

# ASP "CASA PER ANZIANI"

Viale Trieste, 52

33043 CIVIDALE DEL FRIULI (UD)

## D.LGS. 81/2008

## VALUTAZIONE DEI RISCHI

### Rischio organizzativo stress lavoro-correlato Revisione 0 - 24 febbraio 2015

#### VALUTAZIONE DEI RISCHI EFFETTUATA DA

Datore di Lavoro

DATA

24/02/2015

FIRMA

Responsabile del Servizio  
di Prevenzione e Protezione

24/02/2015

Medico Competente

24/02/2015



#### PER PRESA VISIONE

Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza

DATA

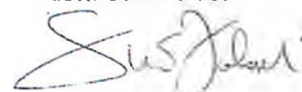
24/02/2015

FIRMA

Punto Sicurezza S.r.l.



Lo psicologo  
dott. Suni Falaschi



## REVISIONI ED INTEGRAZIONI DEL DOCUMENTO DI VALUTAZIONE DEI RISCHI

Revisione	Data	Descrizione
0	Febbraio 2015	Prima stesura Documento (metodo completo secondo Accordo europeo del 2004 e D.Lgs. 81/2008 con questionari somministrati a tutti i lavoratori) totale pagine del documento 37, allegati esclusi

## LISTA DI DISTRIBUZIONE

Funzione	Revisioni											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Datore di lavoro	X											
R.S.P.P.	X											
Medico competente	X											
R.L.S.	X											

## INDICE

1. RIFERIMENTI NORMATIVI .....	pag. 4
2. CLIMA ORGANIZZATIVO .....	9
3. DEFINIZIONI .....	10
3.1 <i>Stress</i> .....	10
3.2 <i>Stress lavorativo</i> .....	10
3.3 <i>Mobbing</i> .....	12
3.4 <i>Burnout</i> .....	12
3.5 <i>Articolo 2 D.Lgs. 81/2008</i> .....	13
4. METODOLOGIA .....	14
4.1 Il coinvolgimento dei lavoratori .....	17
4.2 La pianificazione dell'intervento .....	17
5. VALUTAZIONE .....	17
5.1 Clima organizzativo – Mobbing .....	21
5.2 Stress – Burnout .....	22
5.3 Comunicazione .....	24
5.4 Autonomia e squadra .....	25
5.5 Coerenza e gratificazione .....	27
5.6 Descrizione delle mansioni .....	29
5.7 Partecipazione .....	30
5.8 Leadership .....	31
5.9 Innovatività e dinamismo .....	32
6. CONCLUSIONI E CONFRONTO CON PRECEDENTI DVR .....	34
7. PIANO DI MIGLIORAMENTO .....	35

## ALLEGATI

- Verbale di Consultazione
- Dati Eventi Sentinella

## 1. RIFERIMENTI NORMATIVI

La comunità europea ha emanato nel 2004 un accordo quadro vincolante per gli Stati membri in materia di prevenzione della salute e della sicurezza per i lavoratori, in particolare introducendo la valutazione del rischio derivante dallo stress nei luoghi di lavoro.

### **ACCORDO QUADRO EUROPEO SULLO STRESS NEI LUOGHI DI LAVORO SIGLATO L'8 OTTOBRE 2004 (*estratto*)**

“Affrontare il problema dello stress da lavoro può portare ad una **maggiore efficienza e ad una migliore salute e sicurezza sul lavoro**, con il conseguente **beneficio economico e sociale per le imprese, per i lavoratori e per l'intera società**. La diversità all'interno della forza lavoro è un'importante elemento da considerare nell'affrontare i problemi legati allo stress da lavoro.

Lo stress da lavoro può essere causato da fattori diversi, come ad esempio il **contenuto del lavoro, la sua organizzazione, l'ambiente, la scarsa comunicazione**, eccetera.

Considerata la complessità del fenomeno, questo accordo non intende dare una lista esaustiva dei potenziali indicatori dello stress.

Tuttavia **un alto grado di assenteismo e di ricambio del personale, frequenti conflitti interpersonali o lamenti dei lavoratori sono alcuni dei segnali che possono indicare un problema di stress da lavoro**.

L'identificazione dell'esistenza di un problema di stress da lavoro può richiedere l'analisi di elementi quali l'**organizzazione del lavoro e dei suoi processi** (accordi sul tempo di lavoro, grado di autonomia, incontro tra capacità dei lavoratori e requisiti del lavoro, carico di lavoro, eccetera), le **condizioni lavorative ed ambientali** (esposizione a comportamenti offensivi, rumore, calore, sostanze pericolose, eccetera), la **comunicazione** (incertezza sulle aspettative del lavoro, prospettive occupazionali, cambiamenti futuri, eccetera) e **fattori soggettivi** (pressioni emotive e sociali, sensazione di inadeguatezza, percezione di mancanza di sostegno, eccetera).

Secondo la direttiva 89/391, tutti gli imprenditori hanno l'obbligo legale di proteggere la salute e la sicurezza occupazionale dei lavoratori. Questo obbligo si applica anche ai problemi di stress da lavoro quando essi rappresentano un rischio per la salute e la sicurezza. Tutti i lavoratori hanno un obbligo generale di attenersi alle misure protettive determinate dall'imprenditore.

La gestione dei problemi di stress da lavoro può essere effettuata all'interno di un generale processo di valutazione dei rischi, attraverso

una politica sullo stress separata e/o specifiche misure mirate all'identificazione di fattori di stress.

Questo accordo non pregiudica il diritto delle parti sociali a concludere, al livello appropriato, incluso quello europeo, accordi che adeguino e/o completino l'accordo stesso in modo da tenere in considerazione le specifiche necessità delle parti sociali coinvolte.

\* \* \*

L'Accordo Quadro Europeo è stato recepito dall'Italia nel 2008 a seguito dell'art. 28 del D.Lgs. 81/2008, che testualmente fa espresso rinvio ai dettami contenuti nell'Accordo:

**Art. 28 D.Lgs. n. 81/2008 - Oggetto della valutazione dei rischi**

1. La valutazione di cui all'articolo 17, comma 1, lettera a), anche nella scelta delle attrezzature di lavoro e delle sostanze o dei preparati chimici impiegati, nonché nella sistemazione dei luoghi di lavoro, deve riguardare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, **tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'accordo europeo dell'8 ottobre 2004**, e quelli riguardanti le lavoratrici in stato di gravidanza, secondo quanto previsto dal decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151, nonché quelli connessi alle differenze di genere, all'età, alla provenienza da altri Paesi.

2. Il documento di cui all'articolo 17, comma 1, lettera a), redatto a conclusione della valutazione, deve avere data certa e contenere:

- a) una relazione sulla valutazione di tutti i rischi per la sicurezza e la salute durante l'attività lavorativa, nella quale siano specificati i criteri adottati per la valutazione stessa;
- b) l'indicazione delle misure di prevenzione e di protezione attuate e dei dispositivi di protezione individuali adottati, a seguito della valutazione di cui all'articolo 17, comma 1, lettera a);
- c) il programma delle misure ritenute opportune per garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di sicurezza;
- d) l'individuazione delle procedure per l'attuazione delle misure da realizzare, nonché dei ruoli dell'organizzazione aziendale che vi debbono provvedere, a cui devono essere assegnati unicamente soggetti in possesso di adeguate competenze e poteri;
- e) l'indicazione del nominativo del responsabile del servizio di prevenzione e protezione, del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza o di quello territoriale e del medico competente che ha partecipato alla valutazione del rischio;

f) l'individuazione delle mansioni che eventualmente espongono i lavoratori a rischi specifici che richiedono una riconosciuta capacità professionale, specifica esperienza, adeguata formazione e addestramento.

3. Il contenuto del documento di cui al comma 2 deve altresì rispettare le indicazioni previste dalle specifiche norme sulla valutazione dei rischi contenute nei successivi titoli del presente decreto.

\* \* \*

Successivamente all'emanazione del D.Lgs. 81/2008, che peraltro prevedeva l'obbligo di effettuare la valutazione del rischio stress lavoro-correlato entro il 1° agosto 2008 (art. 28), l'Italia ha disposto con traduzione il recepimento dell'Accordo europeo mediante l'**Accordo Interconfederale tra UNICE/UEAPME, CEEP e CES** del 9 giugno 2008.

\* \* \*

In data **18 novembre 2010** il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha pubblicato con lettera circolare le **indicazioni metodologiche** della Commissione Consultiva Permanente per la valutazione dello stress lavoro-correlato (articoli 6, comma 8, lettera *m-quater*, e 28, comma 1-*bis*, D.Lgs. 81/2008 e successive modificazioni ed integrazioni).

***“Definizioni e indicazioni generali*** Lo stress lavoro-correlato viene descritto all'articolo 3 dell'Accordo Europeo dell'8 ottobre 2004 - così come recepito dall'Accordo Interconfederale del 9 giugno 2008 - quale “condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o aspettative riposte in loro” (art. 3, comma 1). Nell'ambito del lavoro tale equilibrio si può verificare quando il lavoratore non si sente in grado di corrispondere alle richieste lavorative. Tuttavia non tutte le manifestazioni di stress sul lavoro possono essere considerate come stress lavoro-correlato. Lo stress lavoro-correlato è quello causato da vari fattori propri del contesto e del contenuto del lavoro. **La valutazione del rischio da stress lavoro-correlato è parte integrante della valutazione dei rischi e viene effettuata (come per tutti gli altri fattori di rischio) dal datore di lavoro avvalendosi del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP) con il coinvolgimento del medico competente, ove nominato, e previa consultazione del Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS/RLST).** È, quindi, necessario preliminarmente indicare il percorso metodologico che permetta una corretta identificazione dei fattori di rischio da stress lavoro-correlato, in modo che da tale identificazione discenda la pianificazione e realizzazione di misure di eliminazione o, quando essa non sia possibile, riduzione al minimo di tale fattore di rischio. A tale scopo, va chiarito che le necessarie attività devono essere compiute con riferimento a tutti i lavoratori, compresi dirigenti e preposti. La valutazione prende in esame non singoli ma gruppi omogenei di lavoratori (per esempio per mansioni o partizioni organizzative) che risultino esposti a rischi dello stesso tipo secondo una

individuazione che ogni datore di lavoro può autonomamente effettuare in ragione della effettiva organizzazione aziendale (potrebbero essere, ad esempio, i turnisti, i dipendenti di un determinato settore oppure chi svolge la medesima mansione, etc.).

### **Metodologia**

La valutazione si articola in **due fasi**: una necessaria (la **valutazione preliminare**); l'altra eventuale, da attivare nel caso in cui la valutazione preliminare riveli elementi di rischio da stress lavoro-correlato e le misure di correzione adottate a seguito della stessa, dal datore di lavoro, si rivelino inefficaci. La valutazione preliminare consiste nella rilevazione di indicatori oggettivi e verificabili, ove possibile numericamente apprezzabili, appartenenti quanto meno a tre distinte famiglie:

- I) **Eventi sentinella** quali ad esempio: indici infortunistici; assenze per malattia; turnover; procedimenti e sanzioni e segnalazioni del medico competente; specifiche e frequenti lamentele formalizzate da parte dei lavoratori. I predetti eventi sono da valutarsi sulla base di parametri omogenei individuati internamente alla azienda (es. andamento nel tempo degli indici infortunistici rilevati in azienda).
- II) **Fattori di contenuto del lavoro** quali ad esempio: ambiente di lavoro e attrezzature; carichi e ritmi di lavoro; orario di lavoro e turni; corrispondenza tra le competenze dei lavoratori e i requisiti professionali richiesti.
- III) **Fattori di contesto del lavoro** quali ad esempio: ruolo nell'ambito dell'organizzazione, autonomia decisionale e controllo; conflitti interpersonali al lavoro; evoluzione e sviluppo di carriera; comunicazione (es. incertezza in ordine alle prestazioni richieste).

**In questa prima fase possono essere utilizzate liste di controllo applicabili anche dai soggetti aziendali della prevenzione che consentano una valutazione oggettiva**, complessiva e, quando possibile, parametrica dei fattori di cui ai punti I, II e III che precedono. **In relazione alla valutazione dei fattori di contesto e di contenuto** di cui sopra (punti II e III dell'elenco) **occorre sentire i lavoratori e/o i RLS/RLST. Nelle aziende di maggiori dimensioni è possibile sentire un campione rappresentativo di lavoratori**. La scelta delle modalità tramite cui sentire i lavoratori è rimessa al datore di lavoro anche in relazione alla metodologia di valutazione adottata. Ove dalla valutazione preliminare non emergano elementi di rischio da stress lavoro-correlato tali da richiedere il ricorso ad azioni correttive, il datore di lavoro sarà unicamente tenuto a darne conto nel Documento di Valutazione del Rischio (DVR) e a prevedere un piano di monitoraggio. Diversamente, nel caso in cui si rilevino elementi di rischio da stress lavoro-correlato tali da richiedere il ricorso ad azioni correttive, si procede alla pianificazione ed alla adozione degli opportuni interventi correttivi (ad esempio, interventi organizzativi, tecnici, procedurali, comunicativi, formativi, etc). Ove gli interventi correttivi risultino inefficaci, si procede, nei tempi che la stessa impresa definisce nella pianificazione degli interventi, alla fase di valutazione successiva (c.d. valutazione approfondita). La **valutazione approfondita** prevede la valutazione della percezione soggettiva dei lavoratori, ad esempio attraverso differenti strumenti quali questionari, focus group, interviste semi-strutturate, sulle

famiglie di fattori/indicatori di cui all'elenco sopra riportato. Tale fase fa riferimento ovviamente ai gruppi omogenei di lavoratori rispetto ai quali sono state rilevate le problematiche. Nelle aziende di maggiori dimensioni è possibile che tale fase di indagine venga realizzata tramite un campione rappresentativo di lavoratori. Nelle imprese che occupano fino a 5 lavoratori, in luogo dei predetti strumenti di valutazione approfondita, il datore di lavoro può scegliere di utilizzare modalità di valutazione (es. riunioni) che garantiscano il coinvolgimento diretto dei lavoratori nella ricerca delle soluzioni e nella verifica della loro efficacia.

