

## **MODULO 5**

# **LA VALUTAZIONE APPROFONDATA: LA PERCEZIONE DEI LAVORATORI. PROCEDURE E STRUMENTI PER LA VALUTAZIONE**

A cura del Dr. Mario Marino

## Quando va fatta la “valutazione approfondita”?

“... nel caso in cui si rilevino elementi di rischio da SLC tali da richiedere il ricorso ad azioni correttive, si procede alla pianificazione ed alla adozione degli opportuni interventi correttivi (ad es., interventi organizzativi, tecnici, procedurali, comunicativi, formativi). Ove gli interventi correttivi risultino inefficaci, si procede, nei tempi che la stessa impresa definisce nella pianificazione degli interventi, alla fase di valutazione approfondita ...”

(Indicazioni della Commissione consultiva – nov. 2010)

- Il discrimine tra la valutazione preliminare e quella approfondita è la partecipazione diretta dei lavoratori (e non solo dei loro rappresentanti)
- La valutazione approfondita riguarda quei gruppi omogenei dove si è scoperto, in fase di monitoraggio, che non hanno funzionato le azioni correttive

## In cosa consiste la valutazione approfondita?

“... La fase approfondita prevede la valutazione della percezione soggettiva dei lavoratori, ad es. attraverso differenti strumenti quali questionari, focus group, interviste semistrutturate [...]

Nelle imprese che occupano fino a 5 lavoratori [...] il DL 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 ...”

(Indicazioni della Commissione consultiva – nov. 2010)

## Qual è lo scopo della valutazione approfondita?

- Lo scopo primario è quello di ottenere informazioni sulla percezione soggettiva di chi “sta sul campo”
- Un importante vantaggio è quello di ottenere indicazioni e suggerimenti per la definizione delle azioni di miglioramento. Le stesse saranno più facilmente applicabili con la collaborazione dei lavoratori che hanno partecipato alla loro individuazione



## Quando è obbligatorio effettuare la valutazione approfondita?

- È obbligatorio per quelle aziende ove emerga, in fase di valutazione preliminare, la presenza di rischi stress lavoro-correlati e, dopo aver pianificato e attuato le azioni correttive, non si siano registrati esiti positivi
- La valutazione approfondita va riservata a quei gruppi omogenei/partizioni organizzative dell'azienda dove le misure correttive sono risultate inefficaci

## **In quali casi la valutazione approfondita può essere opportuna (anche se non obbligatoria)?**

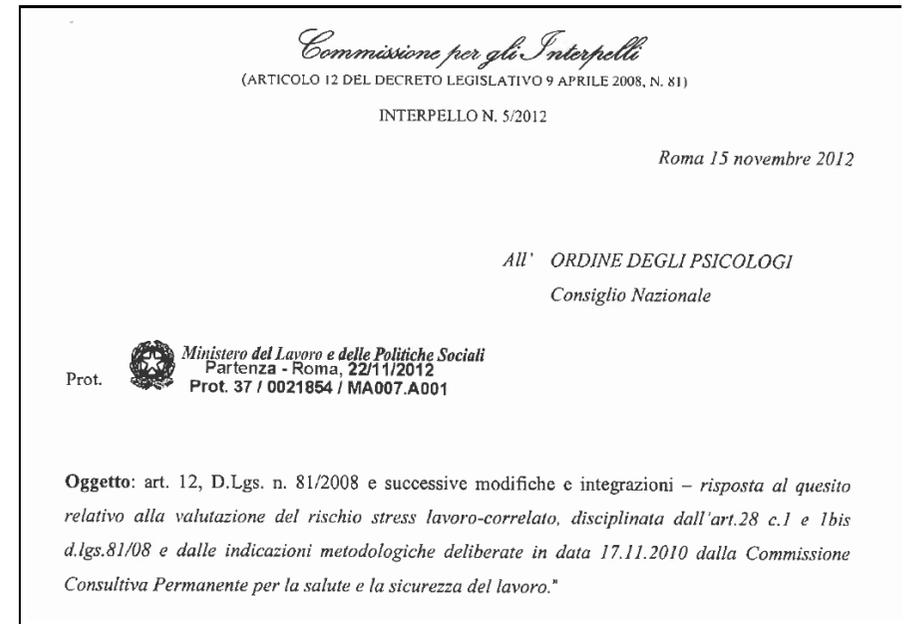
«La più accurata valutazione dello stress I-c si ottiene confrontando e integrando i metodi osservazionali con la rilevazione della percezione dei lavoratori» (WHO 2010)

