se ne accorge nessuno — non per distrazione, ma perché lì **non c'è niente da vedere**: la persona sta reggendo.

CAPITOLO 3

Perché il DVR non lo vede

Lo strumento che dovrebbe intercettare i primi due stadi è il questionario sullo stress lavoro-correlato dentro il documento di valutazione dei rischi. Non funziona per due motivi, e nessuno dei due riguarda come viene compilato.

Il primo: la frequenza

È una fotografia annuale di un processo settimanale. Un fenomeno che evolve nell'arco di settimane viene osservato una volta ogni dodici mesi. Anche ammesso che la fotografia sia perfetta, descrive un istante di un film che nessuno sta guardando.

Il secondo, più serio: lo strumento chiede un'autovalutazione

Il questionario domanda a una persona di dichiarare il proprio stato. Ma una persona al primo stadio non è in difficoltà: sta compensando, e ci riesce. Non ha nulla da dichiarare, e quello che sta facendo — reggere — è esattamente ciò di cui va fiera.

In sala questo punto non è stato argomentato: è stato **dimostrato**. Ai partecipanti è stato chiesto di valutare da 1 a 10 quanto fossero rilassati, poi di prendersi quindici secondi per stare più comodi, poi di rivalutarsi — e il numero saliva. Solo dopo un rilassamento muscolare guidato di due minuti è arrivata la valutazione vera, che raccontava una storia diversa dalla precedente.

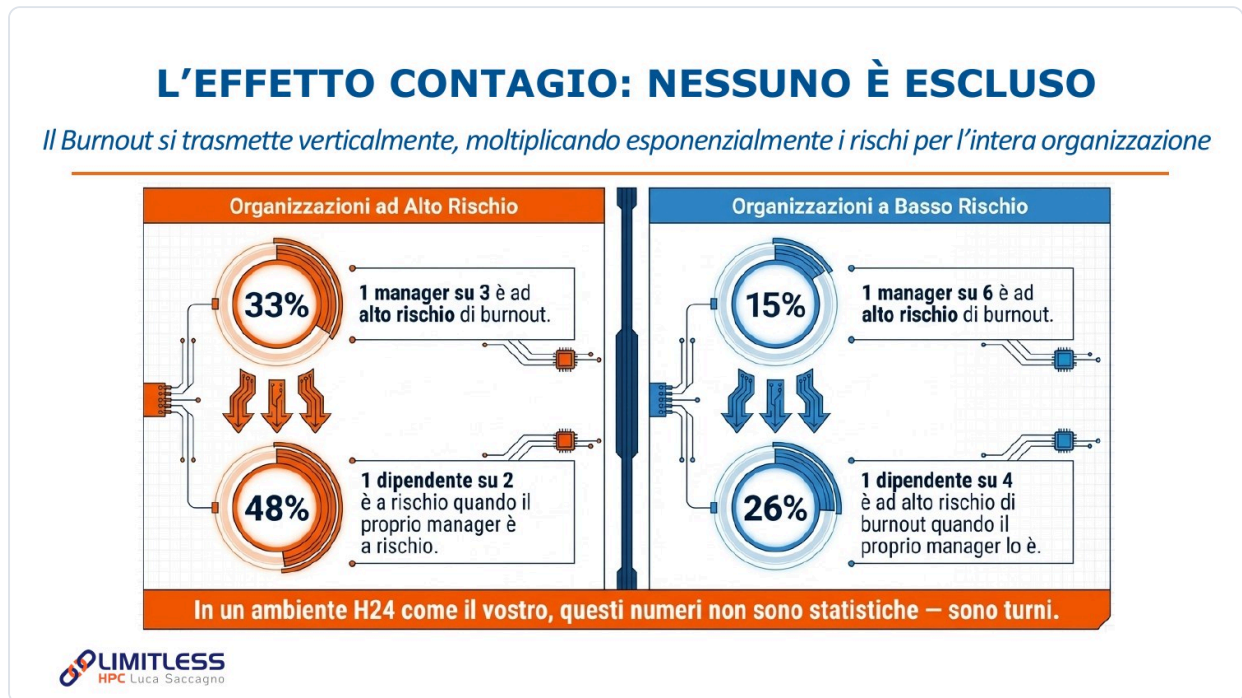
Le persone non mentono: sintetizzano. È il modo in cui funziona la percezione del proprio stato, e si può verificare su se stessi in novanta secondi. Se un'autovalutazione è imprecisa su una cosa che riguarda il corpo *in questo momento*, chiedere la stessa operazione una volta l'anno su dodici mesi di vita non produce un dato protetto: produce un dato falso.