***Disposizioni transitorie e finali***

***La data del 31 dicembre 2010***, di decorrenza dell'obbligo previsto dall'articolo 28, comma 1-bis, del d.lgs. n. 81/2008, ***deve essere intesa come data di avvio delle attività di valutazione ai sensi delle presenti indicazioni metodologiche***. La programmazione temporale delle suddette attività di valutazione e l'indicazione del termine finale di espletamento delle stesse devono essere riportate nel documento di valutazione dei rischi. ***Gli organi di vigilanza***, ai fini dell'adozione dei provvedimenti di propria competenza, ***terranno conto della decorrenza e della programmazione temporale*** di cui al precedente periodo. Allo scopo di verificare l'efficacia della metodologia qui indicata, anche per valutare l'opportunità di integrazioni alla medesima, la Commissione Consultiva provvederà ad elaborare una relazione entro 24 mesi dalla pubblicazione delle presenti indicazioni metodologiche, a seguito dello svolgimento del monitoraggio sulle attività realizzate. Le modalità di effettuazione di tale monitoraggio saranno definite dalla Commissione consultiva. ***I datori di lavoro che***, alla data di approvazione delle presenti indicazioni metodologiche, ***abbiano già effettuato la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato coerentemente ai contenuti dell'accordo europeo dell'8 ottobre 2004*** - così come recepito dall'Accordo Interconfederale del 9 giugno 2008 - ***non debbono ripetere l'indagine ma sono unicamente tenuti all'aggiornamento della medesima nelle ipotesi previste dall'art. 29, comma 3, del d.lgs. n. 81/2008, secondo quanto indicato nel presente documento.***



## 2. CLIMA ORGANIZZATIVO

Nel documento di valutazione dei rischi è prevista, pertanto, *ex lege* un'analisi del clima organizzativo e dei fattori di rischio connessi allo stress lavoro-correlato.

Il clima organizzativo è una variabile importante non solo per la qualità della vita dei lavoratori ma anche come indice di salute, benessere ed efficienza lavorativa.

Nella valutazione del clima organizzativo si osserva l'azienda nella sua complessità dal punto di vista della percezione dei lavoratori.

Il clima organizzativo è una "qualità" relativamente stabile dell'ambiente interno di un'organizzazione che:

- è percepita dai suoi membri
- influenza il loro comportamento
- può essere descritta sulla base di una serie di fattori che fanno riferimento ad elementi strutturali, interpersonali, individuali. Rispetto

alla cultura organizzativa, nella quotidianità del lavoro, il clima è la manifestazione delle norme, dei valori, dei significati condivisi che costituiscono la prospettiva culturale principale di un'organizzazione. Confrontato con la cultura, il clima è quindi più soggetto a mutamenti provocati da cambiamenti nelle pratiche o da modificazioni dell'ambiente circostante. Di conseguenza il clima organizzativo è un concetto misurabile e gestibile dal management aziendale; ciò a differenza della cultura che non può essere quantificata e modificata in tempi brevi dalle azioni organizzative (Bellandi et Al., 2002).

Con il termine "salute organizzativa" ci si riferisce alla capacità di un'organizzazione non solo di essere efficace e produttiva ma anche di crescere e svilupparsi promuovendo e mantenendo un adeguato grado di benessere fisico e psicologico ed alimentando costruttivamente la convivenza sociale di chi vi lavora.

Il concetto di salute, dunque, cerca di superare la dicotomia tra individuo e organizzazione evidenziando come entrambi siano attori e responsabili della salute. Il benessere organizzativo risiede nella qualità della relazione esistente tra le persone ed il contesto di lavoro.

La metodologia consente di individuare le dimensioni che fondano il benessere organizzativo, caratterizzato dai seguenti punti:

- Caratteristiche dell'ambiente di lavoro
- Chiarezza degli obiettivi
- Coerenza tra gli enunciati e le pratiche organizzative

- Comunicazione interna ed esterna
- Prevenzione degli infortuni e dei rischi professionali
- Clima organizzativo
- Dinamismo operativo
- Innovatività
- Conflittualità (Autonomia e cooperazione)

## 3. DEFINIZIONI

### 3.1 STRESS

“Lo stress può potenzialmente colpire qualsiasi posto di lavoro e qualunque lavoratore, indipendentemente dalla grandezza dell’impresa, dal settore di attività o dal tipo di relazione contrattuale o di lavoro. In pratica, tuttavia, non tutti i posti di lavoro e non tutti i lavoratori ne possono essere necessariamente colpiti. Affrontare il problema dello stress da lavoro può portare ad una maggiore efficienza e ad una migliore salute e sicurezza sul lavoro, con il conseguente beneficio economico e sociale per le imprese, per i lavoratori e per l’intera società. La diversità all’interno della forza lavoro è un importante elemento da considerare nell’affrontare i problemi legati allo stress da lavoro” (Accordo Europeo 8 ottobre 2004).

### 3.2 STRESS LAVORATIVO

“Lo stress è una condizione, accompagnata da sofferenze o disfunzioni fisiche, psichiche, psicologiche o sociali, che scaturisce dalla sensazione individuale di non essere in grado di rispondere alle richieste o di non essere all’altezza delle aspettative. L’individuo può ben adattarsi ad affrontare un’esposizione alla pressione a breve termine, cosa che può anche essere considerata positiva, ma ha una maggiore difficoltà a sostenere un’esposizione prolungata a una intensa pressione. Inoltre i singoli individui possono reagire diversamente ad una stessa situazione data oppure possono reagire diversamente a situazioni similari in momenti diversi della propria vita. Lo stress non è una malattia, ma un’esposizione prolungata ad esso può ridurre l’efficienza nel lavoro e può causare malattie. Lo stress derivante da motivi esterni all’ambiente di lavoro può portare a cambiamenti nel comportamento e ad una riduzione dell’efficienza nel lavoro. Tutte le manifestazioni da stress nel lavoro non possono essere ritenute correlate al lavoro stesso. Lo stress da lavoro può essere causato da fattori diversi, come ad esempio il contenuto del lavoro, la sua organizzazione, l’ambiente, la scarsa comunicazione, eccetera “ (Accordo Europeo 8 ottobre 2004).

Dalla letteratura scientifica si deducono tre approcci scientifici per dare una definizione dello stress lavorativo:

- a) stress come variabile indipendente
- b) approccio oggettivo
- c) approccio soggettivo.

**a) Stress come variabile indipendente**

Nel primo approccio lo stress è una variabile indipendente che diviene causa ambientale tale da far emergere una malattia correlabile ad uno stress lavorativo.

**b) Approccio oggettivo**

Nel secondo approccio le variabili sono correlate agli effetti degli stimoli dovuti all'ambiente lavorativo che creano un effetto stressogeno oggettivo dal punto di vista lavorativo (esempio: lavoro ad alte temperature etc.). È basato sulla misurazione "obiettiva" dei fattori di rischio presenti nel luogo di lavoro, facendo ricorso, ad esempio, a tecniche di rilevazione diretta, oppure ad interviste rivolte a conoscitori "esperti" della realtà lavorativa in esame (in genere i responsabili del processo lavorativo), che offrono elementi di valutazione indipendentemente dalle elaborazioni soggettive dei lavoratori e dalle loro percezioni dell'ambiente di lavoro.

Questo approccio fornisce una conoscenza migliore degli aspetti ambientali e organizzativi che necessitano di un cambiamento, con minori fattori che implicano una migliore analisi senza generare falsi positivi ed una migliore separazione fra le variabili indipendenti (caratteristiche del lavoro) e le variabili dipendenti (caratteristiche soggettive).

**c) Approccio soggettivo**

Nel terzo approccio si considera l'interazione soggettiva del lavoratore con l'ambiente lavorativo anche dal punto di vista emotivo. In questo caso si fa riferimento al rischio psicosociale perché ci si riferisce al benessere lavorativo definito sia dall'Organizzazione Mondiale della Sanità che dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro.

Vengono dunque prese in considerazione le reazioni soggettive dei lavoratori alle condizioni specifiche del luogo di lavoro e delle caratteristiche dello stesso.

Lo stress, comunque, non può essere definito come patologia ma come variabile necessaria per ogni attività umana. Infatti lo stress può essere positivo (eustress) e negativo (distress). Tra gli effetti negativi possono essere elencate le manifestazioni psicosomatiche patologiche dovute ad un

eccesso di stress negativo. Alcune attività sono considerate altamente stressogene per loro natura (stress oggettivo) ma ogni individuo ha una personale capacità di fronteggiare tali situazioni (capacità di  *coping*). Ad esempio un lavoro di precisione ha una quota di stress oggettivo dovuto alla richiesta di attenzione continua al proprio lavoro, tuttavia vi sono persone più o meno capaci di mantenere facilmente la propria attenzione sul compito assegnato.

### **3.3 MOBBING**

Si definisce il fenomeno mobbing con le stesse parole della Commissione Lavoro del Senato: “[...] si intende per violenza o persecuzione psicologica ogni atto o comportamento adottati dal datore di lavoro, dal committente, da superiori ovvero da colleghi di pari grado o di grado inferiore, con carattere sistematico, intenso e duraturo, finalizzati a danneggiare l'integrità psico-fisica della lavoratrice o del lavoratore” (bozza del disegno di legge sul mobbing, Commissione Lavoro del Senato 2005).

Questo fenomeno assume rilevante importanza nei casi di deficitaria qualità ed efficienza organizzativa. Nelle realtà lavorative laddove, invece, esiste una buona comunicazione ed un'evidente cura della salute dei lavoratori è molto difficile possano verificarsi fenomeni di mobbing.

### **3.4 BURNOUT**

Il burnout è un insieme di manifestazioni psicologiche e comportamentali che possono insorgere in operatori che lavorano a contatto con il pubblico e possono essere raggruppate in tre componenti: esaurimento emotivo, depersonalizzazione e ridotta realizzazione personale (Maslach). L'esaurimento emotivo consiste nella condizione di trovarsi emotivamente svuotati ed annullati dal proprio lavoro per effetto dell'inaridimento emotivo del rapporto con gli altri.

La depersonalizzazione si presenta come un atteggiamento di allontanamento e di rifiuto (risposte comportamentali negative e sgarbate) nei confronti di coloro che richiedono o ricevono la prestazione professionale, il servizio o la cura.

La ridotta realizzazione personale riguarda la percezione della propria inadeguatezza al lavoro, la caduta dell'autostima ed il sentimento di insuccesso nel proprio lavoro.

Il soggetto colpito da burnout manifesta sintomi aspecifici (irrequietezza, senso di stanchezza ed esaurimento, apatia, nervosismo, insonnia), sintomi somatici (tachicardia, cefalee, nausea, ecc.), sintomi psicologici (depressione, bassa stima di sé, senso di colpa, sensazione di fallimento,

rabbia e risentimento, alta resistenza a recarsi quotidianamente al lavoro, indifferenza, negativismo, isolamento, sensazione di immobilismo, sospetto e paranoia, rigidità di pensiero e resistenza al cambiamento, difficoltà nelle relazioni con gli utenti, cinismo, atteggiamento colpevolizzante nei confronti degli utenti). Tale situazione di disagio molto spesso induce il soggetto ad abuso di sostanze alcoliche o di farmaci. Gli effetti negativi del burnout non coinvolgono solo il singolo lavoratore ma anche l'utenza, alla quale viene offerto un servizio inadeguato ed un trattamento "meno" umano.