Una valutazione approfondita è indicata, anche se non obbligatoria, quando:

- 1 – vi è incertezza sul livello di rischio
- 2 – in caso di forte disaccordo all'interno del team di valutazione
- 3 – quando vi è incertezza nella verifica della efficacia delle misure correttive adottate

## Interpello SLC

**Qualora, a seguito della valutazione preliminare, emerga un grado di rischio tale da richiedere un intervento correttivo ma non sia possibile determinare le misure adeguate, si possono effettuare ulteriori indagini usando gli strumenti tipici della valutazione approfondita?**



- Non è mai obbligatorio per il DDL utilizzare gli strumenti della Valutazione approfondita per individuare gli interventi correttivi
- L'approfondimento non può essere svincolato dall'adozione di misure di correzione, almeno in termini di in/formazione dei lavoratori risultati a rischio
- Si deve prevedere una chiara identificazione di tempi e modalità per l'attuazione  
→ l'approfondimento non è per ritardare l'adozione di misure correttive

A cura del Dr. Mario Marino

## Quali fattori devono essere presi in esame nella valutazione approfondita?

Gli strumenti per l'analisi della percezione soggettiva dei lavoratori dovranno prendere in esame tutti i fattori considerati nella fase preliminare

- FATTORI DI CONTENUTO DEL LAVORO
- FATTORI DI CONTESTO DEL LAVORO

con particolare attenzione a quelli che hanno manifestato criticità, richiedendo le azioni correttive.

## Quale strumento scegliere per la valutazione approfondita?

Gli strumenti che vengono suggeriti nelle indicazioni della Commissione Consultiva sono: interviste, questionari e focus group

Si tratta di strumenti di indagine con valenza collettiva non diagnostica

Si possono dividere in metodi di indagine qualitativi, quantitativi o quali-quantitativi

È importante scegliere il giusto strumento in relazione alla propria realtà aziendale

## ***Valutazione approfondita***

<b>FASI</b>	<b>MODALITA'</b>
<b>PREPARAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE</b>	<p>Identificazione dei destinatari della valutazione approfondita.</p> <p>Scelta degli strumenti di approfondimento .</p>
<b>RILEVAZIONE</b>	<p>Identificazione delle modalità e dei tempi anche in relazione all'organizzazione del lavoro ed i turni</p> <p>spazi e procedure idonee a garantire anonimato e riservatezza ai lavoratori che partecipano alla rilevazione.</p> <p>informativa a tutti i lavoratori in cui comunica l'esito della valutazione preliminare, le azioni correttive pianificate e l'intenzione di approfondire la valutazione nei settori specifici o per gruppi omogenei di lavoratori.</p> <p>I dirigenti e preposti sono informati e chiamati a facilitare la partecipazione di tutti i lavoratori identificati, valorizzando l'importanza del loro contributo.</p>

## ***Valutazione approfondita***

<b>FASI</b>	<b>MODALITA'</b>
<b>ELABORAZIONE</b>	Analisi ed elaborazione dei dati per gruppi o partizioni significative Identificazione delle azioni correttive e pianificazione degli interventi e delle modalità di verifica di efficacia e monitoraggio nel tempo
<b>RESTITUZIONE DEI DATI</b>	Restituzione dei risultati dell'analisi al gruppo aziendale, discussione ed identificazione delle azioni di miglioramento possibili
<b>PRESENTAZIONE DEI RISULTATI</b>	Presentazione dei risultati ai lavoratori con la proposta delle azioni di miglioramento possibili e la discussione
<b>PIANIFICAZIONE DEGLI INTERVENTI</b>	Identificazione delle azioni correttive e pianificazione degli interventi e delle modalità di verifica di efficacia e monitoraggio nel tempo

