

Che cosa fare dopo la valutazione del rischio di stress lavoro correlato

Attilio Pagano

Hirelia srl

Rischi lavorativi, organizzativi,
gestionali e strutturali in sanità e
approccio sistemico per affrontarli



2024
AIRESPSA SCHOOL

La definizione di stress è sufficientemente compiuta e accettata.

2024
AIRESPSA SCHOOL

Rischi lavorativi, organizzativi, gestionali e strutturali in sanità
e approccio sistemico per affrontarli

La definizione di stress è sufficientemente compiuta e accettata.

La definizione di *rischio di stress* correlato al lavoro non lo è altrettanto.

2024
AIRESPSA SCHOOL

Rischi lavorativi, organizzativi, gestionali e strutturali in sanità
e approccio sistemico per affrontarli

La definizione di stress è sufficientemente compiuta e accettata.

La definizione di *rischio di stress* correlato al lavoro non lo è altrettanto.

Pericoli \longleftrightarrow Lavoro \longrightarrow Rischi infortuni / malattie

2024
AIRESPSA SCHOOL

Rischi lavorativi, organizzativi, gestionali e strutturali in sanità
e approccio sistemico per affrontarli

La definizione di stress è sufficientemente compiuta e accettata.

La definizione di *rischio di stress* correlato al lavoro non lo è altrettanto.

Pericoli \longleftrightarrow Lavoro \longrightarrow Rischi infortuni / malattie

Fattori stressogeni \longleftrightarrow Lavoro $\cdots\longrightarrow$ Rischio Stress Lavorativo

2024
AIRESPSA SCHOOL

Rischi lavorativi, organizzativi, gestionali e strutturali in sanità
e approccio sistemico per affrontarli

Pericolo \neq Fattore stressogeno

Questa differenza influisce sull'ordine
di priorità delle misure generali di tutela.

2024
AIRESPSA SCHOOL

Rischi lavorativi, organizzativi, gestionali e strutturali in sanità
e approccio sistemico per affrontarli

Pericolo \neq Fattore stressogeno

Questa differenza influisce sull'ordine
di priorità delle misure generali di tutela.

2024
AIRESPSA SCHOOL

Rischi lavorativi, organizzativi, gestionali e strutturali in sanità
e approccio sistemico per affrontarli

Rischio di stress

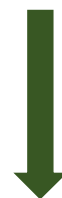
2024
AIRESPSA SCHOOL

Rischi lavorativi, organizzativi, gestionali e strutturali in sanità
e approccio sistemico per affrontarli

> Intensità dei fattori stressogeni



Rischio di stress



< Intensità dei fattori stressogeni

2024
AIRESPSA SCHOOL

Rischi lavorativi, organizzativi, gestionali e strutturali in sanità
e approccio sistemico per affrontarli

> Intensità dei fattori stressogeni

< Disponibilità delle risorse di Coping



Rischio di stress



< Intensità dei fattori stressogeni

> Disponibilità delle risorse di Coping

2024
AIRESPSA SCHOOL

Rischi lavorativi, organizzativi, gestionali e strutturali in sanità
e approccio sistemico per affrontarli

Con una attenzione squilibrata verso i fattori stressogeni
è probabile che dopo la valutazione del rischio
non ci sia niente di fattibile e niente di programmato da fare.

2024
AIRESPSA SCHOOL

Rischi lavorativi, organizzativi, gestionali e strutturali in sanità
e approccio sistemico per affrontarli

Perché *dopo* ci sia qualcosa (e qualcosa di valido) di fatto (o, almeno, da fare) è necessario che ci sia un *prima* fatto bene.

2024
AIREPSA SCHOOL

Rischi lavorativi, organizzativi, gestionali e strutturali in sanità
e approccio sistemico per affrontarli

Articolo 28 - Oggetto della valutazione dei rischi

2. Il documento (...) deve (...) contenere:

c) il **programma delle misure** ritenute opportune per garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di sicurezza;

2024
AIRESPSA SCHOOL

Rischi lavorativi, organizzativi, gestionali e strutturali in sanità
e approccio sistemico per affrontarli



Azienda Unità Sanitaria Locale
Piacenza

VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI STRESS LAVORO CORRELATO

Aggiornamento basato sui dati relativi all'anno 2017
confrontati con quelli degli anni 2014, 2015 e 2016