### **3.5 ARTICOLO 2 D.LGS. 81/2008**

Si riportano di seguito le **definizioni** contenute all'articolo 2 del D.Lgs. 81/2008 pertinenti con la presente valutazione:

#### **m) Sorveglianza sanitaria**

*Insieme degli atti medici, finalizzati alla tutela dello stato di salute e sicurezza dei lavoratori, in relazione all'ambiente di lavoro, ai fattori di rischio professionali e alle modalità di svolgimento dell'attività lavorativa.*

#### **o) Salute**

*Stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o d'infermità.*

#### **q) Valutazione dei rischi**

*Valutazione globale e documentata di tutti i rischi per la salute e sicurezza dei lavoratori presenti nell'ambito dell'organizzazione in cui essi prestano la propria attività, finalizzata ad individuare le adeguate misure di prevenzione e di protezione e ad elaborare il programma delle misure atte a garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di salute e sicurezza.*

#### **r) Pericolo**

*Proprietà o qualità intrinseca di un determinato fattore avente il potenziale di causare danni.*

#### **s) Rischio**

*Probabilità di raggiungimento del livello potenziale di danno nelle condizioni di impiego o di esposizione ad un determinato fattore o agente oppure alla loro combinazione.*

#### **aa) Formazione**

*Processo educativo attraverso il quale trasferire ai lavoratori ed agli altri soggetti del sistema di prevenzione e protezione aziendale conoscenze e procedure utili alla acquisizione di competenze per lo svolgimento in sicurezza dei rispettivi compiti in azienda e alla identificazione, alla riduzione e alla gestione dei rischi.*

#### **bb) Informazione**

*Complesso delle attività dirette a fornire conoscenze utili alla identificazione, alla riduzione e alla gestione dei rischi in ambiente di lavoro.*

#### **dd) Modello di organizzazione e di gestione**

*Modello organizzativo e gestionale per la definizione e l'attuazione di una politica*

aziendale per la salute e sicurezza, ai sensi dell'articolo 6, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, idoneo a prevenire i reati di cui agli articoli 589 e 590, terzo comma, del codice penale, commessi con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela della salute sul lavoro.

**h) Responsabilità sociale delle imprese**

*Integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle aziende e organizzazioni nelle loro attività commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate.*

## 4. METODOLOGIA

La metodologia utilizzata nella presente valutazione del rischio organizzativo stress lavoro-correlato, conformemente all'Accordo quadro europeo dell'8 ottobre 2004 ed alle indicazioni della Commissione consultiva permanente (Circolare ministeriale del 18/11/2010), individua i seguenti livelli e dimensioni di analisi:

- inquadramento degli indicatori oggettivi, ossia verificabili, che è possibile associare a condizioni di stress da lavoro, attraverso la compilazione della *check list* di indicatori verificabili, appositamente predisposta (tabelle **EVENTI SENTINELLA**);
- misura della percezione dello stress dei lavoratori, attraverso l'utilizzo di strumenti specifici (**QUESTIONARI/INTERVISTE**) che verranno analizzati in modo aggregato, nel senso che non saranno considerate le singole condizioni di stress occupazionale, bensì quelle dell'organizzazione;
- individuazione del livello di rischio stress lavoro-correlato che viene valutato in modo graduale (**BASSO, MEDIO, ALTO**). In questa fase devono essere già ipotizzate e pianificate azioni di miglioramento;
- processo con un modello della job analysis.

L'analisi del processo avviene attraverso una **metodologia di valutazione denominata job analysis**, che prevede:

- Analisi dei compiti e dei processi
- Indagini sul campo con questionari tipo Karazek
- Analisi degli ambienti di lavoro
- Confronto con attività già presenti in letteratura

***Nonostante la soggettività delle risposte, esistono situazioni di lavoro che risultano oggettivamente pressanti***, tali da risultare critiche anche per persone che posseggono elevate capacità di coping.

Le forme più studiate in relazione alle situazioni appena citate sono:

- Elevata monotonia e ripetitività
- Elevato carico psicofisiologico

- Alta responsabilità
- Condizioni ambientali “estreme”.

Le dimensioni del benessere organizzativo utilizzate sono quelle che inquadrano tutte le variabili in gioco nello stress lavoro-correlato:

1. *Clima organizzativo e Mobbing*
2. *Stress Burnout*
3. *Comunicazione*
4. *Autonomia e cooperazione*
5. *Coerenza e gratificazione*
6. *Descrizione delle mansioni*
7. *Partecipazione*
8. *Leadership*
9. *Innovatività e dinamismo*

In questo modo saranno valutati i seguenti elementi:

A) Misure attuate dall'azienda per evitare disfunzioni dell'organizzazione del lavoro capaci di determinare condizioni di lavoro potenzialmente stressogene in relazione alle seguenti dimensioni dell'organizzazione aziendale:

- 1) comunicazione interna e clima relazionale
- 2) stile manageriale
- 3) salute e sicurezza
- 4) obiettivi e programmi aziendali
- 5) procedure per lo svolgimento delle attività
- 6) divisione del lavoro e delle responsabilità
- 7) adeguatezza delle risorse disponibili per lo svolgimento delle attività
- 8) gestione dell'informazione
- 9) supervisione e controllo
- 10) valorizzazione delle risorse umane
- 11) gestione dei cambiamenti
- 12) responsabilità sociali d'impresa

B) Ripercussioni negative dello stress sull'organizzazione (sintomi aziendali di stress, indicatori indiretti di stress):

- 1) assenze per malattia
- 2) ritardi nell'entrata al lavoro
- 3) rispetto di regole e procedure
- 4) turnover

- 5) vertenze sindacali
- 6) segnalazioni di costrittività organizzative/disagio
- 7) tempi di lavorazione
- 8) errori
- 9) costi produttivi
- 10) costi legali.

Le informazioni sulla soggettività dei lavoratori sono raccolte attraverso un questionario analogo al JCQ (Job Content Questionnaire) di Karasek la cui somministrazione deve essere effettuata garantendo l'anonimato e la libertà di adesione e deve riguardare un campione significativo di lavoratori e, comunque, in percentuale non inferiore al 80% di tutti i soggetti da testare.

L'analisi del clima organizzativo fornisce la descrizione dei vissuti relativi alla struttura organizzativa, ai rapporti, alle relazioni e alle attività che si concretizzano nell'appartenenza al contesto organizzativo (Majer e D'Amato 2002).

La valutazione di queste variabili è possibile grazie ad un'**analisi statistica** dei **questionari** usando i costrutti **già ampiamente validati dal Majer D'Amato Organizational Questionnaire 10 (M\_DOQ10 2005)**.

Il questionario è composto da 60 item, valutati mediante una scala di giudizio tipo Likert a 5 modalità di risposta, disposti in ordine volutamente sparso in modo da poter raccogliere le informazioni su ogni variabile dello stress lavoro-correlato.

**Il questionario utilizzato è uno strumento multifattoriale costruito appositamente per le variabili incluse nello stress lavoro-correlato.**

Lo scoring può essere svolto esclusivamente con l'apposito schema di correzione che produce automaticamente un risultato dei costrutti analizzati.

La lettura dei dati richiede competenze professionali specifiche per attribuire un preciso significato ai risultati.

La presente valutazione è stata effettuata da uno psicologo del lavoro competente in ambito organizzativo e metodologico: dott. Sunì Falaschi, iscritto all'albo degli psicologi dell'Emilia Romagna n. 3898.



#### **4.1 IL COINVOLGIMENTO DEI LAVORATORI**

I questionari per la consultazione dei lavoratori che proponiamo *non* hanno la funzione di identificare problemi *di singoli* lavoratori ma di consentire la rilevazione delle percezioni dei dipendenti che, aggregate per area/reparto/servizio, ecc. contribuiscono ad identificare le condizioni su cui intervenire per eliminare, ridurre e gestire la condizione di stress correlato al lavoro.

#### **4.2 LA PIANIFICAZIONE DELL'INTERVENTO**

Per mettere in atto il percorso di riduzione del rischio stress lavoro-correlato e di miglioramento continuo, l'organizzazione deve utilizzare la valutazione dello stress come base per la condivisione (discussione e comunicazione) dei risultati utili per la gestione del rischio, ma anche per la (ri)progettazione dei fattori organizzativi di disagio. La prevenzione o la riduzione dei problemi di stress lavoro-correlato comporta l'adozione di misure che possono essere organizzative o gestionali o di entrambi i tipi ed introdotte sotto forma di specifiche misure mirate a modificare i fattori di rischio-stress individuati. Gli interventi, già programmati con la valutazione degli indicatori oggettivi, si integrano con le misure derivanti dalla valutazione soggettiva.

## **5. VALUTAZIONE**

A ciascuna misura preventiva viene assegnato un punteggio direttamente proporzionale alla sua valenza preventiva (mera predisposizione formale della misura, sua effettiva operatività, esistenza di verifiche del suo rispetto). Ai sintomi aziendali di stress viene attribuito un punteggio che tiene conto o del loro andamento nel tempo o della loro presenza/assenza. L'integrazione, in una matrice, dei punteggi attribuiti ai due elementi di valutazione presi in considerazione consentirà di individuare due aree di rischio: un'area in cui gli elementi indicativi di rischio sono scarsi ed il rischio può, pertanto essere considerato basso tale da non richiedere ulteriori approfondimenti dell'analisi ed un'area in cui gli elementi indicativi di rischio sono significativi e indicano la necessità di proseguire l'analisi al 2° livello di approfondimento (rischio medio e rischio alto). Indipendentemente dall'esito della valutazione l'azienda dovrà provvedere a definire in maniera adeguata le regole organizzative e gestionali risultate carenti.

La somma dei punteggi attribuiti alle aree previste anche dalle indicazioni della Commissione consultiva permanente del 18/11/2010 (1. Eventi sentinella, 2. Fattori di contenuto del lavoro e 3. Fattori di contesto del lavoro) consente di identificare il posizionamento nella TABELLA DEI LIVELLI DI RISCHIO (fonte ISPESL), esprimendo il punteggio ottenuto in valore percentuale, rispetto al punteggio massimo.

Livello di rischio	Note
<p><b>RISCHIO BASSO</b> ≤ 25%</p>	<p>L'analisi degli indicatori non evidenzia particolari condizioni organizzative che possano determinare la presenza di stress correlato al lavoro.</p> <p>Ripetere la valutazione/aggiornamento del DVR, secondo quanto disposto dall'art. 29 del D.Lgs. 81/2008.</p>

Nel caso che la valutazione del rischio stress lavoro-correlato per l'intera azienda o per le singole partizioni organizzative o per le mansioni, abbia rilevato un rischio BASSO, non è necessario procedere ulteriormente. Si dovrà comunque monitorare il rischio, la presenza di eventi sentinella e ogni due anni si programmerà la revisione del Documento di Valutazione dei Rischi, secondo le indicazioni normative.

Livello di rischio	Note
<p><b>RISCHIO MEDIO</b> &gt;25% o ≤ 50%</p>	<p>L'analisi degli indicatori evidenzia condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress correlato al lavoro.</p> <p>Per ogni condizione di rischio identificata <b>si devono adottare le azioni di miglioramento mirate</b>. Se queste non determinano un miglioramento entro un anno, sarà necessario procedere al secondo livello di approfondimento (ulteriore coinvolgimento diretto dei lavoratori).</p> <p>Ripetere la valutazione/aggiornamento del DVR, secondo quanto disposto dall'art. 29 del D.Lgs. 81/08.</p>

Per ogni condizione identificata con punteggio MEDIO, si devono adottare tutte le azioni di miglioramento che saranno riferite in modo specifico agli indicatori aziendali, di contesto e/o di contenuto con i valori di rischio stress più elevato. Ogni eventuale punteggio MEDIO riferito ad una singola area, costituisce un'indicazione che si può tradurre in proposte ed azioni di miglioramento specifiche.

Livello di rischio	Note
<b>RISCHIO ALTO</b> <b>&gt;50%</b>	<p>L'analisi degli indicatori evidenzia condizioni organizzative con sicura presenza di stress correlato al lavoro.</p> <p><b>Si deve effettuare il secondo livello di approfondimento con un'approfondita valutazione della percezione dello stress dei lavoratori.</b></p> <p>Come per il rischio medio, è necessario provvedere alla <u>verifica dell'efficacia delle azioni di miglioramento entro un anno.</u></p> <p>Ripetere la valutazione del DVR, secondo quanto disposto dall'art. 29 del D.Lgs. 81/08.</p>

Per ogni condizione identificata con punteggio ALTO, riferito ad una singola area, si devono adottare tutte le azioni di miglioramento riferite in modo specifico agli indicatori aziendali, di contesto e/o di contenuto con i valori di rischio stress più elevato. In questo caso, la valutazione del rischio stress lavoro-correlato per l'intera azienda o per una partizione organizzativa o per mansione deve necessariamente proseguire con il secondo livello di approfondimento, ossia con un'approfondita valutazione della percezione di stress dei lavoratori.

Di seguito sono descritti i risultati di ciascuna delle 13 variabili in gioco sviluppate in 9 punti:

- Clima organizzativo - Mobbing
- Stress – Burnout
- Comunicazione
- Autonomia e squadra
- Coerenza e gratificazione
- Descrizione delle mansioni
- Partecipazione
- Leadership
- Innovatività e dinamismo.

## 5. VALUTAZIONE

## 5.1 CLIMA ORGANIZZATIVO E MOBBING

Questo fattore è legato principalmente alla qualità dell'organizzazione dal punto di vista del clima organizzativo. Perciò il valore che si esprime in questa sezione è il clima organizzativo. Per poter valutare la presenza o meno di mobbing in un'organizzazione si dovrebbe fare un test apposito per rilevare se esistono casi accertati del fenomeno. Tuttavia sarebbe non corretto rilevarlo senza svolgere un'adeguata analisi caso per caso.