<b>METODO QUANTITATIVO</b>	<b>METODO QUALITATIVO</b>
<p>È strutturato in fasi sequenziali per la conferma deduttiva delle ipotesi pensate dal valutatore</p>	<p>È strutturato in fasi aperte e cerca informazioni nuove (non la conferma di ipotesi)</p>
<p>Il soggetto studiato è passivo e l'interazione è limitata o assente</p>	<p>Il soggetto è attivo ed è necessaria interazione ed empatia</p>
<p>I risultati vengono generalizzati ed il campione deve essere statisticamente rappresentativo</p>	<p>Si assumono informazioni diverse con diversi livelli di approfondimento</p>
<p>Lo strumento utilizzato (e la metodologia di somministrazione e compilazione) deve essere uguale in tutti i casi</p>	<p>Lo strumento utilizzato ed il metodo può variare in funzione dei casi e del grado di approfondimento</p>
<p>I dati vengono presentati secondo tabelle e grafici a seguito di un'analisi statistica</p>	<p>I dati vengono presentati secondo un rapporto narrativo ed eventualmente evidenziate delle citazioni</p>
<p>È adatto all'analisi di un numero elevato di soggetti</p>	<p>È adatto quando il numero dei soggetti da analizzate è contenuto</p>

## Come scegliere un metodo? Quali sono i fattori discriminanti?

LA SCELTA VA FATTA IN FUNZIONE DI:

1. Tipo di settore lavorativo, di comparto e mansioni specifiche
2. Dimensione aziendale e numero di lavoratori
3. Organizzazione del lavoro e delle sedi
4. Scolarizzazione dei lavoratori
5. Cultura organizzativa aziendale
6. Tempo a disposizione e risorse economico-strumentali

## Alcuni metodi qualitativi

### I FOCUS GROUP

Il FG è una tecnica che serve a raccogliere, in un gruppo ristretto, informazioni su temi multidimensionali e complessi. È uno strumento di indagine psicosociale di natura qualitativa finalizzato al raggiungimento di un obiettivo di miglioramento secondo indicazioni attendibili, che va quindi al di là della semplice quantificazione.

Il confronto diretto con i lavoratori permette di mettere in evidenza non solo elementi di criticità, ma anche di acquisire suggerimenti per le misure di miglioramento.

## I FOCUS GROUP

- Metodo inizialmente usato nel marketing per sondare gli atteggiamenti (su prodotti, concetti, idee) o acquisire riscontri sul gradimento.
- La discussione non è strutturata
- È importante che vengano condotti da moderatori esperti in questo metodo
- Il moderatore stimola la discussione liberamente
- Il campione è pre-selezionato su un segmento interessato

## I FOCUS GROUP

Lo strumento dei focus group è versatile e spesso consigliabile per la sua capacità di essere flessibile ed informativo, si può quindi adattare ad un vasto ventaglio di possibilità.

Preferibile il suo utilizzo nelle piccole e medie imprese dove è possibile in alcune sessioni coinvolgere tutti gli operatori (o comunque un numero adeguato).

Tuttavia, questo strumento può essere adattato anche in aziende più grandi, a fronte di un adeguato campionamento, ovvero nei riguardi dei singoli gruppi omogenei interessati dalla valutazione approfondita.

- **ATTENZIONE:** è possibile adottare fin dalla prima fase di valutazione strumenti che rilevano la percezione dei lavoratori (rimanendo invariato l'obbligo di valutare in fase preliminare gli eventi sentinella e i fattori di contenuto e di contesto del lavoro in forma oggettiva)
- In ogni caso il riscontro di condizioni di stress richiede l'attuazione di azioni correttive.