Questa è la ragione per cui un sistema costruito sull'autodichiarazione annuale non può vedere gli stadi reversibili. Non è un difetto di applicazione della norma: è un limite dello strumento. E un sistema di monitoraggio alimentato da dati inaffidabili è peggio di nessun sistema, perché dà la sensazione di vedere.

CAPITOLO 4

L'effetto contagio: il manager come moltiplicatore

C'è una ragione precisa per cui questo discorso riguarda i manager più di chiunque altro, ed è una ragione quantitativa.



La trasmissione verticale del rischio. Dati Workday, *Voice of the Employee Report*, settembre 2024, su 2,6 milioni di dipendenti in 875 aziende e 12 settori.

1 su 2

I collaboratori a rischio burnout quando il proprio manager è ad alto rischio

1 su 4

I collaboratori a rischio quando il manager non lo è

Nelle organizzazioni classificate ad alto rischio un manager su tre risulta ad alto rischio di burnout; in quelle a basso rischio, uno su sei. Lo stato del manager si propaga a chi coordina.

Un dato indipendente inquadra il meccanismo: secondo la ricerca Gallup, su 27 milioni di dipendenti, **almeno il 70% della varianza nell'engagement di un team è attribuibile al manager**. Non è questione di carattere: è la struttura del ruolo.

Il manager non è un anello della catena. È il moltiplicatore.

Il suo stato viene replicato su tutte le persone che coordina. In un ambiente a turni continui, questi numeri non sono statistiche: sono turni.

Per questo un intervento sul singolo manager non è mai un intervento sul singolo: lasciarlo al secondo stadio non significa avere un problema, ma averne quanti sono i suoi collaboratori.

CAPITOLO 5

Un caso: tutto in regola sulla carta

Un'azienda industriale di un centinaio di persone. Il protagonista è il responsabile di produzione.

Quando arrivo, il quadro è questo: tensione crescente nel reparto, pressione sulle risorse, e il segnale che in un contesto industriale pesa più di ogni altro — **i near-miss sono aumentati**. Nelle riunioni di direzione il dito è puntato su di lui. Le vendite dicono che il problema è la produzione, ed è una lettura che sta in piedi: i numeri del reparto sono peggiorati, e chi ne risponde è lui.

Sopra di lui c'è una direzione sotto pressione sui risultati, e una fase di cambiamento per l'azienda. E c'è, mai detta esplicitamente ma presente in ogni riunione, l'ipotesi che qualcuno debba andare a casa.

Poi crolla. E la prima persona a spiegarmi che si tratta di un problema suo, personale, non aziendale, è lui.

Il meccanismo

Quest'uomo ha gestito bene criticità operative per anni: fermi impianto, contestazioni, urgenze. Sa farlo. Quello che era cambiato non era il lavoro. Da diciotto mesi portava un carico familiare importante — e lo considerava una faccenda privata, da tenere fuori dai piedi, secondaria rispetto alle urgenze del reparto.

L'energia a cui attingo per far fronte a tutto è sempre la stessa.

Non esistono due serbatoi, uno per il lavoro e uno per la vita. Ce n'è uno.

Il lavoro non era la causa. Era **il primo posto in cui un serbatoio vuoto è diventato visibile** — perché è il posto dove le prestazioni si misurano. Ognuno, leggendo, può sostituire il carico specifico con quello che ha in mente: un genitore non autosufficiente, una separazione, un lutto, la nascita di un figlio. Il meccanismo non cambia.

Un dettaglio che vale la pena trattenere: il documento di valutazione dei rischi di quell'azienda, l'anno precedente, era a posto. Valutazione dello stress lavoro-correlato inclusa. **Tutto in regola sulla carta, nulla lo era nei fatti** — e non perché qualcuno avesse fatto male il proprio lavoro, ma perché lo strumento non è costruito per vedere il primo stadio.

CAPITOLO 6

Dalla resilienza all'antifragilità

La parola "resilienza" è entrata nel linguaggio aziendale al punto da essere diventata un complimento. Vale la pena guardarla da vicino, perché descrive un obiettivo più modesto di quanto sembri.