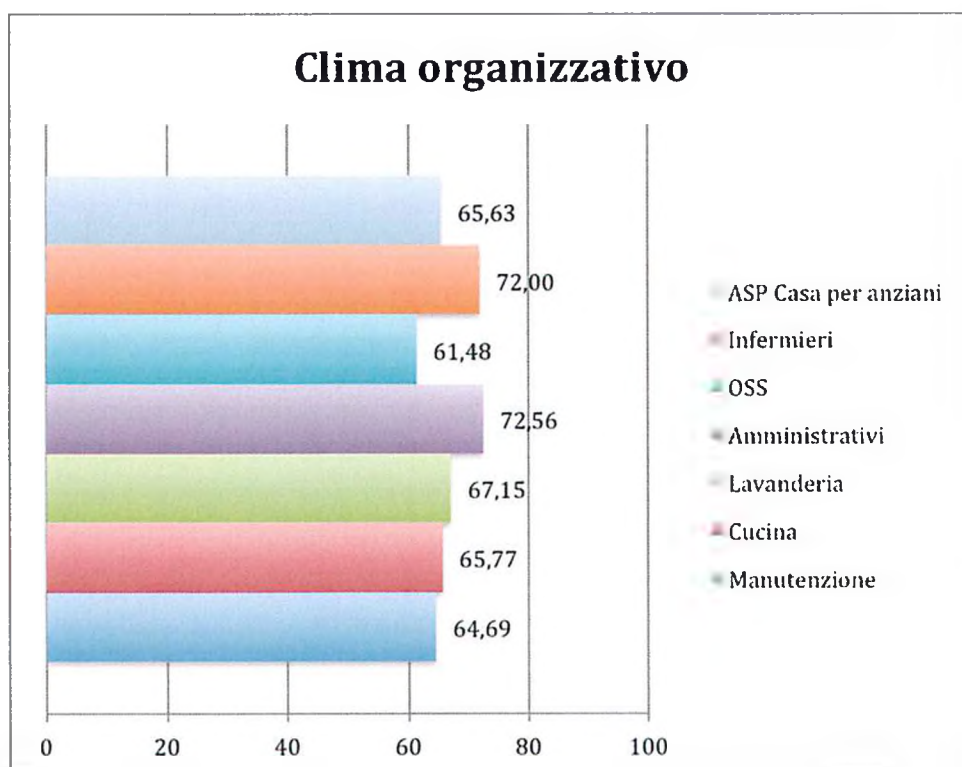
Se risulta un clima organizzativo molto negativo allora è possibile che venga a crearsi una particolare situazione ambientale di "terreno fertile" per l'insorgenza del fenomeno.

*Un alto punteggio del clima organizzativo indica che l'organizzazione è buona e rispondente alle caratteristiche necessarie di buona vivibilità per i lavoratori. Dal punto di vista probabilistico ci sono scarse possibilità che vi siano fenomeni di mobbing.*

**Nella realtà della ASP "Casa per Anziani" i punteggi rilevati sono superiori alle medie statistiche e ciò significa che il clima lavorativo e organizzativo è decisamente buono.**

Alcuni gruppi appaiono migliori anche se si deve tener conto che talvolta il numero ridotto dei membri del gruppo rende il punteggio meno significativo e più polarizzato.

Per poter comprendere l'origine di tale dato si può fare riferimento agli altri dati, illustrati nel proseguo, che illustrano in maniera esaustiva la composizione del clima organizzativo aziendale.



## **5.2 STRESS - BURNOUT**

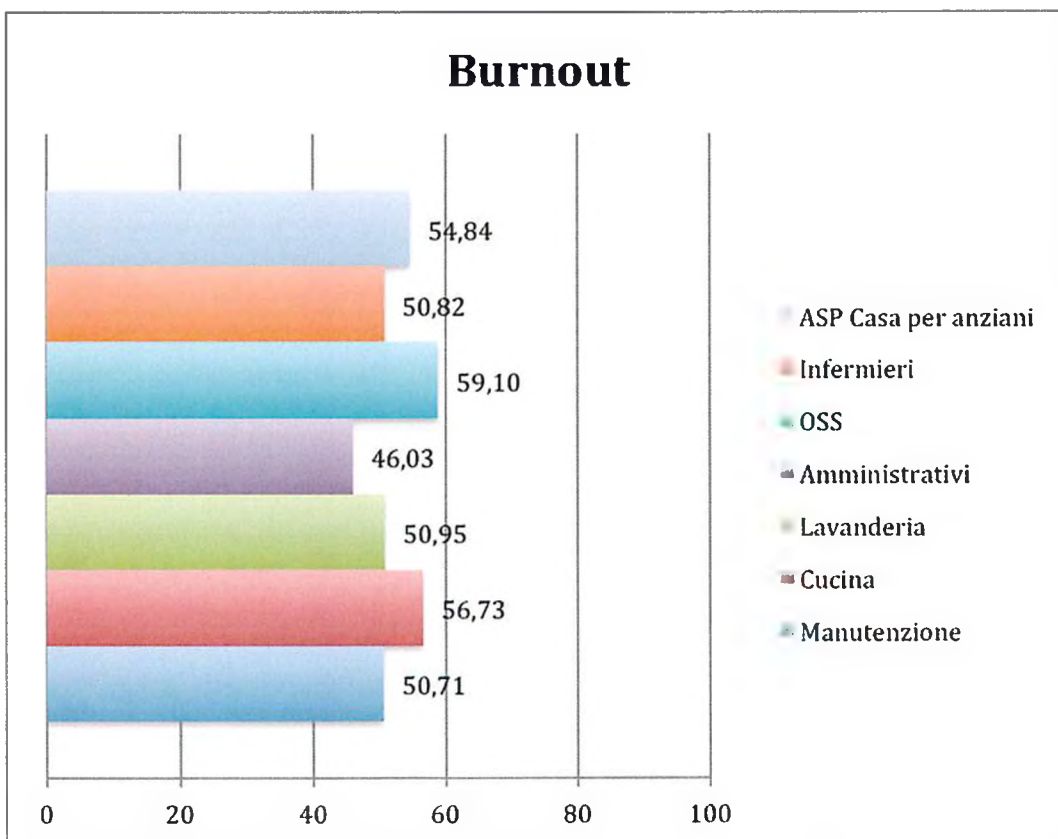
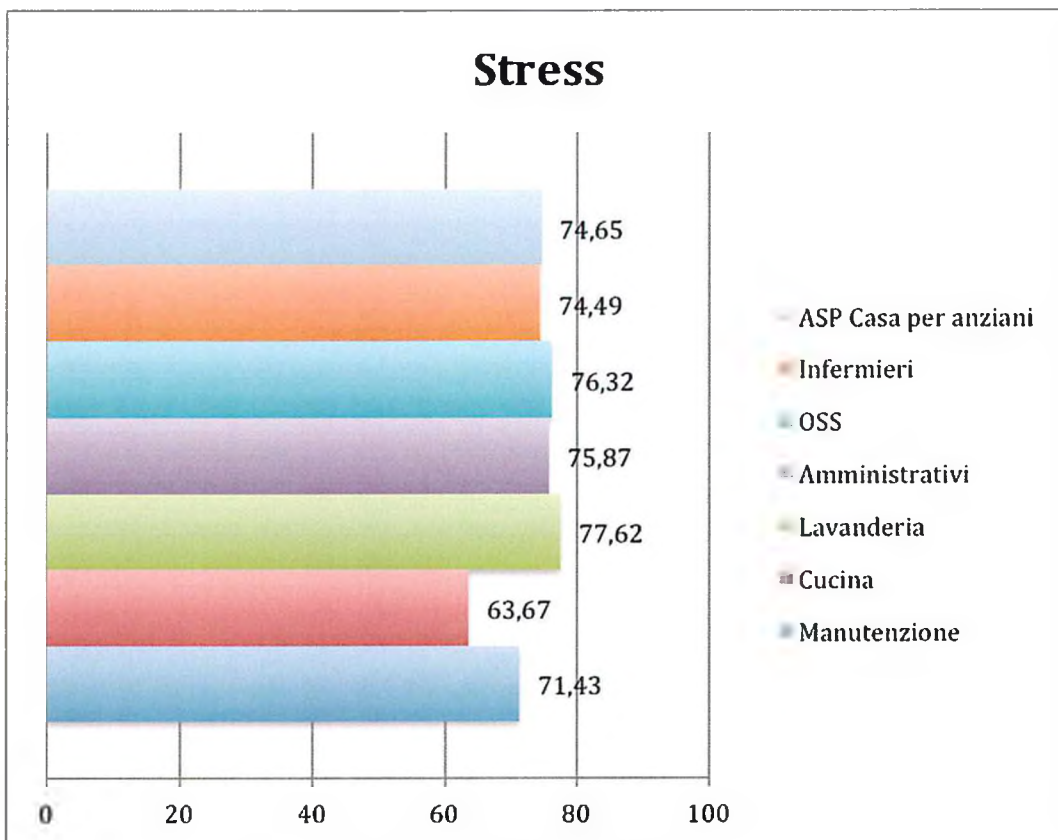
Si ritiene che il burnout abbia origine dall'accumularsi di reazioni di stress e frustrazione, in un ambiente caratterizzato da notevoli carichi di lavoro, da tensioni e da scarsa disponibilità di feedback sociali positivi. Il burnout viene perciò definito come l'evoluzione estrema di una condizione di stress continuo, attribuibile a fattori soggettivi di scarso adattamento, comprendenti soprattutto modalità negative di conduzione dei rapporti interpersonali.

La sensibilità allo stress e al burnout è determinata dalla percezione soggettiva della propria attività e della propria condizione secondo regole implicite che sostengono comportamenti disfunzionali insensibili al risultato. Le rassegne più recenti sono anch'esse giunte alla conclusione che non è tanto lo stimolo in sé (i fattori organizzativi per la Maslach), quanto piuttosto il filtro percettivo degli individui a rendere attivi i fattori dello stress e del burnout (Rossati & Magro, 1999; Shapiro, Schwartz & Bonner, 1998; Sirigatti & Stefanile, 1993b).

*Alti punteggi a questi fattori indicano la presenza di stress lavorativo e di burnout. Essendoci un collegamento tra le due variabili abbiamo voluto evidenziarne la correlazione. Per alti punteggi si intendono medie statistiche superiori a 67 per lo stress e il burnout. Nei casi di raggiungimento di alti punteggi si consiglia un'ulteriore indagine per individuare i soggetti maggiormente colpiti e le cause dello stress lavoro-correlato e del burnout.*

**Nella realtà della ASP "Casa per Anziani" si rilevano livelli medio-alti di stress con valori di burnout medi, quindi la valutazione non necessita di approfondimento.**

**Alcuni gruppi presentano valori di stress inferiori, ma ciò deve considerare l'esiguità numerica dei componenti di qualche gruppo. Ciò rende il punteggio meno significativo e più polarizzato. I livelli registrati (stress e burnout) si collocano leggermente al di sopra della media statistica in relazione alla realtà lavorativa e ciò richiede necessaria la programmazione di significative finalizzata alla prevenzione dal burnout.**



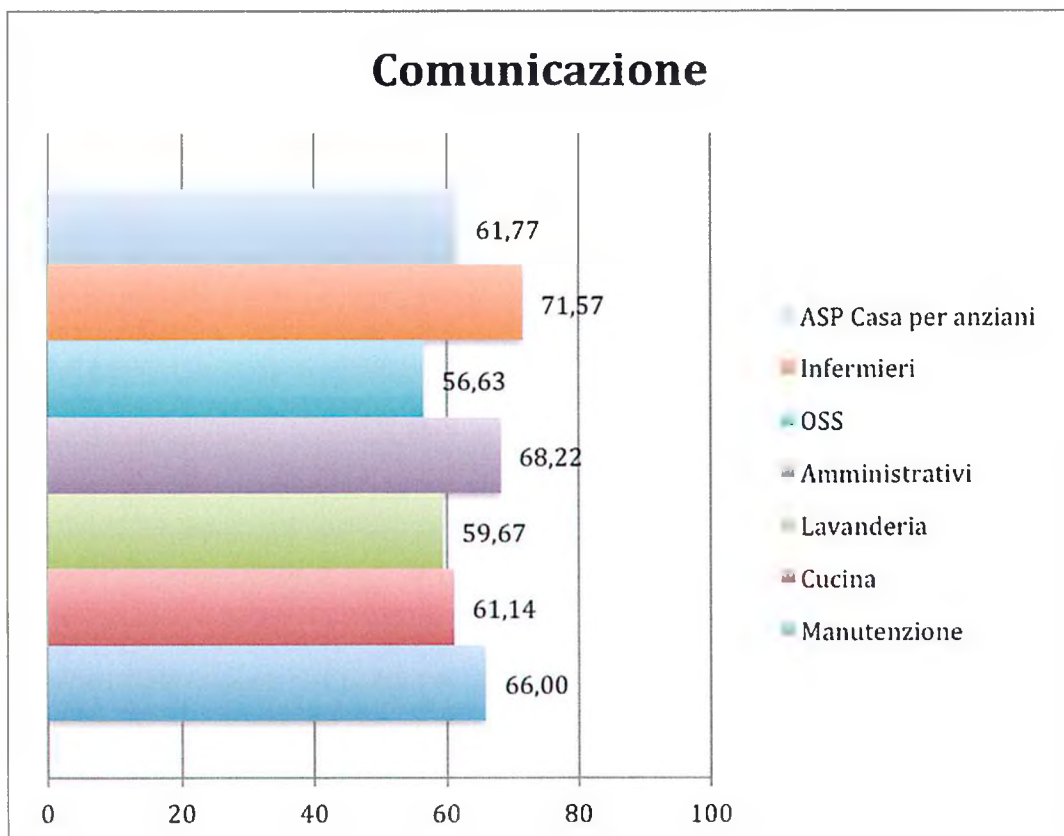
### 5.3 COMUNICAZIONE

In questo fattore si analizza un importante elemento della vita organizzativa: la disponibilità alla comunicazione e il funzionamento dei flussi e delle reti di comunicazione.