## ATTENZIONE:

Se le azioni correttive risultano inefficaci è comunque necessaria una valutazione approfondita, che non impieghi strumenti già utilizzati, ma ne preveda diversi o alternativi (es. se in fase di valutazione preliminare fosse già stato utilizzato un questionario, in fase approfondita potrebbero essere utilizzati focus group o altro questionario più analitico).

## LO STRUMENTO DELL'INTERVISTA

- La distribuzione del “potere” tra intervistato e intervistatore (int. direttive VS non direttive)

**Le direttive sono più veloci e chiare, ma se non sono gestite bene, c'è il rischio di forzare i contenuti.**

**Le NON direttive sono gestite dall'intervistato e non viceversa, ma rischiano di andare fuori tema.**

- Il grado di libertà (strutturate, semi-strutturate, non strutturate)

**Le int. semi-strutturate e non strutturate implicano il coinvolgimento diretto dei soggetti ed un ampio grado di libertà nelle risposte.**

**I risultati sono difficilmente generalizzabili e resi in senso quantitativo, anche se sono molto informative.**

# LO STRUMENTO DELL'INTERVISTA

- Intervista qualitativa VS quantitativa

**Nella ricerca qualitativa si conosce poco del fenomeno studiato, in quella quantitativa che usa risposte standard e domande chiuse tipo questionario, invece, si procede alla misurazione dell'entità di un fenomeno conosciuto.**

- Intervista ad osservatori privilegiati

**Nell'intervista ad osservatori privilegiati vengono intervistati soggetti non necessariamente coinvolti, ma che sono esperti di uno specifico fenomeno per acquisire informazioni specialistiche.**

## L'INTERVISTA: riflessioni ed opportunità

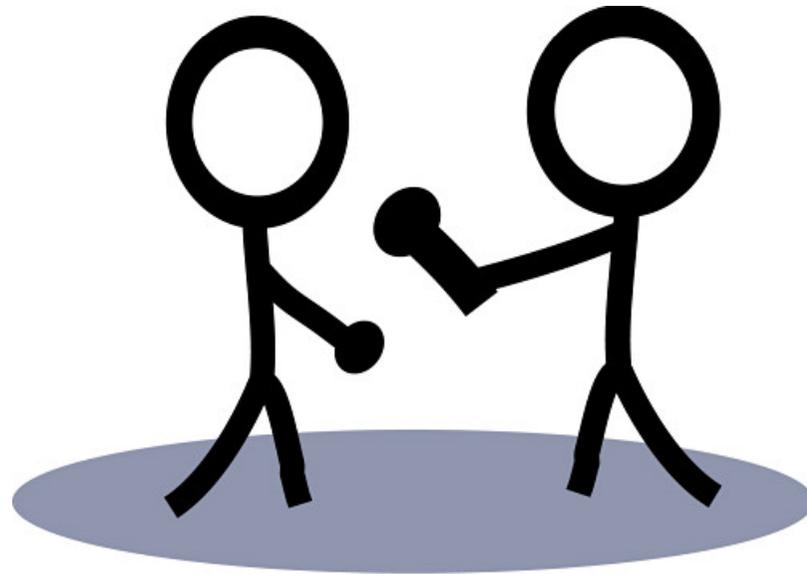
- Il campionamento è possibile e necessario, specialmente nei casi di un elevato numero di lavoratori
- È uno strumento molto informativo, ma richiede un grosso investimento di tempo e la competenza dell'intervistatore
- Il grado di complessità per la registrazione, la trascrizione dell'intervista e l'analisi dei dati è alto
- È possibile svolgere interviste circolari o di gruppo (no anonimato)
- Le aspettative degli intervistatori possono influenzare le risposte
- La presentazione dei dati è complessa e difficilmente permette generalizzazioni

## L'INTERVISTA: riflessioni ed opportunità

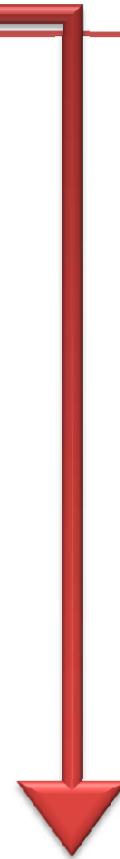
L'intervistatore stabilisce un lista di base di domande, in modo da raccogliere comunque informazioni sui temi considerati rilevanti. Su questa traccia, favorisce una partecipazione più attiva dell'intervistato, che potrà approfondire meglio il tema fornendo una gamma di informazioni più ampia.