IL NUOVO STANDARD: DALLA RESILIENZA ALL'ANTI-FRAGILITÀ

L'anti-fragilità è la miglior difesa sistemica contro il logoramento aziendale

	Resilienza	Antifragilità
Definizione	Gestione dei limiti e adattamento difensivo.	Trasformazione delle opportunità in vantaggio competitivo.
Reazione allo stress	Sopportare la pressione per tornare allo stato originale.	Crescere e migliorare grazie alla pressione.
Focus del Management	Sopravvivenza operativa e tamponamento delle crisi.	Ottimizzazione delle performance e sviluppo continuo.
In Acciaieria	Il manager regge — fino a quando non regge più.	Il manager usa la pressione per migliorare la qualità della supervisione e ridurre gli errori di processo

"Un manager anti-fragile è il miglior moltiplicatore della cultura della sicurezza nel suo team"



Due modelli a confronto. La resilienza assorbe la pressione per tornare allo stato precedente; l'antifragilità la usa per migliorare il sistema.

Essere resilienti significa **sopportare la pressione per tornare allo stato originale**: gestione dei limiti e adattamento difensivo, sopravvivenza operativa, tamponamento delle crisi. Tradotto in un contesto industriale: il manager regge — fino a quando non regge più.

L'antifragilità è un'altra cosa. È la capacità di **trasformare la pressione in un vantaggio**, di crescere grazie a essa invece che nonostante essa. Non è una qualità caratteriale: è il risultato di un sistema che misura i carichi, li distribuisce e interviene sui segnali invece che sugli eventi.

Un manager antifragile è il miglior moltiplicatore della cultura della sicurezza nel suo team.

Usa la pressione per migliorare la qualità della supervisione e ridurre gli errori di processo.

Il collegamento con quanto precede è diretto. Se il manager è un moltiplicatore — e i dati dicono che lo è — allora la domanda non è se sia abbastanza forte da reggere, ma se il sistema attorno a lui sia costruito per accorgersi che ha smesso di reggere, e per farlo prima che il segnale arrivi sotto forma di un near-miss.

CAPITOLO 7**L'intervento: persona, team, organizzazione**

Torniamo al caso. Questo è quello che è stato fatto, nell'ordine in cui è stato fatto — e l'ordine è la parte interessante.

Persona — sei mesi, più due di consolidamento

Non "sostegno": ricostruzione del modo in cui la persona gestisce la propria energia, i propri carichi e i propri confini. I due mesi successivi servono a verificare che il risultato regga in autonomia, senza di me. La misura del successo non è che stia meglio: è che applichi il metodo da solo.

Team — un mese di analisi

A questo punto succede la cosa che non avevo pianificato: è lui ad arrivare con un'analisi delle criticità del proprio team. Non gliel'avevo chiesto. Chi ha capito come funziona il meccanismo su di sé comincia a riconoscerlo negli altri. L'analisi che ne esce ribalta la diagnosi iniziale: la tensione tra produzione e vendite non nasceva in produzione. L'innescò era a monte, e scaricava a valle.

Organizzazione — quattro mesi

Costruzione dello sportello, lavoro diretto con l'amministratore delegato e con un secondo manager, e accompagnamento di un terzo manager a un percorso specialistico dedicato: quando il quadro esce dall'ambito della prestazione ed entra in quello clinico, il mio compito è riconoscerlo e indirizzare alla figura competente, ottimizzandone in maniera sinergica l'intervento.

La direzione conta più della sequenza. Non si è partiti dall'alto con un progetto aziendale calato sull'organizzazione. Si è partiti da una persona, ed è quella persona ad aver aperto la porta all'organizzazione. È il percorso più lento da avviare e il più solido da mantenere, perché quando arriva al livello organizzativo ha già dimostrato di funzionare a chi ci lavora dentro.

Vale la pena notare una cosa sui tempi: sei mesi per il recupero individuale contro settimane per un intervento allo stadio uno o due. È la differenza fra agire su un segnale e agire su un evento, e si paga interamente in tempo, costi e probabilità di riuscita.

CAPITOLO 8

Uno strumento da usare da domani: la respirazione 4-7-8

Questa è la parte del documento che si può mettere in pratica senza di me, e per cui non serve un progetto aziendale. Trentotto secondi.