Il flusso della comunicazione fa comprendere come le informazioni circolano nell'azienda: in verticale (ascendente e discendente) od orizzontale (Taylor e Bowers, 1972). Si indaga la percezione relativa alla diffusione e alla fruizione (disposizione) delle informazioni.

*Alti punteggi in questo fattore indicano una buona capacità dell'organizzazione di far girare le informazioni facilitando il lavoro e i compiti di ogni lavoratore.*

**Il grafico indica che nella realtà della ASP "Casa per Anziani" questo indicatore risulta medio. Si rileva che la comunicazione ha un buon margine di miglioramento. Alcuni gruppi appaiono migliori però si deve tener conto che la numerosità esigua dei soggetti rende il punteggio meno significativo. È necessario dunque sottolineare come gli stili comunicativi incidano molto sul benessere aziendale e sugli altri fattori che concorrono alla creazione di un buon clima lavorativo.**





#### **5.4 AUTONOMIA E SQUADRA**

In questo fattore si analizzano due aspetti importanti della vita del lavoratore: la possibilità di esercitare, nei limiti del proprio ruolo, un minimo di iniziativa personale e la coesione del gruppo di lavoro in termini di cooperazione e facilità di rapporti amichevoli.

*Alti punteggi all'elemento "autonomia" corrispondono ad un buon grado di autonomia decisionale dal punto di vista della percezione del lavoratore (ciò non corrisponde alla completa autonomia bensì alla possibilità di gestirsi nei limiti del proprio ruolo lavorativo).*

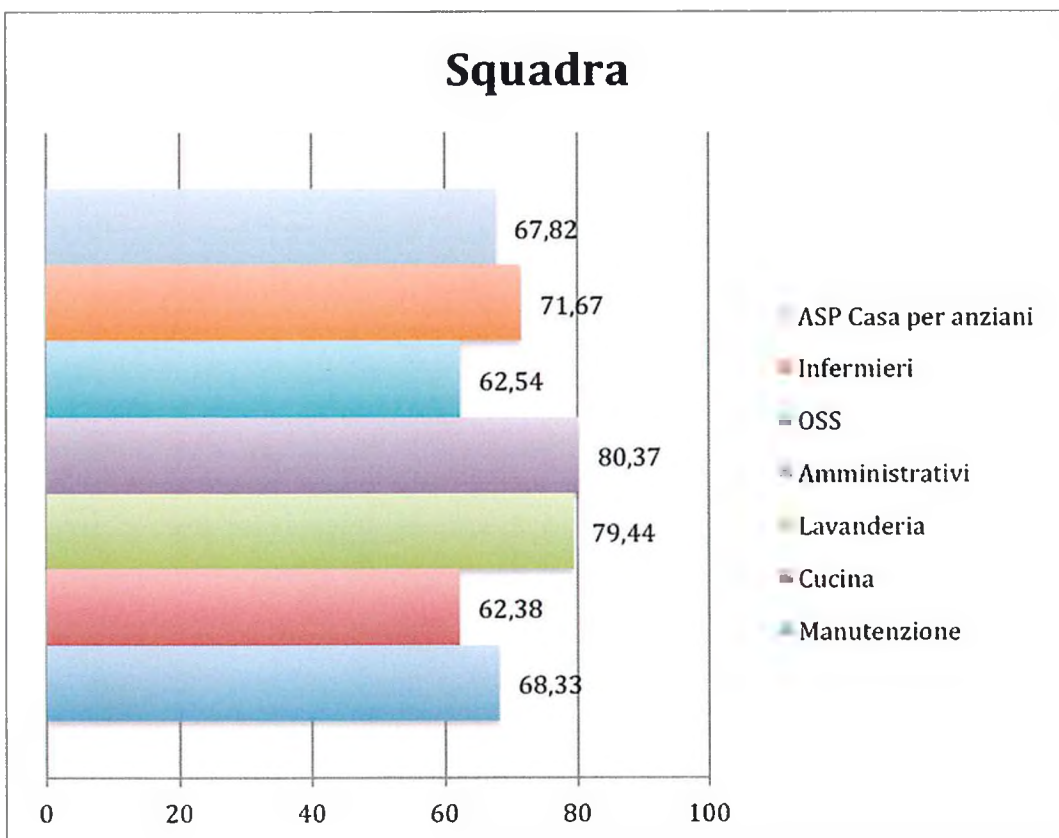
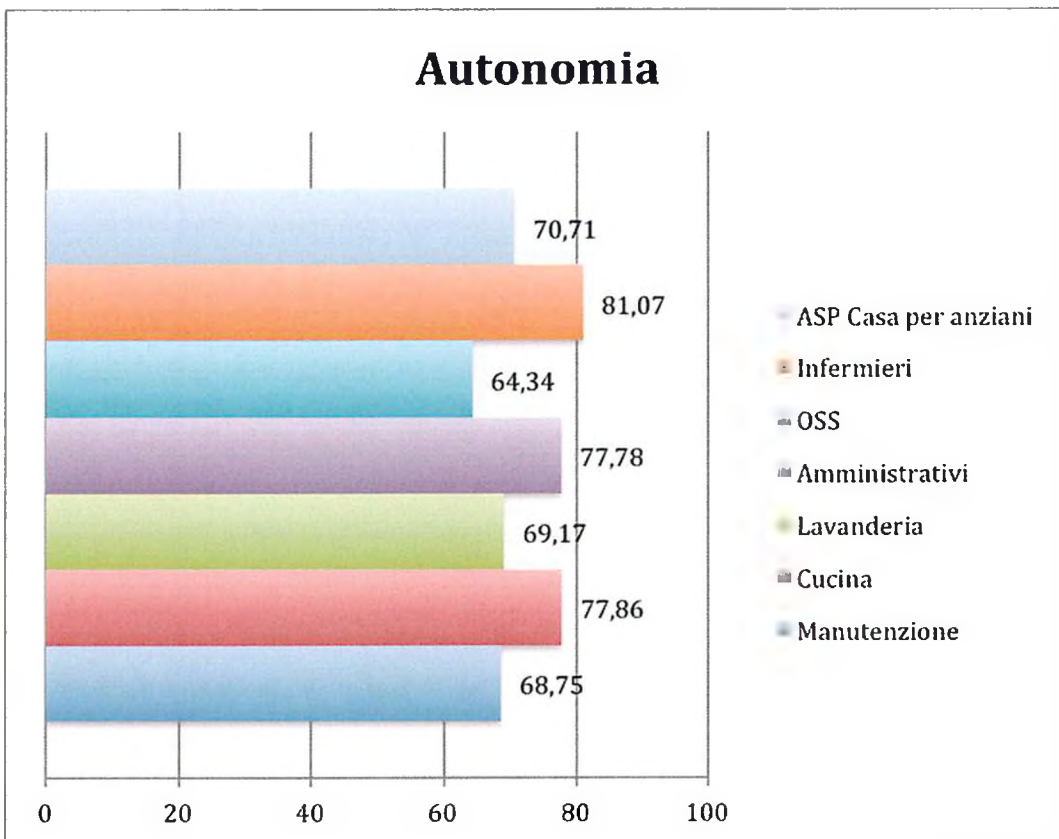
*Inoltre l'elemento "squadra" ad alti punteggi rappresenta un buon indice di coesione e di capacità di far gruppo che si riflette nella capacità di collaborare e di esprimere flessibilità per poter raggiungere gli obiettivi/scopi comuni.*

**Nella realtà della ASP "Casa per Anziani" si osserva che il punteggio espresso è alto sia per l'autonomia che per la squadra: ciò significa che è apprezzato un buon grado di autonomia e di squadra.**

**Il valore complessivo della ASP Casa per Anziani si attesta su valori superiori alla media statistica.**

**Si può osservare che il gruppo delle OSS appare meno coeso e con minor autonomia; probabilmente questa percezione è dovuta al tipo di lavoro svolto.**

**Alcuni gruppi appaiono polarizzati probabilmente a causa della dispersione statistica.**



### **5.5 COERENZA E GRATIFICAZIONE**

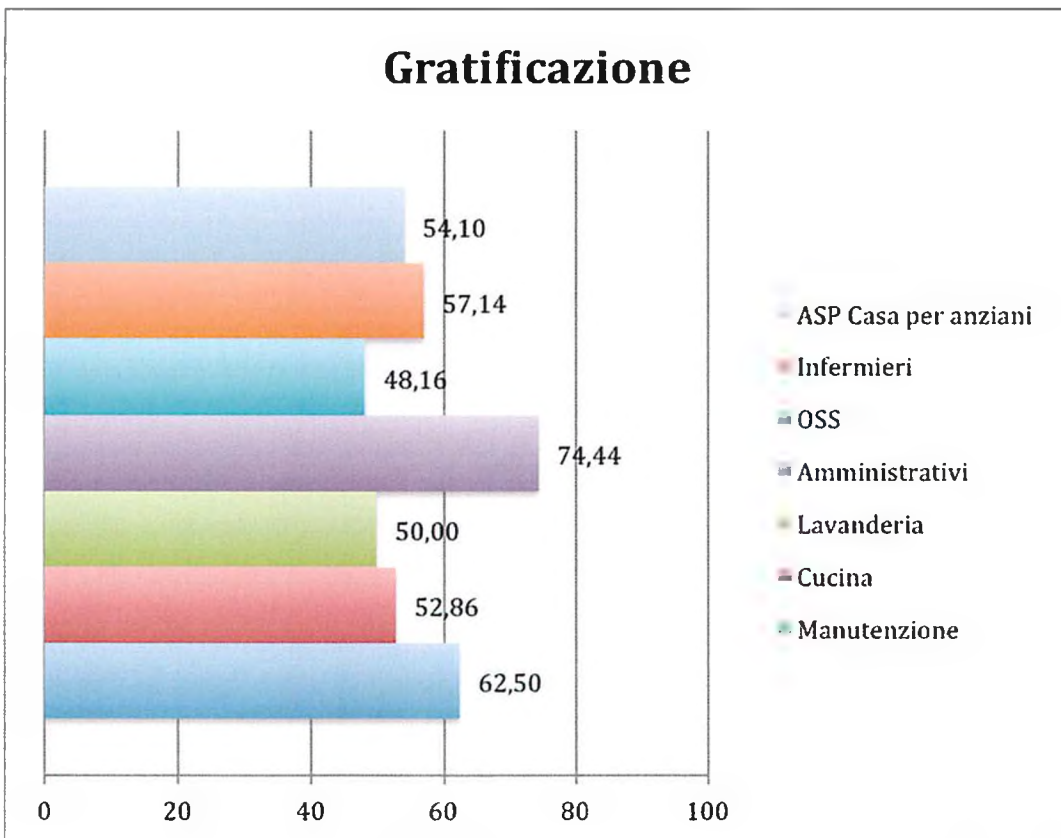
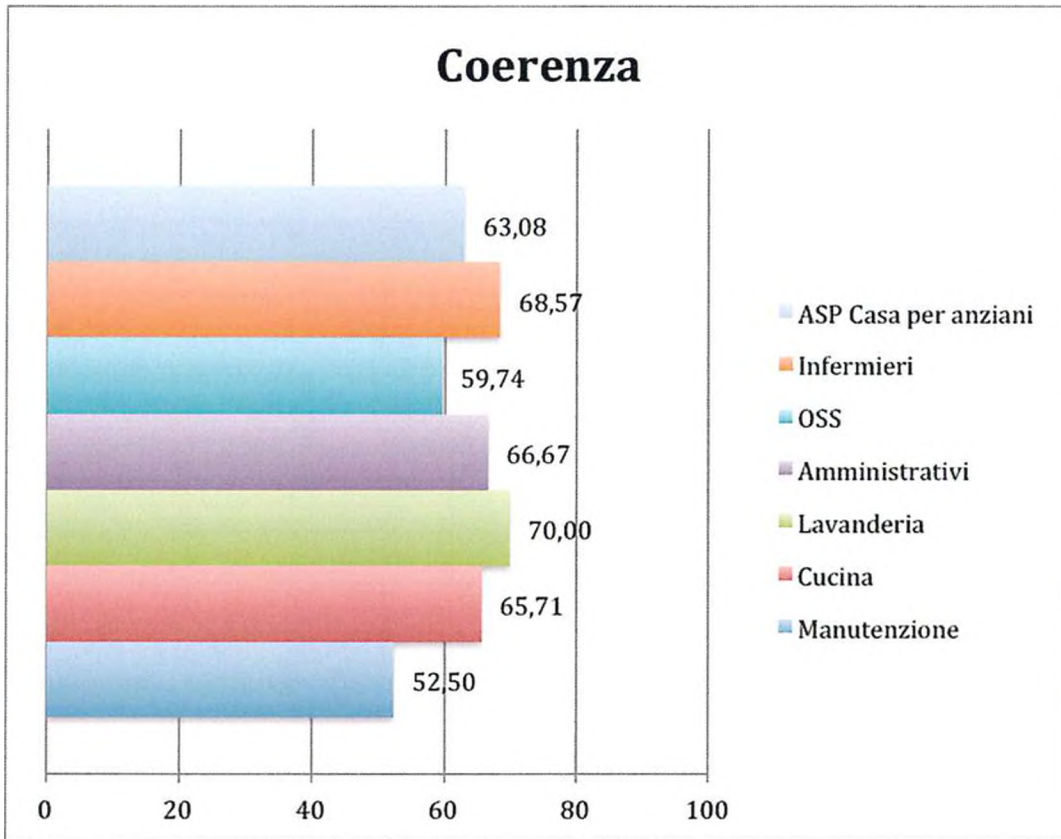
Questo fattore indica due elementi che aumentano la motivazione individuale dei lavoratori. La “coerenza” misura l’armonia e l’efficacia del funzionamento dell’azienda. La “gratificazione” indica come il funzionamento dell’azienda incide sui lavoratori a titolo di ricompensa e riconoscimento dei valori individuali.

