



Regione Lombardia

ASL Bergamo

# L'ATTIVITA' DI VIGILANZA DELL'ASL in tema di STRESS LAVORO-CORRELATO

09 luglio 2010

*Dott.ssa Lorella Coletti*

*Servizio Prevenzione e Sicurezza negli Ambienti di Lavoro*

*Responsabile: dott. Giorgio Luzzana*

*via Borgo Palazzo 130 – 24125 Bergamo*



Regione Lombardia

ASL Bergamo

# SOMMARIO

- **Problematiche attuali sulla valutazione del rischio da stress lavoro correlato**
- **Premesse alla valutazione**
- **Finalità del lavoro**
- **Il “Buon Percorso”**



Regione Lombardia

ASL Bergamo

# PROBLEMATICHE ATTUALI SULLA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

- Tocca il cuore dell'azienda
- È complessa: gli strumenti sono molteplici e di uso specialistico
- Presenta pericolo concreto di:
  - avviare una valutazione costosa con procedure non scientificamente giustificate
  - di adempiere acriticamente alla norma con una generica affermazione di assenza di rischio

# PREMESSE PER UNA CORRETTA VALUTAZIONE

La valutazione del rischio da stress lavoro-correlato deve essere condotta:

- nella consapevolezza che il lavoro è un determinante della salute dell'uomo
- con riferimento esclusivo all'ambito del lavoro
- senza ulteriore stress per organizzazione e lavoratori
- senza ricercare responsabilità ne' soggetti "stressati"
- con strumenti giustificati dal punto di vista scientifico, facili da applicare ed economici



## FINALITA' DELL'INTERVENTO

Fornire indicazioni sulle caratteristiche  
che rendono una valutazione del rischio da  
stress lavoro-correlato

*"adeguata e sufficiente"*



## **RICHIAMI NORMATIVI**

**Art. 28 del Dlgs 81/08 e s.i.m.**

**“La valutazione ...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 quello collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell’Accordo Europeo dell’08 ottobre 2004”**



Regione Lombardia

ASL Bergamo

## RICHIAMI NORMATIVI

Il D.lgs 106/09 integra l'art.28 :

“la valutazione dello stress lavoro-correlato... è effettuata nel rispetto delle indicazioni di cui all'art 6, comma 8, lettera m-quater e il relativo obbligo decorre dall'elaborazione delle predette indicazioni e comunque anche in difetto di tale elaborazione a far data dal 1 agosto 2010”



Regione Lombardia

ASL Bergamo

## 31 DICEMBRE 2010

DECRETO-LEGGE 31 maggio 2010, n. 78

“Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica”.

Per le Pubbliche Amministrazioni il termine per le disposizioni di cui agli articoli 28 e 29 del D.Lgs. 81/2008 in materia di rischio stress lavoro- correlato, è differito al 31 dicembre 2010”.





## **Indicazioni della Commissione Consultiva per la valutazione dello stress lavoro-correlato**

---

### **Disposizioni transitorie e finali**

bozza

**La data del 1° agosto 2010, di decorrenza dell'obbligo previsto dall'articolo 28, comma 1-bis, del D.Lgs. n. 81/2008 e s.m.i., deve essere intesa come data di avvio delle attività di valutazione.**

**La programmazione temporale delle suddette attività di valutazione e l'indicazione del termine finale di espletamento delle attività 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 .....**



Regione Lombardia  
ASL Bergamo

## DECRETO REGIONALE N.13559

10 dicembre 2009

- “ Indirizzi generali per la valutazione e gestione del rischio stress lavorativo alla luce dell’Accordo Europeo 08.10.2004 (art.28 D.lgs. 81/08 e s.i.m.)”