Sommario

1. Premessa. I riferimenti normativi.....	1
2. Descrizione dell'Azienda Unità Sanitaria Locale di Piacenza.....	1
3. Descrizione del metodo di indagine e valutazione.....	3
3.1 La raccolta dei dati sugli indicatori.....	5
3.1.1 Costituzione del gruppo interfunzionale di lavoro.....	5
3.2 Cronistoria della valutazione del rischio di stress in AUSL PC.....	5
4. Le unità organizzative individuate per l'indagine e la valutazione.....	7
5. Illustrazione della metodologia.....	7
6. La rilevazione degli indicatori nell'intera organizzazione e nelle singole unità organizzative.....	9
6.1 Indicatori di manifestazione.....	10
6.2 Indicatori di rischio.....	11
6.3 Indicatori di contrasto.....	11
6.4 L'elenco degli indicatori.....	11
6.5 Elenco numerico degli indicatori applicati e riconosciuti come significativi in ogni partizione.....	14
7. Interpretazione dei dati raccolti e stima del rischio da stress da lavoro correlato.....	16
7.1 La valutazione del rischio.....	17
7.2 Distribuzione dei lavoratori nelle classi di rischio.....	19
8. Sviluppi dell'analisi e prima identificazione delle misure di prevenzione / contrasto.....	20
8.1 Impegni di carattere generale.....	21
8.1.1 Indicatori di manifestazione contemporaneamente presenti in almeno 10 partizioni.....	21
8.1.2 Indicatori di rischio contemporaneamente presenti in almeno 30 partizioni.....	22
8.2 Il significato della valutazione rischio stress come strumento di gestione.....	22
8.3 La valorizzazione e il potenziamento delle risorse di coping dei lavoratori.....	23
8.4 Indirizzi per la programmazione delle misure di prevenzione e contrasto.....	23
8.4.1 Prosecuzione ed estensione dei programmi di promozione della salute e del benessere lavorativo.....	23
8.4.2 Approfondimento conoscitivo.....	24
8.4.3 Caratterizzazione della formazione di Dirigenti, Preposti e RLS.....	24
8.4.4 Avvio della sperimentazione di un servizio di counseling.....	24
Allegato 1 Annotazioni su criteri di assegnazione delle significatività e misure di prevenzione.....	25
Allegato 2 Indicatori valutati come significativamente presenti ri-aggregati per partizione.....	59
Allegato 3 Grafico della distribuzione delle partizioni nelle classi di rischio.....	88



Azienda Unità Sanitaria Locale
Piacenza

AIREPSA
PREVENZIONE E PROTEZIONE
IN AMBIENTE SANITARIO

VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI STRESS LAVORO CORRELATO

Aggiornamento basato sui dati relativi all'anno 2017
confrontati con quelli degli anni 2014, 2015 e 2016

Sommario

1. Premessa. I riferimenti normativi.....	1
2. Descrizione dell'Azienda Unità Sanitaria Locale di Piacenza.....	1
3. Descrizione del metodo di indagine e valutazione.....	3
3.1 La raccolta dei dati sugli indicatori.....	5
3.1.1 Costituzione del gruppo interfunzionale di lavoro.....	5
3.2 Cronistoria della valutazione del rischio di stress in AUSL PC.....	5
4. Le unità organizzative individuate per l'indagine e la valutazione.....	7
5. Illustrazione della metodologia.....	7
6. La rilevazione degli indicatori nell'intera organizzazione e nelle singole unità organizzative.....	9
6.1 Indicatori di manifestazione.....	10
6.2 Indicatori di rischio.....	11
6.3 Indicatori di contrasto.....	11
6.4 L'elenco degli indicatori.....	11
6.5 Elenco numerico degli indicatori applicati e riconosciuti come significativi in ogni partizione.....	14
7. Interpretazione dei dati raccolti e stima del rischio da stress da lavoro correlato.....	16
7.1 La valutazione del rischio.....	17
7.2 Distribuzione dei lavoratori nelle classi di rischio.....	19
8. Sviluppi dell'analisi e prima identificazione delle misure di prevenzione / contrasto.....	20
8.1 Impegni di carattere generale.....	21
8.1.1 Indicatori di manifestazione contemporaneamente presenti in almeno 10 partizioni.....	21
8.1.2 Indicatori di rischio contemporaneamente presenti in almeno 30 partizioni.....	22
8.2 Il significato della valutazione rischio stress come strumento di gestione.....	22
8.3 La valorizzazione e il potenziamento delle risorse di coping dei lavoratori.....	23
8.4 Indirizzi per la programmazione delle misure di prevenzione e contrasto.....	23
8.4.1 Prosecuzione ed estensione dei programmi di promozione della salute e del benessere lavorativo.....	23
8.4.2 Approfondimento conoscitivo.....	24
8.4.3 Caratterizzazione della formazione di Dirigenti, Preposti e RLS.....	24
8.4.4 Avvio della sperimentazione di un servizio di counseling.....	24
Allegato 1 Aggiornamenti su criteri di assegnazione delle significatività e misure di prevenzione.....	25
Allegato 2 Indicatori valutati come significativamente presenti ri-aggregati per partizione.....	59
Allegato 3 Grafico della distribuzione delle partizioni nelle classi di rischio.....	88