*Alti punteggi a questi fattori indicano l’esistenza di un forte senso di appartenenza e una buona motivazione al lavoro.*

**Nella realtà della ASP “Casa per Anziani” si nota che sia la coerenza che la gratificazione appaiono complessivamente superiori alla media statistica. Alcuni gruppi appaiono decisamente migliori ma ciò può dipendere dal numero dei membri del gruppo omogeneo.**

**Nel gruppo delle OSS è da notare che la gratificazione rilevata è decisamente superiore alla norma in relazione al tipo di attività.**

**Si nota una polarizzazione nella gratificazione, probabilmente anch’essa dovuto alla tipologia dell’attività dell’azienda.**

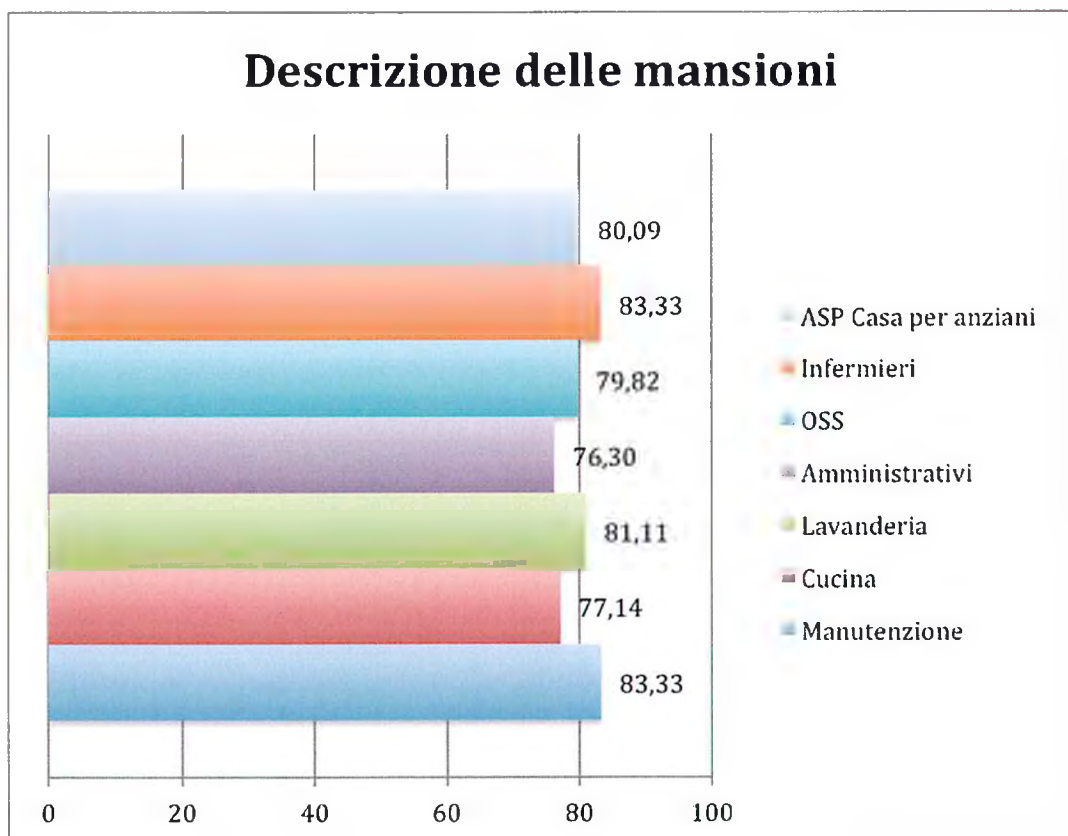


## 5.6 DESCRIZIONE DELLE MANSIONI

Questo fattore valuta l'impressione del lavoratore relativamente alla percezione della portata del proprio ruolo e delle attese che l'azienda ha nei suoi confronti.

*Alti punteggi indicano che i dipendenti conoscono i loro limiti d'azione, le relazioni gerarchiche, le responsabilità loro attribuite, gli scopi/obiettivi da raggiungere nonché i tempi e le procedure da rispettare.*

**Nella realtà della ASP "Casa per Anziani" i grafici indicano che è stato raggiunto un ottimo punteggio e ciò appare coerente con i punteggi relativi alla comunicazione. In sintesi le mansioni risultano abbastanza chiare e ciò significa che i compiti lavorativi sono stati descritti durante la formazione e l'addestramento. Questo indice rispecchia anche la correttezza della sorveglianza effettuata dai preposti.**



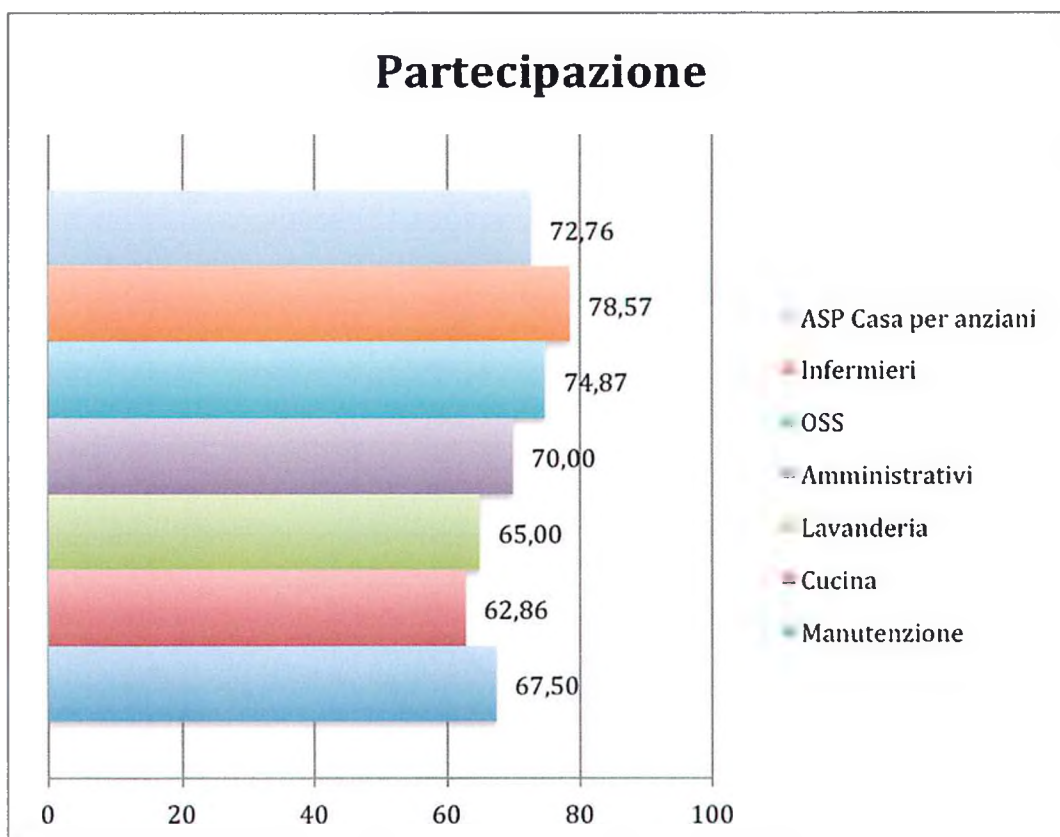
## 5.7 PARTECIPAZIONE

Il fattore *partecipazione* indaga il grado di coinvolgimento attivo e di integrazione del lavoratore nei confronti del proprio lavoro. Si analizzano dunque l'insieme delle percezioni e dei vissuti, esperiti in modo conscio sul lavoro e relativi all'investimento personale ed emotivo nell'azienda.

*Alti punteggi in questo fattore indicano la percezione di adeguatezza dei lavoratori ai fini aziendali e la sensazione di integrazione nella realtà organizzativa, avendo consapevolezza di ricoprire un ruolo importante attraverso un lavoro abbastanza motivante e interessante.*

**Nella realtà della ASP "Casa per Anziani" il punteggio ottenuto è medio-alto e ciò indica che c'è un buon grado di partecipazione.**

**La partecipazione dei dipendenti indica il senso di appartenenza e di identificazione con l'Azienda. Anche la motivazione presente nei lavoratori in questo caso appare discreta. Alcuni gruppi appaiono diversi anche se si deve tener conto che la numerosità esigua di alcuni gruppi rende il punteggio meno significativo e più polarizzato.**



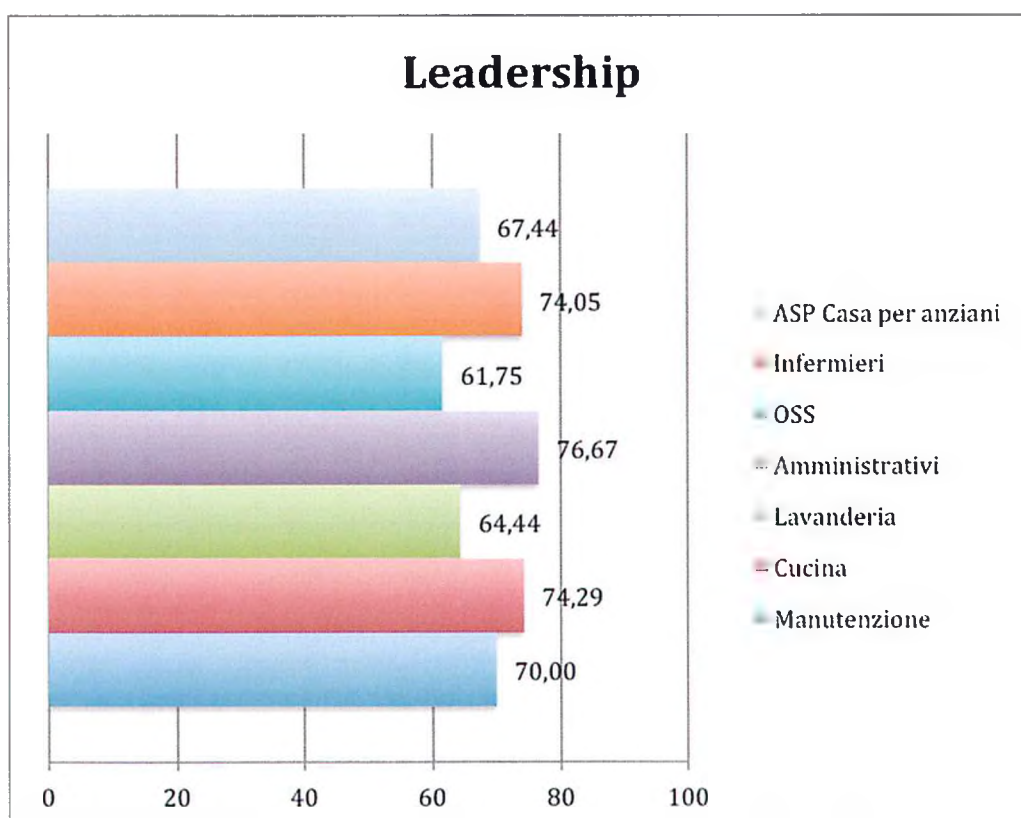
## 5.8 LEADERSHIP

Il fattore indaga la "lontananza" dai superiori e l'autorità incerta (Stern, 1970; Payne e Pheysey, 1971), l'apertura delle relazioni verticali, ovvero la comunicazione tra i vari livelli e la disponibilità dei dirigenti di accettare e considerare le idee dei subordinati dando una risposta positiva alle richieste di sviluppo.