Regione Lombardia  
ASL Bergamo

# DECRETO REGIONALE N.13559

10 dicembre 2009

## VALUTAZIONE = PERCORSO

- inizia dalla sensibilizzazione e informazione
- partecipato
- affrontato in momenti diversi con vari strumenti
- orientato alla prevenzione



## *"IL BUON PERCORSO"*

È un percorso disegnato e documentato che si sviluppa attraverso una sequenza di tappe e fasi e che può costituire il supporto alla redazione del documento di valutazione specifico stesso



## *"IL BUON PERCORSO"*

**Nel costruirlo si e' tenuto conto di:**

- **Metodi autorevoli proposti per la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato**
- **Indirizzi regionali**
- **Esigenze aziendali**
- **Valutazioni già effettuate**



## ***“IL BUON PERCORSO”***

**I metodi autorevoli scelti:**



**“Network per la Prevenzione  
del Disagio Psicosociale nei  
Luoghi di Lavoro”  
-ISPESL; per la Lombardia il  
gruppo coordinato da  
prof. Costa (Cassitto,  
Militello, Castellini, Punzi)**



**Modello Management  
Standard HSE  
(ISPESL e cooperazioni  
internazionali  
Progetto PRIMA EF)**



# "IL BUON PERCORSO" LE TAPPE

- Tappa 1: Avvio del percorso
- Tappa 2: Indagine sui dati verificabili
  - Fase A1: Valutazione oggettiva o documentale
  - Fase A2: Valutazione intersoggettiva o partecipativa
  - Fase B: Stima del rischio
- Tappa 3: Analisi dei dati
- *Tappa 4: valutazione soggettiva*
- Tappa 5: Piano di miglioramento
- Tappa 6: Redazione del documento

# ***"IL BUON PERCORSO"***

## **1° TAPPA: AVVIO**

- **Impegno della Direzione Aziendale**
- **Costituzione del "Gruppo di Valutazione"**
- **Informazione ai Lavoratori**
- **Fotografia della realtà Aziendale**





Regione Lombardia  
ASL Bergamo

# **"IL BUON PERCORSO"**

## **1° TAPPA: AVVIO**

### **Direzione Aziendale**

- **Avvia e presidia il percorso**
- **Costituisce il "Gruppo di Valutazione"**
- **Si impegna a trovare *risorse e soluzioni***

# "IL BUON PERCORSO" 1° TAPPA: AVVIO

## Gruppo di Valutazione

- **Composizione:** DL, RSPP, RLS, MC, lavoratori, consulente esterno o altri secondo complessità aziendale
- **Compiti:** pianificare e gestire il percorso
- **Competenze/conoscenze\*:** cause ed effetti dello stress in ambito lavorativo, modello di studio e strumento utilizzato per la valutazione

\* *mediante condivisione*

# *"IL BUON PERCORSO"*

## 1° TAPPA: AVVIO

### Informazione ai Lavoratori

- Adeguata alla realtà aziendale
- Chiarisce obiettivi e significato della valutazione
- Esplicita:
  - Tappe
  - Figure coinvolte e responsabilità affidate
  - Attività previste
  - Tempi

# **"IL BUON PERCORSO"**

## **1° TAPPA: AVVIO**

### **Fotografia dell'Azienda**

- **Anagrafica**
- **Organigramma strutturale e funzionale**
- **Flussi comunicativi e relazionali**
- **Orari di lavoro e turni**
- **Tipologia di contratti**
- **Ambiente fisico, lay-out e risorse tecnologiche**
- **Gestione della sicurezza: fattori di rischio al DVR, Sorveglianza Sanitaria, formazione, etc.**



## **"IL BUON PERCORSO"**

### **2° TAPPA: INDAGINE DATI VERIFICABILI**

- **FASE A**

- **FASE A1. Valutazione oggettiva o documentale**

- Ricognizione di informazioni amministrative già disponibili in azienda (INDICATORI DI SINTOMI AZIENDALI )

- **FASE A2. Valutazione intersoggettiva o partecipativa**

- Informazioni sull'organizzazione aziendale (carenze gestionali e/o organizzative ricavabili mediante focus group, con interviste da parte un "esperto" oppure attraverso check list autocompilata)

- **FASE B: Stima del rischio**

- Combinare i suddetti dati ricavandone una stratificazione del rischio, che sarà la base per le successive azioni