8.4 Indirizzi per la programmazione delle misure di prevenzione e contrasto.....	23
8.4.1 <i>Prosecuzione ed estensione dei programmi di promozione della salute e del benessere lavorativo</i>	23
8.4.2 <i>Approfondimento conoscitivo</i>	24
8.4.3 <i>Caratterizzazione della formazione di Dirigenti, Preposti e RLS</i>	24
8.4.4 <i>Avvio della sperimentazione di un servizio di counseling</i>	24

2024 **AIRESPSA SCHOOL**

Rischi lavorativi, organizzativi, gestionali e strutturali in sanità
e approccio sistemico per affrontarli

Sviluppo delle misure di prevenzione e gestione del rischio di stress lavoro correlato – 2020



Misura	Indicatori applicati / Ipotesi da confermare o disconfermare	Iniziative in corso da sviluppare o iniziative nuove da avviare
<ul style="list-style-type: none"> Formazione sulla gestione del rischio di aggressività e violenza da parte del pubblico. 	4.8.3 Sono stati segnalati atti di violenza fisica sul lavoro da fonte esterna 4.8.4 Sono stati segnalati atti di intemperanza sul lavoro da fonte esterna	Da alcuni anni viene attuato un corso di preparazione al rischio di aggressioni e violenza. Il progetto prevede un corso base e un corso avanzato. Nel 2020 andrà proseguita l'attuazione del corso dando priorità alla partecipazione da parte dei lavoratori più esposti al rischio (riferimento Stefano Grandi).
<ul style="list-style-type: none"> Prevenzione dei disturbi muscolo scheletrici con il protocollo formativo Back-School at Work 	8.1.6 Movimentazione manuale carichi 8.1.7.1 Posizioni scomode prolungate nel tempo	Per la prevenzione dei Disturbi Muscolo Scheletrici, è in corso di attuazione il protocollo di formazione esperienziale Back School at Work. Questa attività si lega a rischio stress sia come mitigazione degli effetti di un eventuale stato di stress, sia come misura di prevenzione perché contrasta la sensazione di anonimato favorendo il sentirsi oggetto di cura da parte dell'organizzazione (riferimento Hirelia).
<ul style="list-style-type: none"> Restituzione di feedback da parte dei capi a tutti i collaboratori 	4.2.1 Percentuale stimata di lavoratori con frequenza <1/anno di colloqui formali di feedback sulle prestazioni	È stata introdotta la valutazione dei collaboratori da parte dei capi Dipartimento e dei capi Unità Operativa (area Medici). Questa iniziativa è sostenuta da un corso di formazione all'utilizzo di una scheda di valutazione (riferimento Luigi Bettini). Occorre estendere la questione alla valutazione individuale e alla restituzione di feedback per il personale assistenziale, tecnico e amministrativo (riferimento Direzione assistenziale).

2024
AIRESPSA SCHOOL

Rischi lavorativi, organizzativi, gestionali e strutturali in sanità
e approccio sistemico per affrontarli

Sviluppo delle misure di prevenzione e gestione del rischio di stress lavoro correlato – 2020



Misura	Indicatori applicati / Ipotesi da confermare o disconfermare	Iniziative in corso da sviluppare o iniziative nuove da avviare
<ul style="list-style-type: none"> Avvio della sperimentazione di un servizio di counseling 	6.5.1 Ci sono gruppi di lavoratori attivi in servizi che comportano relazioni con pazienti con patologie gravi o condizioni personali di fragilità?	<p>È in via di costituzione un gruppo di lavoro per lo sportello di ascolto. Andrà svolta un'azione di informazione dei lavoratori sulle funzioni di questo sportello. Per gli aspetti relativi al rischio di esaurimento emotivo (burnout), occorrerà:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) preparare il gruppo di ascolto all'argomento specifico; b) orientare l'informazione ai lavoratori con maggiore priorità verso le partizioni organizzative individuate a maggiore rischio; c) prefigurare eventuali percorsi di sostegno individuale per casi critici.
<i>Misure emergenti dai focus group</i>		
<ul style="list-style-type: none"> Disponibilità di uno o più infermieri polivalenti (jolly) per rendere possibile il rimpiazzo di eventuali assenze (riferito all'area contrattuale comparto del dipartimento delle chirurgie) 	<p>Il lavoro comporta eccessivo affaticamento fisico?</p> <p>Il lavoro comporta eccessivo affaticamento mentale?</p>	Sperimentazione partecipata di una soluzione
<ul style="list-style-type: none"> Forme di organizzazione della guardia medica che, salvaguardandone la attuale natura interdivisionale, possano prevedere un numero di medici maggiore di 2 per turno (riferito all'area dei medici del dipartimento emergenza urgenza). 	<p>Il lavoro comporta eccessivo affaticamento fisico?</p> <p>Il lavoro comporta eccessivo affaticamento mentale?</p>	Sperimentazione partecipata di una soluzione