Si indaga quindi lo stile di comando della direzione così come viene percepito dai lavoratori.

In questo fattore *alti punteggi indicano che i dirigenti mostrano uno stile di leadership di tipo "democratico" che si concretizza in un ricco scambio di informazioni e comunicazioni.* La supervisione e il controllo dell'operato dei collaboratori e del raggiungimento degli obiettivi si svolgono in modo partecipativo e non inquisitorio.

**Nella realtà della ASP "Casa per Anziani" si osserva che lo stile di leadership è abbastanza "democratico".** In questo caso ci limitiamo ad osservare che uno stile "democratico" di leadership può risultare utile poiché potrà apparire ai lavoratori autorevole più che autoritario e quindi sufficiente ed adeguato ai fini del controllo delle prestazioni. Le diverse tipologie di lavoro determinano necessariamente uno stile diverso di approccio della leadership nei confronti dei lavoratori e ciò appare dai risultati sotto rappresentati.



## 5.9 INNOVATIVITÀ E DINAMISMO

In letteratura la variabile “Vitalità Organizzativa” viene intesa come dinamismo dell’azienda verso gli obiettivi ambiziosi che la stessa si può porre, la capacità innovativa e la presa di decisioni veloce per reagire alle richieste in modo adeguato rispetto ai mutamenti del contesto lavorativo (Gordon e Cummins, 1979).

In queste variabili si indagano la capacità di affrontare il cambiamento organizzativo a fronte dell’innovazione. Nel dinamismo si include la capacità di guardare al futuro con una visione a lungo termine della propria organizzazione (Stern, 1970; Payne e Pheysey, 1971).

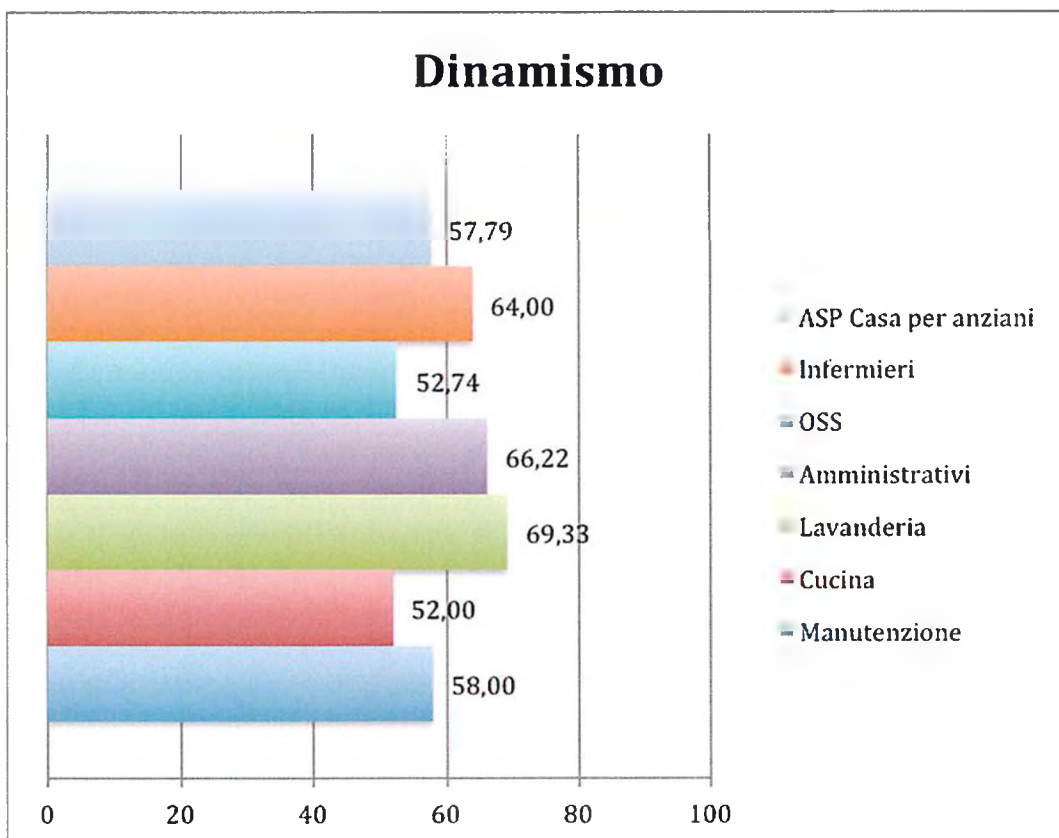
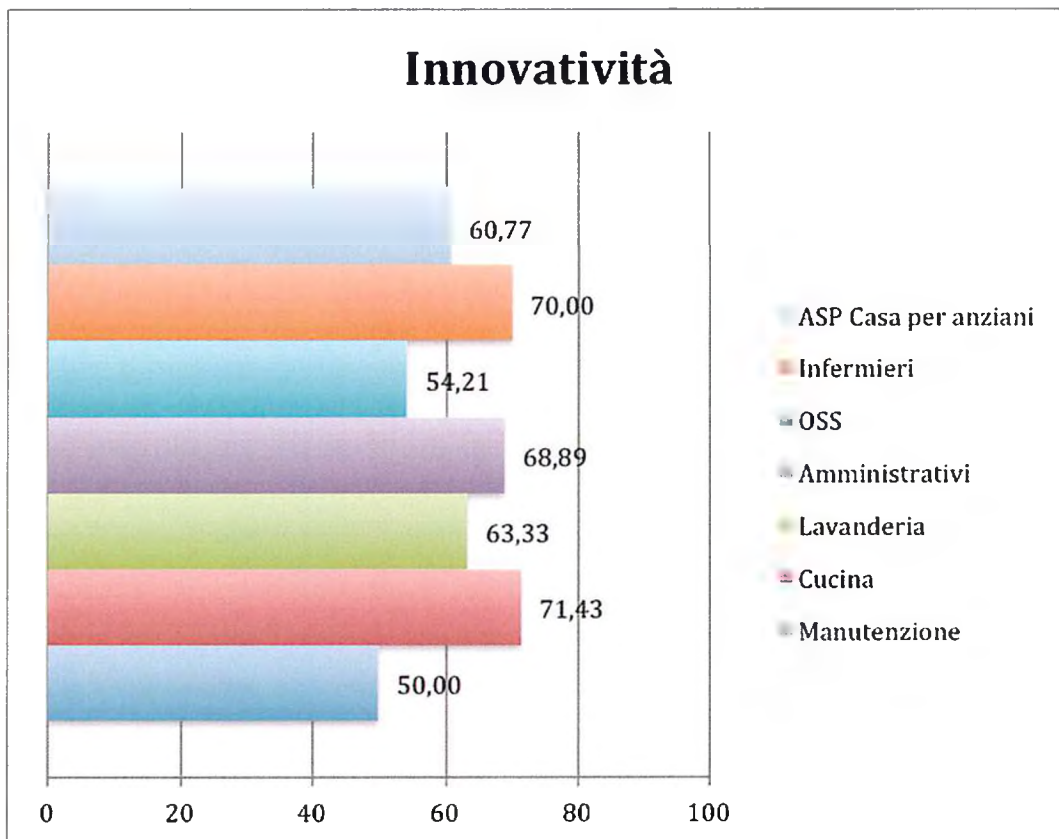
Per “innovatività” si intende la percezione in merito al cambiamento organizzativo ed in particolare la velocità di applicazione delle scelte operate. *Alti punteggi in questo elemento indicano che i membri dell’organizzazione sono fieri di appartenere ad un’azienda da loro considerata all’avanguardia.*

Per “dinamismo” si intende la capacità dell’azienda di far progredire sia il personale che l’organizzazione nel suo insieme. *Le realtà organizzative che ottengono punteggi elevati nell’elemento “dinamismo” risultano pertanto essere percepite dai propri dipendenti come socialmente avanzate, aperte allo sviluppo dei singoli.*

**Nella realtà della ASP Casa per Anziani il punteggio ottenuto sull’innovatività è medio. L’indicatore evidenzia che l’azienda ha una buona percezione di sé stessa sotto il profilo dell’innovazione. Alcuni gruppi appaiono polarizzati anche se si deve tener conto che la numerosità esigua dei componenti rende il punteggio meno significativo.**

**Nella percezione dei lavoratori, la capacità di risposta dell’azienda sembra essere abbastanza in linea rispetto alle aspettative dei lavoratori stessi. Le differenze che si osservano possono dipendere dalle diverse mansioni e dunque dalla tipologia del lavoro.**





## 6. CONCLUSIONI E CONFRONTO CON PRECEDENTI DVR

### Analisi dei dati

Sono stati esaminati **78 questionari** di dipendenti della ASP “Casa per Anziani” di cui:

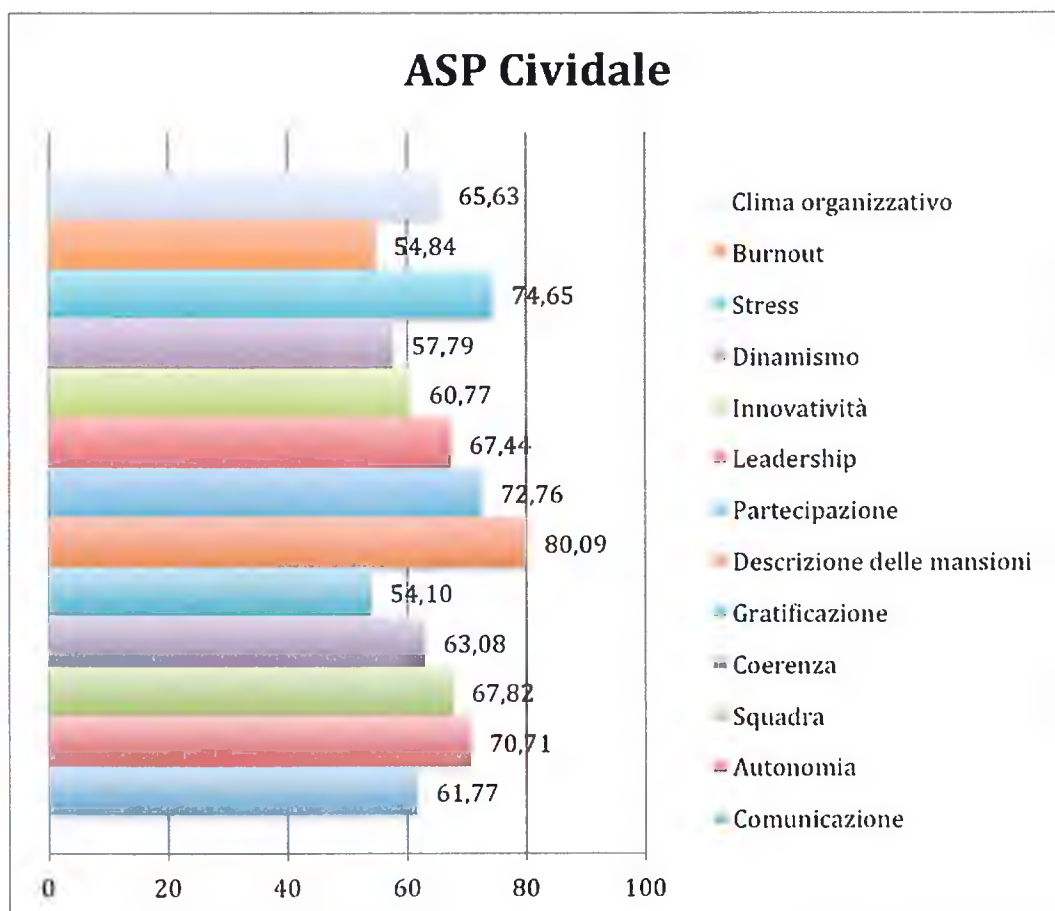
- 14 Infermieri
- 38 Operatori Socio Assistenziali
- 9 Amministrativi (tra cui un addetto al magazzino)
- 6 Addetti alla Lavanderia (tra cui 2 parrucchieri)
- 7 Addetti alla cucina
- 4 Addetti alla manutenzione (tra cui un autista)

L'indagine ha interessato l'82% del personale includendo anche n. 5 persone con contratto a tempo determinato.

I 13 fattori indagati nel questionario per la valutazione del rischio organizzativo fotografano un'azienda che ha una buona salute organizzativa con ampia possibilità di miglioramenti grazie alla presenza di molti indicatori positivi.

La rilevazione effettuata attraverso il questionario indica una condizione lavorativa che si colloca al di sopra della norma statistica.

**Il rischio psicosociale, o comunque da stress lavoro-correlato, che include tutti i rischi psicologici, risulta essere basso.**



Le informazioni relative agli **Eventi Sentinella** (statistiche infortuni sul lavoro/malattie professionali, assenteismo, mobilità, turnover, procedimenti e sanzioni disciplinari, lamentele dei lavoratori formalizzate) acquisiti dalla ASP "CASA PER ANZIANI" in data 24 febbraio 2015 non evidenziano ulteriori condizioni organizzative tali da incidere sul rischio stress correlato al lavoro.