Regione Lombardia

ASL Bergamo

## "IL BUON PERCORSO" 2° TAPPA: INDAGINE DATI VERIFICABILI

### FASE A1. INDICATORI DI SINTOMI AZIENDALI

N	INDICATORE	DIMINUITO	INALTERATO	AUMENTATO	PUNTEGGIO	NOTE
1	Indici infortunistici	0	1	4		
2	Assenze per malattia	0	1	4		
3	Assenze dal lavoro	0	1	4		
4	% Ferie non godute	0	1	4		
5	% trasferimenti interni richiesti dal personale	0	1	4		
6	% rotazione del personale	0	1 (*)	4		
7	Procedimenti/sanzioni disciplinari	0	1 (*)	4		
8	Richieste visite mediche straordinarie	0	1 (*)	4		
9	Segnalazioni formalizzate dal MC di condizioni stress al lavoro	NO= 0 SI'=4				
10	Istanze giudiziarie per licenziamento/ demansionamento	NO= 0 SI'=4				
<b>TOTALE</b>						



Regione Lombardia

ASL Bergamo

## *"IL BUON PERCORSO"*

2° TAPPA: INDAGINE DATI VERIFICABILI

FASE A2. (proposta ASL di BERGAMO)

### **VALUTAZIONE INTERSOGGETTIVA O PARTECIPATIVA**

#### Informazioni sull'organizzazione aziendale

(carenze gestionali e/o organizzative) ricavabili dal gruppo di valutazione mediante compilazione di una check list da parte di focus group, oppure realizzazione di interviste da parte un "esperto" oppure attraverso check list autocompilate



Regione Lombardia  
ASL Bergamo

## "IL BUON PERCORSO"

### 2° TAPPA: INDAGINE DATI VERIFICABILI

#### FASE A2. VALUTAZIONE INTERSOGGETTIVA O PARTECIPATIVA

<b>CONTESTO DEL LAVORO</b>	
<b>DIMENSIONI</b>	<b>ESEMPLIFICAZIONE DI CONDIZIONI DI RISCHIO</b>
ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO	Scarsa possibilità di comunicazione. Bassi livelli di sostegno per la risoluzione dei problemi e crescita personale, mancanza di definizione degli obiettivi aziendali
RUOLO NELL'AMBITO DELL'ORGANIZZAZIONE	Ambiguità o conflitto di ruolo, responsabilità
CARRIERA	Incertezza, immobilità o eccessiva mobilità della carriera
CONTROLLO/LIBERTA' DECISIONALE	Partecipazione ridotta al processo decisionale.mancanza di controllo
RAPPORTI INTERPERSONALI	Isolamento fisico o sociale, rapporti limitati con i superiori, conflitti interpersonali, mancanza di supporto sociale
INTERFACCIA CASA-LAVORO	Richieste contrastanti tra casa e lavoro, scarso appoggio in ambito domestico, problemi di doppio lavoro





# "IL BUON PERCORSO"

## 2° TAPPA: INDAGINE DATI VERIFICABILI

### FASE A2. VALUTAZIONE INTERSOGGETTIVA O PARTECIPATIVA

esempio

AREA CONTESTO DEL LAVORO: FUNZIONE E CULTURA ORGANIZZATIVA					
INDICATORE	SI'	NO	CORREZIONE PUNTEGGIO (*)	PUNTEGGIO FINALE	NOTE
Diffusione organigramma aziendale	0	1			
Presenza di procedure aziendali	0	1			
Diffusione delle procedure aziendali ai lavoratori	0	1			
Diffusione degli obiettivi aziendali ai lavoratori	0	1			
Sistema di gestione della sicurezza aziendale	0	1			
Presenza di un sistema di comunicazione aziendale (bacheca, internet, busta paga, volantini....)	0	1			
Effettuazione riunioni/incontri tra dirigenti e lavoratori	0	1			
Presenza di un piano formativo per la crescita professionale dei lavoratori	0	1			
Presenza di momenti di comunicazione dell'azienda a tutto il personale	0	1			
Presenza di codice etico e di comportamento	0	1			
Presenza di sistemi per il recepimento e la gestione dei casi di disagio lavorativo	0	1			
TOTALE PUNTEGGIO					