2024

AIRESPSA SCHOOL

**Rischi lavorativi, organizzativi, gestionali e strutturali in sanità
e approccio sistemico per affrontarli**

Criticità emergenti:

2024
AIRESPSA SCHOOL

Rischi lavorativi, organizzativi, gestionali e strutturali in sanità
e approccio sistemico per affrontarli

Criticità emergenti:
Continuità gestionale

2024
AIRESPSA SCHOOL

Rischi lavorativi, organizzativi, gestionali e strutturali in sanità
e approccio sistemico per affrontarli

Criticità emergenti:
Continuità gestionale e perseveranza

2024
AIRESPSA SCHOOL

Rischi lavorativi, organizzativi, gestionali e strutturali in sanità
e approccio sistemico per affrontarli

Opportunità:

Poiché il rischio di stress va valutato con un approccio multidimensionale, allora può essere governato sulla base di una comprensione sistemica della natura di alcuni fattori.

2024
AIRESPSA SCHOOL

Rischi lavorativi, organizzativi, gestionali e strutturali in sanità
e approccio sistemico per affrontarli

ESEMPI

Il rischio di subire aggressioni e violenza

Il rischio di Disturbi Muscolo Scheletrici

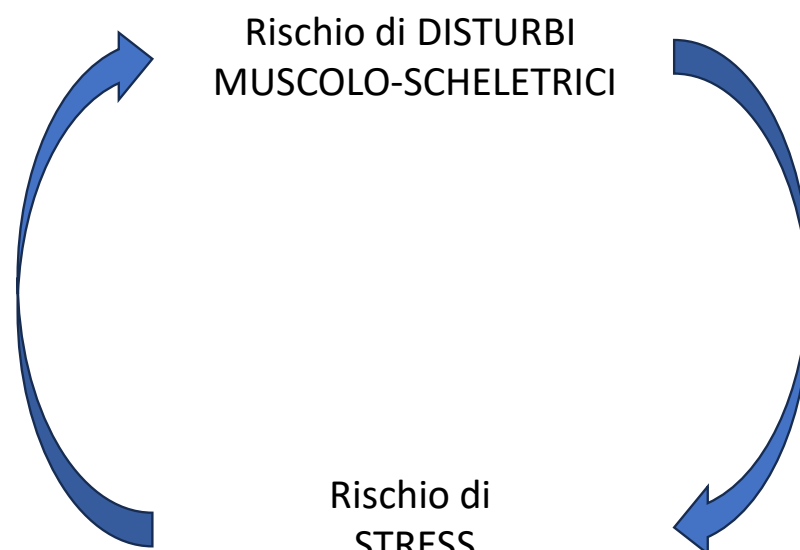
2024
AIRESPSA SCHOOL

Rischi lavorativi, organizzativi, gestionali e strutturali in sanità
e approccio sistemico per affrontarli



2024
AIRESPSA SCHOOL

Rischi lavorativi, organizzativi, gestionali e strutturali in sanità
e approccio sistemico per affrontarli



2024
AIRESPSA SCHOOL

Rischi lavorativi, organizzativi, gestionali e strutturali in sanità
e approccio sistemico per affrontarli

8.4 Indirizzi per la programmazione delle misure di prevenzione e contrasto.

8.4.1 Prosecuzione ed estensione dei programmi di promozione della salute e del benessere lavorativo

In Ausl Piacenza, da alcuni anni, sono in attuazione programmi di promozione della salute e del benessere. Un primo importante provvedimento di prevenzione del rischio di stress è la prosecuzione ed estensione nel corso del 2019, delle seguenti iniziative:

- ❑ Azioni informative e formative per la dissuasione dal fumo.
- ❑ Azioni informative e formative per una alimentazione consapevole.
- ❑ Formazione sulla gestione del rischio di aggressività e violenza da parte del pubblico.
- ❑ Prevenzione dei disturbi muscolo scheletrici con il protocollo formativo Back-School at Work – rif.