38"

Due cicli completi. Il tempo necessario per rimettere online la corteccia prefrontale prima di una decisione che conta

4-7-8

Quattro secondi di inspirazione, sette di apnea, otto di espirazione. Da ripetere due o tre volte

Come si esegue. Si inspira contando fino a quattro. Si trattiene il respiro per sette. Si espira lentamente contando fino a otto. Si ripete il ciclo due o tre volte. Non serve un ambiente particolare, non serve chiudere gli occhi, si può fare seduti al tavolo di una riunione.

Perché funziona. Non per suggestione. L'espirazione prolungata stimola il nervo vago e sposta il sistema nervoso autonomo dalla modalità "lotta o fuga" alla modalità "rifletti e riposa": si riduce il cortisolo, aumenta la coerenza cardiaca. È un interruttore biologico, non un esercizio di motivazione. La tecnica viene dalla medicina militare ed è impiegata in contesti operativi dove l'errore ha conseguenze immediate.



Dieci momenti in cui vale la pena usarla. La regola pratica: prima di ogni decisione importante, prima delle conversazioni difficili, nei momenti di tensione crescente.

Il valore di questo strumento non è la tecnica in sé: è l'ordine di grandezza che stabilisce. Se trentotto secondi fanno una differenza misurabile sulla lucidità di una decisione, l'obiezione "non abbiamo tempo" smette di reggere prima ancora di essere formulata.

CAPITOLO 9

Rendere visibile l'invisibile

Nello sport di vertice nessuno aspetta l'infortunio per misurare il carico: intorno all'atleta c'è un gruppo di persone che misura con regolarità e interviene quando il dato si muove, non quando l'atleta si ferma. Non è una questione di attenzioni — è che un atleta fermo costa troppo.

Applicare la stessa logica al management significa rovesciare l'impostazione attuale. Oggi la valutazione è un adempimento annuale che fotografa uno stato; lì diventa **una misurazione ricorrente che segue un andamento**. È la differenza fra una radiografia e un monitoraggio: la prima dice com'era un organo in un istante, il secondo dice in che direzione sta andando.

Perché funzioni servono tre condizioni, e nessuna delle tre è tecnica.

- **Deve costare pochissimo tempo.** Qualunque strumento che chieda di incastrare un'agenda viene abbandonato entro un mese. La misurazione deve poter avvenire quando il manager decide, non quando lo decide il calendario di qualcun altro.
- **Un segnale deve aprire una conversazione, non una pratica.** Se essere fuori soglia produce un documento, le persone imparano a restare dentro soglia. Se produce un colloquio, le persone dicono come stanno davvero.
- **I dati devono essere separati per livello di accesso.** Chi è misurato vede tutto il proprio; chi presidia la sicurezza vede quello che gli serve per gli adempimenti; la direzione vede solo aggregati anonimi.

Sulla riservatezza, che non è un dettaglio procedurale. La riservatezza non è una garanzia formale: è la condizione che rende il dato vero. Un manager che sa che il suo nome non compare nel report risponde con onestà. Senza riservatezza il dato non è semplicemente esposto — è falso, e un sistema alimentato da dati falsi è peggio di nessun sistema, perché dà la sensazione di vedere.

È su questa impostazione che ho costruito lo **Sportello sul Burnout**, il servizio con cui accompagno le organizzazioni che decidono di passare dall'adempimento al monitoraggio. Su come funziona nel concreto — cadenza, strumenti, tempi di intervento — sono a disposizione di chi voglia approfondire.

CAPITOLO 10

Cinque cose da portarsi a casa

Se di tutto il documento resta poco, che resti questo.

1 Il rischio si vede agli stadi uno e due, e a quegli stadi non produce dati

Chi è al primo stadio sta reggendo, e reggere è ciò di cui va fiero. Serve uno strumento che generi il dato, perché spontaneamente quel dato non esiste.

2 Nessuno si autodichiara in difficoltà mentre sta ancora reggendo

Non perché menta: perché sintetizza. È verificabile su se stessi in novanta secondi, ed è il limite strutturale di ogni sistema costruito sull'autovalutazione annuale.