(\*) Considerare polarità semantica della frase



*"IL BUON PERCORSO"*  
2° TAPPA: INDAGINE DATI VERIFICABILI  
FASE A2. VALUTAZIONE INTERSOGETTIVA O PARTECIPATIVA

<b>CONTENUTO DEL LAVORO</b>	
<b>DIMENSIONI</b>	<b>ESEMPLIFICAZIONE DI CONDIZIONI DI RISCHIO</b>
AMBIENTE E SICUREZZA	Problemi inerenti alla disponibilità, mantenimento, utilizzo e manutenzione delle attrezzature lavorative e degli ausili tecnici
DISEGNO DEL COMPITO	Monotonia, cicli di lavoro brevi, lavoro frammentato o senza scopo identificabile, sottoutilizzo delle attitudini/capacità individuali, incertezza
CARICO DI LAVORO	Carico di lavoro eccessivo o ridotto, mancanza di controllo sul ritmo, tempo insufficiente per eseguire il lavoro
ORARIO DI LAVORO	Lavoro a turni, orario di lavoro senza flessibilità/pause, orari imprevedibili, orari di lavoro protratti



Regione Lombardia

ASL Bergamo

## "IL BUON PERCORSO"

### 2° TAPPA: INDAGINE DATI VERIFICABILI

### FASE A2. VALUTAZIONE INTERSOGGETTIVA O PARTECIPATIVA

AREA CONTENUTO DEL LAVORO: AMBIENTE DI LAVORO ED ATTREZZATURE DI LAVORO <span style="border: 1px solid red; border-radius: 50%; padding: 2px;">esempio</span>					
INDICATORE	SI'	NO	CORREZIONE PUNTEGGIO	PUNTEGGIO FINALE	NOTE
Esposizione a rumore sup. al secondo livello d'azione	0	1	1 -		
Inadeguato confort acustico (ambiente non industriale)	0	1	1 -		
Rischio cancerogeno/chimico non irrilevante	0	1	1 -		
Microclima adeguato	0	1			
Adeguato illuminamento con particolare riguardo alle attività ad elevato impegno visivo (VDT, lavori fini, ecc.)	0	1			
Rischio movimentazione manuale dei carichi	0	1	1 -		
Disponibilità adeguati e confortevoli DPI	0	1			
Lavoro a rischio di aggressione fisica/lavoro solitario	0	1	1 -		
Segnaletica di sicurezza chiara, immediata e pertinente ai rischi	0	1			
Esposizione a vibrazione superiore al limite d'azione	0	1	1 -		
Adeguata manutenzione macchine ed attrezzature	0	1			
Esposizione a radiazioni ionizzanti	0	1	1 -		
Esposizione a rischio biologico	0	1	1 -		
TOTALE PUNTEGGIO					



**"IL BUON PERCORSO"**  
**2° TAPPA: INDAGINE DATI VERIFICABILI**  
**FASE B. STIMA DEL RISCHIO**

INDICATORI	TOTALE PUNTEGGIO PER INDICATORE	BASSO	MEDIO	ALTO
		da $\rightarrow$ a	da $\rightarrow$ a	da $\rightarrow$ a
Aziendali Contesto Contenuto	Es. contesto	0 $\rightarrow$ x	x $\rightarrow$ x1	x1 $\rightarrow$ x2
TOTALE PUNTEGGIO	Es.:	<b>y</b>	<b>y1</b>	<b>y2</b>



Regione Lombardia

ASL Bergamo

## **"IL BUON PERCORSO"**

### **2° TAPPA: INDAGINE DATI VERIFICABILI**

#### **FASE B. STIMA DEL RISCHIO**

AREA	TOTALE PUNTEGGIO PER AREA
INDICATORI AZIENDALI	
CONTESTO DEL LAVORO	
CONTENUTO DEL LAVORO	
PUNTEGGIO TOTALE DI RISCHIO	

**Combinare i dati verificabili ricavando una stratificazione del rischio che sarà la base per le successive azioni a cura del gruppo di valutazione**



## "IL BUON PERCORSO" 3° TAPPA: ANALISI DEI DATI

LIVELLO DI RISCHIO	DESCRIZIONE
<b>RISCHIO BASSO: PUNTEGGIO <math>\leq</math> 25 %</b>	L'analisi degli indicatori non evidenzia particolari condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress correlato al lavoro.
<b>RISCHIO MEDIO 25 % <math>\leq</math> PUNTEGGIO <math>\leq</math> 50%</b>	L'analisi degli indicatori evidenzia condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress correlato al lavoro.
<b>RISCHIO ALTO PUNTEGGIO <math>\geq</math> 50%</b>	L'analisi degli indicatori evidenzia condizioni organizzative con sicura presenza di stress correlato al lavoro.