Indicatori “8.1.6 Movimentazione manuale carichi” e “8.1.7.1 Posizioni scomode prolungate nel tempo”...

2024
AIRESPSA SCHOOL

Rischi lavorativi, organizzativi, gestionali e strutturali in sanità
e approccio sistemico per affrontarli

... Il fondamento teorico di tale assunzione è duplice.

- Da un lato, l'esperienza lavorativa può essere più o meno gradevole (ovvero associata a emozioni positive) non solo in funzione del contenuto intrinseco della prestazione, ma anche per gli effetti che essa produce sulle condizioni di realizzazione personale.

2024
AIRESPSA SCHOOL

Rischi lavorativi, organizzativi, gestionali e strutturali in sanità
e approccio sistemico per affrontarli

... Il fondamento teorico di tale assunzione è duplice.

- Da un lato, l'esperienza lavorativa può essere più o meno gradevole (ovvero associata a emozioni positive) non solo in funzione del contenuto intrinseco della prestazione, ma anche per gli effetti che essa produce sulle condizioni di realizzazione personale.
- Dall'altro lato, proprio l'assenza di tali manifestazioni di "cura" da parte dei capi può essere essa stessa un fattore di rischio di stress.

2024
AIRESPSA SCHOOL

Rischi lavorativi, organizzativi, gestionali e strutturali in sanità
e approccio sistemico per affrontarli

Le azioni da compiere dopo la valutazione del rischio stress devono dunque essere indicate nella valutazione stessa.

MA NON SOLO...

2024
AIRESPSA SCHOOL

Rischi lavorativi, organizzativi, gestionali e strutturali in sanità
e approccio sistemico per affrontarli

Un altro importante riferimento è costituito dalle indicazioni del **Comitato Unico di Garanzia** per il miglioramento delle condizioni di benessere dei lavoratori.

2024
AIRESPSA SCHOOL

Rischi lavorativi, organizzativi, gestionali e strutturali in sanità
e approccio sistemico per affrontarli

Un altro importante riferimento è costituito dalle indicazioni del **Comitato Unico di Garanzia** per il miglioramento delle condizioni di benessere dei lavoratori.

È possibile che queste indicazioni vadano nella stessa direzione di quelle emergenti dalla valutazione rischio stress, ma è anche possibile che vadano in direzioni diverse e complementari.

2024
AIREPSA SCHOOL

Rischi lavorativi, organizzativi, gestionali e strutturali in sanità
e approccio sistemico per affrontarli

L'attuazione di azioni promosse dal CUG e rivolte, a titolo di esempio, allo sviluppo della **parità di genere**, alla **inclusione sociale**, alla **valorizzazione delle differenze** andrà a estendere (se non a costituire) un importante repertorio di risorse individuali e sociali di coping a disposizione dei lavoratori.

2024
AIRESPSA SCHOOL

Rischi lavorativi, organizzativi, gestionali e strutturali in sanità
e approccio sistemico per affrontarli

L'attuazione di azioni promosse dal CUG e rivolte, a titolo di esempio, allo sviluppo della **parità di genere**, alla **inclusione sociale**, alla **valorizzazione delle differenze** andrà a estendere (se non a costituire) un importante repertorio di risorse individuali e sociali di coping a disposizione dei lavoratori.

L'efficacia di queste azioni potrà essere considerata nella ripetizione della valutazione del rischio di stress con la pesatura degli **indicatori di contrasto**.

2024
AIRESPSA SCHOOL

Rischi lavorativi, organizzativi, gestionali e strutturali in sanità
e approccio sistemico per affrontarli

Conclusioni:

2024
AIRESPSA SCHOOL

Rischi lavorativi, organizzativi, gestionali e strutturali in sanità
e approccio sistemico per affrontarli

Conclusioni:

Che cosa fare dopo la valutazione del rischio di stress?

Continuare (o, se necessario, cominciare) a occuparsi delle persone al lavoro.

2024
AIRESPSA SCHOOL

Rischi lavorativi, organizzativi, gestionali e strutturali in sanità
e approccio sistemico per affrontarli

Conclusioni:

Che cosa fare dopo la valutazione del rischio di stress?

Continuare (o, se necessario, cominciare) a occuparsi delle persone al lavoro.

Come, su quali argomenti e con quali obiettivi?

La qualità della risposta a queste domande sta nella qualità della valutazione del rischio di stress.

2024
AIREPSA SCHOOL

Rischi lavorativi, organizzativi, gestionali e strutturali in sanità
e approccio sistemico per affrontarli