3 Il manager è un moltiplicatore, non un anello

Dove il manager è a rischio, un collaboratore su due lo è. Dove non lo è, uno su quattro. Un manager al secondo stadio non è un problema: sono otto o dieci, quante sono le persone che coordina.

4 Nei contesti industriali il primo segnale leggibile è il near-miss

Non l'umore, non il clima: l'attenzione deteriorata che diventa evento. Chi presidia la sicurezza è, di fatto, il primo a vedere un fenomeno che è iniziato mesi prima altrove.

5 L'energia è una sola

Non esistono due serbatoi separati per il lavoro e per la vita. Il lavoro non è quasi mai la causa: è il primo posto in cui un serbatoio vuoto diventa visibile, perché è dove le prestazioni si misurano.

Una nota sul settore pubblico. Il ragionamento è costruito su contesti industriali, ma il meccanismo non cambia in sanità o negli ambienti a turni continui del comparto pubblico. Cambia la leva: la pressione non arriva dalla proprietà, arriva dall'aspettativa del cittadino, del paziente, del familiare — un'aspettativa che non ammette il giorno storto ed è più difficile da smaltire, perché dirsi stanchi suona come venir meno a un dovere. Il conto, lì, non si misura in euro: si misura in continuità del servizio e sicurezza degli operatori.

RIFERIMENTI

Fonti dei dati citati

Ogni dato riportato in questo documento è verificabile. Dove una cifra circolante non ha retto alla verifica, è stata esclusa.

Effetto contagio verticale (1 su 2 contro 1 su 4; 33% contro 15% dei manager)

Workday, *Voice of the Employee Report*, settembre 2024. Campione: 2,6 milioni di dipendenti, 875 aziende, 12 settori.
blog.workday.com

Peso del manager sull'engagement del team (almeno il 70% della varianza)

Gallup, *State of the American Manager: Analytics and Advice for Leaders*, 2015. Campione: 27 milioni di dipendenti, 2,5 milioni di unità di lavoro.
news.gallup.com

Conseguenze misurabili del burnout individuale

Gallup, *Employee Burnout: Causes and Cures*. Chi sperimenta frequentemente burnout registra il 63% in più di giorni di malattia, il 23% in più di accessi al pronto soccorso ed è 2,6 volte più propenso a cercare attivamente un altro impiego.
gallup.com

Costo europeo della perdita di produttività

Agenzia Europea per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro: circa 136 miliardi di euro l'anno in Europa per assenteismo legato a disagio psicologico; un lavoratore su quattro riporta sintomi riconducibili al burnout.

Quadro normativo

D.Lgs. 81/2008, art. 28: la valutazione del rischio stress lavoro-correlato è parte obbligatoria del documento di valutazione dei rischi. L'omissione rende il DVR incompleto ed espone il datore di lavoro a responsabilità.

Burnout e sicurezza nel comparto sanitario

FADOI, 28° Congresso Nazionale, su oltre 2.000 professionisti sanitari: 49,6% in condizione di burnout (52% fra i medici, 45% fra gli infermieri); circa 100.000 errori l'anno in corsia riconducibili allo stress.

Base scientifica della respirazione 4-7-8

L'espiazione prolungata come via di stimolazione vagale e spostamento dell'equilibrio simpatico-parasimpatico è documentata nella letteratura sulla variabilità della frequenza cardiaca e sulle tecniche di respirazione a ritmo lento.

IL MIO REGALO PER IL VOSTRO TEMPO

Il Termometro del Burnout

Un'autovalutazione gratuita in cinque minuti.
Fatela voi, prima di proporla a qualcun altro.



lucasaccagno.it/termometro-burnout-test

Se mentre leggevate avete avuto in mente una situazione concreta della vostra organizzazione, quella è la ragione per cui vale la pena parlarne. Un confronto iniziale non costa nulla e serve prima di tutto a capire se c'è davvero qualcosa su cui lavorare.

Luca Saccagno

High Performance Coach · Burnout Prevention

Creatore del progetto Limitless HPC e del modello Challenge Intelligence Model®

info@lucasaccagno.it · lucasaccagno.it



Documento di sintesi dell'intervento tenuto il 15 settembre 2026 a Pont-Saint-Martin
nell'ambito del seminario tecnico promosso da Federmanager Valle d'Aosta.
I contenuti sono di proprietà dell'autore e sono condivisi con i partecipanti per uso personale.