**Analisi del livello di rischio a cura del gruppo di valutazione**



## "IL BUON PERCORSO" 3° TAPPA: ANALISI DEI DATI

LIVELLO DI RISCHIO	INTERVENTI
<b>RISCHIO BASSO:</b> <b>PUNTEGGIO <math>\leq 25\%</math></b>	Monitorare e ripetere valutazione dopo 2 anni
<b>RISCHIO MEDIO</b> <b><math>25\% \leq \text{PUNTEGGIO} \leq 50\%</math></b>	Individuare indicatori "critici" e intraprendere azioni di miglioramento "mirate". Ripetere valutazione dopo 1 anno
<b>RISCHIO ALTO</b> <b>PUNTEGGIO <math>\geq 50\%</math></b>	Necessario approfondimento con <u>valutazione soggettiva</u>

Definizione degli interventi a cura del gruppo di valutazione



Regione Lombardia

ASL Bergamo

## "IL BUON PERCORSO"

### 4° TAPPA: VALUTAZIONE SOGGETTIVA

- Indaga con strumenti specialistici la percezione dell'organizzazione e lo stato di benessere/malessere del lavoratore in relazione all'organizzazione
- Serve a precisare la natura del rischio allo scopo di definire le azioni correttive





Regione Lombardia

ASL Bergamo

## "IL BUON PERCORSO"

### 4° TAPPA: VALUTAZIONE SOGGETTIVA

Integra quella oggettiva e intersoggettiva

- quando il livello di rischio stimato è ALTO
- quando un intervento di miglioramento su un rischio medio non ha avuto effetto
- in presenza di conflitti/lamentele scritte (es.: contenziosi giudiziari in corso)
- quando il numero dei lavoratori è sufficiente per un'elaborazione statistica



Regione Lombardia

ASL Bergamo

## *"IL BUON PERCORSO"*

### 4° TAPPA: VALUTAZIONE SOGGETTIVA

- Richiede un'equipe di lavoro e personale specializzato
- Lo strumento utilizzato è il questionario che deve essere adatto ad investigare l'organizzazione, valido e attendibile, testato su campione italiano, coerente con il modello di stress condiviso
- Prevede di censurare l'uso di test clinici di personalità, MMPI, Rorschach
- Richiede di organizzare minuziosamente la somministrazione, la raccolta, l'elaborazione dei dati e il feedback



Regione Lombardia  
ASL Bergamo

## PRINCIPALI STRUMENTI DI INDAGINE SOGGETTIVA CITATI DALLA LETTERATURA INTERNAZIONALE (Avallone, Paplomatas 2005 )

MEASURES OF ROLE CONFLICT AND ROLE AMBIGUITY	RCRA	RIZZO,HOUSE,LIRTZMAN
JOB DIAGNOSTIC SURVEY	JDS	HACKMAN, OLDHAM
STRESS DIAGNOSTIC SURVEY		IVANCEVICH,MATTESON
JOB CONTENT QUESTIONNAIRE	JCQ	KARASEK
STRESS INCIDENT RECORD	SIR	NEWTON,KEENAN
OCCUPATIONAL STRESS INVENTORY	OSInv	OSIPOW,SPOKANE
OCCUPATIONAL STRESS INDICATORY	OSI	COOPER,SLOAN,WILLIAMS
NIOSH GENERIC JOB STRESS QUETIONNAIRE		HURREN, McLANEY
JOB STRESS SURVEY		SPIELBERGER
THE STRESS PROFILE	SP	SETTERLIND,LARSSON
EFFORT-REWARD IMBALANCE	E-RI	SIEGREST,PETER
PRESSURE MANGEMENT INDICATOR	PMI	WILLIAMS,COOPER
ORGANIZATION HEALTH REPORT	OHR	FIGURELLI,ALARCON,TAYLOR,WOODS
STRESS AUDITS	SA	LANCASTER,PILKINGTON,GRAVELING
SUPERVISING ORGANIZATIONAL HEALTH	SOH	LYDEN,KLENGELE