## 7. PIANO DI MIGLIORAMENTO

**Complessivamente, come detto sopra, il rischio stress lavoro-correlato risulta essere basso.**

Livello di rischio	Note
<b>RISCHIO BASSO</b> ≤ 25%	L'analisi degli indicatori non evidenzia particolari condizioni organizzative che possano determinare la presenza di stress correlato al lavoro. Ripetere la valutazione/aggiornamento del DVR, secondo quanto disposto dall'art. 29 del D.Lgs. 81/2008.

A fronte delle risultanze della presente valutazione del rischio stress lavoro-correlato, il Datore di lavoro potrà utilmente programmare le seguenti azioni di miglioramento:

- a) **formazione** dei lavoratori per migliorare la consapevolezza e la comprensione dei fattori psicosociali che stanno alla base dei meccanismi responsabili dello stress e del burnout;
- b) **formazione** dei lavoratori per il miglioramento della comunicazione interna ed esterna adottando una procedura ove le richieste e le segnalazioni vengano registrate e trovino formali riscontri;
- c) proseguirà l'**attività di supporto** per il personale O.S.S. da parte della psicologa dott.ssa Valeria Temporin;
- d) **revisione** della valutazione a distanza di un anno allo scopo di quantificare l'efficacia delle misure attuate, soprattutto nell'ambito del burnout;
- e) monitoraggio semestrale del clima organizzativo con una riunione del Servizio di Prevenzione e Protezione e la consultazione mediante compilazione del questionario ISPESL (primo livello).

Il datore di lavoro, in ottemperanza ai dettami del D.Lgs. n. 81/2008, successivamente alla definizione delle suindicate azioni di miglioramento, provvederà a riesaminare periodicamente l'efficacia delle misure adottate, *in occasione di modifiche dell'organizzazione significative ai fini della salute e sicurezza dei lavoratori, o in relazione al grado di evoluzione della tecnica, della prevenzione o della protezione o a seguito di infortuni significativi o quando i risultati della sorveglianza sanitaria ne evidenzino la necessità.*

È altresì necessaria la revisione della valutazione in presenza di “eventi sentinella” quali segnalazioni scritte, contenziosi o altre manifestazioni di disagio.

La periodicità della revisione della Valutazione Stress-lavoro correlato in relazione allo stato di fatto documentato nella presente relazione, potrà essere pertanto biennale come prescritto dalla norma.

Il medico competente che ha collaborato nella elaborazione della presente valutazione riferisce che durante le visite mediche periodiche effettuate anche recentemente, non ha ricevuto dal personale alcuna segnalazione riferibile a condizioni di lavoro stressogene a causa di fattori organizzativi o interpersonali.

## ALLEGATI

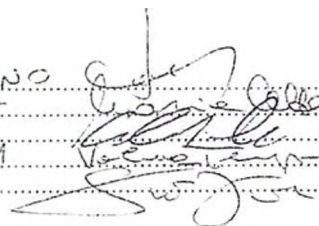
• Azienda/Ente **AS<sup>3</sup> CASA PER ANZIANI**  
 • D.Lgs. 81/2008 **Valutazione dei Rischi**  
 • Oggetto **Verbale di consultazione in ordine alla valutazione dei rischi**

• Documento

• Data **24/02/15**

**Verbale di consultazione in ordine alla valutazione dei rischi**

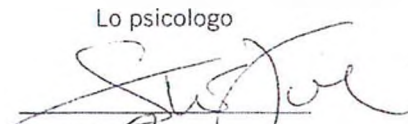
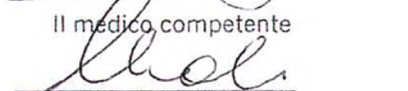
Sono presenti i Signori:

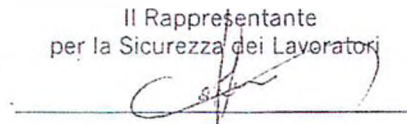
• CEDARAS LUCIANO		• CAPORONCHI ALESSANDRO
• MARCOLI MARISA		• QUERINI PAOLO
• GRUNWALD NICHOLAS		
• TEMPORINO VALERIA		
• TALLA STELLA SARA		

In quali concordanze quanto segue:

- a) La valutazione del rischio **STRESS LAVORO CORRELATO** viene illustrata nel **QUESTIONARIO ADIUTIVO** ED I DATI STRUTTURATI E QUANTITATIVI DEVONO ESSERE **DAI CONVEGNI PER COMPETENT SYSTEMS** SUI RILIEVI. **IL RISULTATO CHE RISPONDE SOTTO PARTECIPAZIONE A TUTTE LE PERSONE. IL DL CONCORSA E LA ORGANIZZAZIONE A TUTTE**
- b) I rilievi/sopralluoghi saranno effettuati in condizioni operative rappresentative delle normali attività svolte nelle aree oggetto dell'indagine, con impianti/macchine/attrezzature/regolarmente in funzione **UNA AZIENDA IN ORDINE DI SICUREZZA**
- c) L'individuazione e la scelta dei dispositivi di protezione individuale che l'azienda mette a disposizione dei lavoratori, è stata effettuata previo esame delle schede tecniche dei DPI
- d) Ai fini della determinazione della periodicità della valutazione resta fermo l'impegno ad aggiornare il documento di valutazione nel caso in cui vengano modificati i materiali in uso, gli impianti e le modalità di effettuazione del lavoro. Resta ferma in ogni caso la periodicità di legge **SI CONCORDA CHE LA PROVA VALUTAZIONE SIA EFFETTUATA TRATTORE LAVORI, DOPO L'ANNO DELLE PROVE DI MISURAZIONE 2016**
- e) La Valutazione dei Rischi da Stress-Lavoro correlato **viene** effettuata somministrando al personale un questionario che sarà trattato con procedura di riservatezza. In relazione ai risultati raccolti, sarà formalizzato il Documento di Valutazione dei Rischi come da art. 28 del D.Lgs. 81/2008 **e 2015**  
**ASISTE VALUTAZIONE PER IL PERSONALE CON I DATI COLTI ESSI SINDACATA E CONESSI PER IL COMPLETO IL DOCUMENTO**

Il datore di lavoro  
  
Il RSPP  


Lo psicologo  
  
Il medico competente  


Il Rappresentante per la Sicurezza dei Lavoratori  


## VALUTAZIONE DEI RISCHI – EVENTI SENTINELLA (D.Lgs. 81/2008)

### GENERALITÀ

Azienda/Ente (inserire i dati)	ASD CASA PER ANZIANI CIVIDALE

### ANALISI STATISTICA INFORTUNI E QUASI INFORTUNI

dati	2012	2013	2014
N° medio lavoratori dipendenti (totale)	91	93	92
N° medio lavoratori dipendenti (codice INAIL <u>312</u> .....)*	89	86	85
N° medio lavoratori dipendenti (codice INAIL <u>122</u> .....)*	7	7	7
<b>N° totale infortuni</b>			
N° infortuni (codice INAIL <u>312</u> .....)*	7	2	5
N° infortuni (codice INAIL .....)*	/	/	/
N° infortuni con invalidità da 1 a 10 gg	3	/	2
N° infortuni con invalidità da 11 a 40 gg	3	2	1
N° infortuni con invalidità oltre 40 gg	1	/	2
N° infortuni mortali	/	/	/
N° infortuni con invalidità permanente	/	/	/
<b>N° totale giorni di infortunio</b>	66 113	66 18	118
<b>N° ore lavorate complessive</b>	734,5	117	767
<b>N° totale QUASI INFORTUNI</b>			
N° e patologie delle denunce di malattia professionale presentante nell'anno	2	/	2

\* NOTA Dove indicato codice s'intende il dato relativo alla categoria di dipendenti che rientrano nello stesso codice INAIL che classifica l'attività (non inteso come posizione INAIL citata nel cedolino paga, ma come "voce" indicata dall'INAIL nei riepiloghi annuali).

Indicazioni per il calcolo statistico di infortuni per ogni anno:

$$\text{Infortuni} = \frac{\text{N° infortuni}}{\text{N° lavoratori}} \times 100$$

### ASSENTEISMO (ASSENZE DAL LAVORO)

Anno	Ore nominali (lavorabili da contratto)	Ore CIG *	Ore aspettativa per motivi personali (TOTALI)	Ore permessi per malattia (TOTALI)	Ore lavorative perse nell'anno	% Ore di assenza dal lavoro
2012	1872	/	8359	8502	16861	9,89
2013	1872	/	9983,5	5421	15904,5	8,56
2014	1872	/	8294	7163	15457	8,97

\* si intende la Cassa Integrazione Guadagni.

per calcolo Ore lavorative perse nell'anno: Ore CIG + Ore aspettativa + Ore permessi

per calcolo % Ore di assenza dal lavoro: 
$$\frac{\text{n° ore lavorative perse}}{\text{ore nominali lavorabili da contratto}} \times 100$$

### ASSENZE PER MALATTIA

Anno	Ore nominali (lavorabili da contratto)	Ore perse per malattia generica *	Ore perse per infortunio	Totale ore perse nell'anno	% Ore di assenza per malattia
2012	1872	8502	739,5	9236,5	5,4
2013	1872	5421	117	5538	3,2
2014	1872	7163	767	7930	4,6

\* si intendono le ore di assenza per malattia non dovuta ad infortunio, con esclusione della maternità e dell'allattamento.

per calcolo Totale ore perse nell'anno: Ore perse per malattia generica + Ore perse per infortunio

per calcolo % Ore di assenza per malattia: 
$$\frac{\text{Totale ore perse nell'anno}}{\text{ore nominali lavorabili da contratto}} \times 100$$



**MOBILITA' - TURNOVER - ROTAZIONE DEL PERSONALE**

Anno	Numero medio lavoratori	Numero assunti nell'anno	Numero dimessi o cessati nell'anno			% Numero movimenti
			dimissioni	pensionamenti	altro (specificare) *	
2012	91	13	3	1	___ *	18,68
2013	93	18	4	1	6 *	31,18
2014	92	13		2	3 *	19,56

\* altro (da specificare, se presente): MOBILITA' NEL 2014 CE STATO UN DECESSO

per calcolo % Numero movimenti:  $\frac{n^{\circ} \text{usciti (dimessi o cessati nell'anno)} + n^{\circ} \text{entrati (assunti nell'anno)}}{n^{\circ} \text{lavoratori (numero medio lavoratori)}} \times 100$

**PROCEDIMENTI E SANZIONI DISCIPLINARI \***

Anno	N° procedimenti	Causale procedimenti	Tipologia della violazione disciplinare	N° sanzioni inflitte
2012	/			
2013	1	POSSESSO DI UN DOCUMENTO INTERNO		CHIUSURA NEGATIVA
2014	2	ASSENZA INGUSTIFICATA	RECUPERO GIORNATA LAVORO	

\* se non presenti barrare le colonne.

**LAMENTI FORMALIZZATE DAI LAVORATORI \***

Anno	Oggetto della lamentela	Area operativa del lavoratore	N° lamentele
2012			/
2013			/
2014			/

\* se non presenti barrare le colonne.

Data 29/02/2015

Timbro e Firma 

**Oggetto:**

**Mittente:** francesco zannier <f.zannier@gmail.com>

**Data:** 01/03/2015 15:38

**A:** info@puntosicurezza.it

**CC:** Marina Mattioli <mattiolimarina@gmail.com>

Come da accordi, vi invio il mio commento all'incontro DVR del 24/2/2015 presso la ASP di Cividale.

Saluti.

Valeria Temporin

— Allegati: —

---

Cividale Relazione .doc

18.5 KB

A seguito dell'incontro di martedì 24 febbraio 2015, presso la ASP di Cividale, avente come obiettivo la presentazione del DVR, aggiungo le seguenti considerazioni, desunte dai miei interventi effettuati in struttura da settembre a dicembre 2014 con la seguente modalità :

incontri di gruppo ( circa 12, in media di un'ora/un'ora e mezza l'uno) con gli operatori di tutti i nuclei, della cucinetta e degli uffici amministrativi; tali interventi sono stati improntati alla supervisione sul lavoro svolto, all'analisi delle relazioni interpersonali per favorire un sereno clima lavorativo, al sostegno per eventi traumatici, alla prevenzione del burn out, al potenziamento delle risorse e al suggerimento di strategie di problem solving relazionale. Alcuni di essi costituivano un feedback a un mese di distanza dai primi incontri, sia con gli stessi gruppi di lavoro, sia con gli operatori con un ruolo di coordinamento;

incontri individuali con gli operatori con finalità di supervisione e supporto, finalizzato a un potenziamento del rendimento professionale (circa 12 incontri da un'ora l'uno);

due incontri con i familiari degli ospiti con modalità di gruppo focus, di un'ora e mezza l'uno, sull'accompagnamento di un congiunto all'interno di una casa di riposo.

Si conclude quindi che si conferma che il rischio stress lavoro-correlato è basso e che tale dato è congruo all'esito dell'analisi degli indicatori dei livelli di rischio, in quanto le criticità riferite dagli operatori riguardavano ambiti personali o relazionali, facilmente risolti con modalità assertive e di metacomunicazione.

Udine, 28 febbraio 2015

Dott.ssa Valeria Temporin