## PRINCIPALI STRUMENTI DI INDAGINE SOGGETTIVA UTILIZZATI IN ITALIA

<b>MOHQ Avallone – Paplomatas 2005</b>	139 items – 30 m' Confort aziendale, chiarezza obiettivi, valorizzazione ruolo manageriale, ascolto, informazione, conflittualità, sicurezza, relazioni interpersonali, operatività, carico psicofisico, equità, compiti, utilità sociale, apertura all'innovazione
<b>ROAQ e ROAQ Cordaro – Di Nicola</b>	68 o 28 items – 30 m' – valorizzazione ruolo manageriale, ascolto, informazione, relazioni, operatività, carico psicofisico, compiti apertura all'innovazione, autonomia, salute
<b>KARASEK* Ispesi 2001</b>	49 items – 20 m' - valorizzazione ruolo manageriale, ascolto, relazioni, compiti, utilità sociale, autonomia
<b>COOPER (OSI) ad.2002</b>	167 items – 45 m' – confort ambientale, chiarezza obiettivi, valorizzazione ruolo manageriale, informazione, sicurezza, relazioni interpersonali, compiti, utilità sociale, carriera, interfaccia casa lavoro, salute

\* accessibile a personale specialistico



## PRINCIPALI STRUMENTI DI INDAGINE SOGGETTIVA UTILIZZATI IN ITALIA

<b>M_DOQ10*</b> <b>Majer e D'Amato</b>	70 items –30 m' –valorizzazione ruolo manageriale, comunicazione, ascolto, relazioni, utilità sociale, apertura all'innovazione, autonomia,
<b>Q-BO</b> <b>De Carlo e coll. 2008</b>	342 items – 90m' – confort ambientale, valorizzazione ruolo manageriale, ascolto, conflittualità, sicurezza, relazioni interpersonali, carico psicofisico, equità, compiti, utilità sociale, apertura all'innovazione, ricompense, carriera, salute
<b>LEITER MASLACH ad.2005*</b>	68 items – 30m' –valorizzazione ruolo manageriale, relazioni, carico psicofisico, equità, compiti, utilità sociale, apertura all'innovazione, controllo, ricompense, salute
<b>OPRA 2009*</b>	86 items – 25 m' – confort ambientale, valorizzazione ruolo manageriale, informazione, sicurezza, relazioni, carico psicofisico, compiti, apertura all'innovazione, autonomia, carriera, interfaccia casa lavoro, salute. intenzione di lasciare orario di lavoro

\* accessibile a personale specialistico



## *"IL BUON PERCORSO"*

### 5° TAPPA: PIANO DI MIGLIORAMENTO

- Individuazione delle priorità
- Definizione degli interventi
- Attribuzione delle responsabilità e tempistica
- Attuazione degli interventi
- Verifica di efficacia



Regione Lombardia

ASL Bergamo

## *"IL BUON PERCORSO"*

6° TAPPA: REDAZIONE DEL DOCUMENTO

### CONTENUTI MINIMI

- **Descrizione percorso effettuato**
- **Esito delle varie tappe**
- **Periodicità della verifica successiva**



## Bibliografia

- **ISPESL (2010):** "La valutazione e gestione dello stress lavoro-correlato: Approccio integrato secondo il Modello Management Standard HSE contestualizzato alla luce del Dlgs 81/08 e s.m.i."
- **ISPESL - Network nazionale per la prevenzione del disagio psicosociale nei luoghi di lavoro (2010):** "La valutazione dello stress lavoro correlato : proposta metodologica".
- **COORDINAMENTO TECNICO INTERREGIONALE DELLA PREVENZIONE DEI LUOGHI DI LAVORO (marzo 2010 ):** "Valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato. Guida operativa".
- **REGIONE LOMBARDIA - Decreto n.13559 del 10.12.2009:** "Indirizzi generali per la valutazione e gestione del rischio stress lavorativo alla luce dell'Accordo Europeo 08.10.2004 ( art .28 comma1), Dlgs 81/08 e successive modifiche e integrazioni".
- **F.AVALLONE, A.PAPLOMATAS ( 2006 ):** "Salute organizzativa". Maggio 2006.Ed New Press. Como.
- **D.LABBROZZI (1995) :** "Misure di salute e di vita". Ed. Il pensiero scientifico. Libri del Negri Sud. Roma.
- **B. BOLOGNINI ( 2006 ):** "L'analisi del clima organizzativo" Ed. Carrocci. Le Bussole.Roma.





Regione Lombardia  
ASL Bergamo

*Grazie per l'attenzione*