L'intervistatore, utilizzando una varietà di domande (domande aperte, semi-aperte, domande indirette, metafore ecc.) e adeguandole al singolo intervistato, è in grado di raccogliere e registrare dati più precisi e approfonditi, rispetto a un'intervista classica.



A cura del Dr. Mario Marino



Questa modalità, nel caso dello stress lavoro-correlato, **facilita l'espressione di tematiche** che altrimenti rimarrebbero nascoste, per possibili **"resistenze" e paure dell'intervistato** e consente di verificare l'organizzazione reale con maggiore coerenza (es. se le procedure vengono rispettate, se la formazione è ritenuta utile...) e di raccogliere indicazioni e suggerimenti sulle possibili soluzioni.



## IL METODO QUANTITATIVO: I QUESTIONARI

- I questionari sono strumenti che hanno carattere validità ed attendibilità
- Dovrebbero indagare almeno le aree di criticità emerse dalla valutazione preliminare
- Non sono strumenti psicodiagnostici e devono sondare l'organizzazione del lavoro percepita e il benessere/ malessere dei lavoratori.
- Le dimensioni non devono essere riconducibili a tratti o caratteristiche di personalità



L'applicazione di questionari se effettuata meccanicisticamente" senza un intervento precedente di informazione, partecipazione e collaborazione dei lavoratori e RLS può inficiare la validità del processo valutativo.

Alcuni ritengono di esaurire il compito procedendo alla sola "valutazione soggettiva" che permette di valutare l'intensità del distress che i lavoratori percepiscono. Questa posizione, da un lato ha il limite di disattendere il mandato normativo che richiede la valutazione dello stress dell'organizzazione (non dei singoli lavoratori), dall'altro di favorire un eccesso di soggettività dei valutatori stessi, peraltro spesso privi di specifiche competenze di gestione degli strumenti psicologici.

## **LA RACCOLTA DEI QUESTIONARI PREVEDE:**

- un'informativa iniziale ai lavoratori sullo scopo e le modalità di raccolta dei questionari;
- una somministrazione del questionario con compilazione supportata, evitando comunque la distribuzione e la somministrazione dei questionari ai lavoratori senza informativa;
- una raccolta di questionari anonimi od almeno in cui sia garantita la privacy in merito al trattamento dei dati sensibili;
- la non discriminazione dei lavoratori (ad esempio gli stranieri, per problemi linguistici);
- la produzione di un report finale con dati anonimi collettivi;
- la discussione del report con i gruppi interessati e gli RLS

## **ALCUNI DEI QUESTIONARI PIÙ DIFFUSI IN ITALIA**

<b>QUESTIONARIO MULTIDIMENSIONALE DELLA SALUTE ORGANIZZATIVA – MOHQ F. Avallone, A.Paplomatas</b>	<b>RISK ORGANIZATION ASSESSMENT QUESTIONNAIRE - ROAQ E. Cordaro, D. Di Nicola</b>
<b>LE PERSONE E IL LAVORO - ISPESL Emanuela Fattorini</b>	<b>EFFORT REWARD IMBALANCE - ERI J. Siegrist</b>
<b>JOB CONTENT QUESTIONNAIRE - JCQ R. A. Karasek</b>	<b>OCCUPATIONAL STRESS INDICATOR – OSI C.L. Cooper, S.J. Sloan e S. Williams</b>
<b>MAJER_D'AMATO ORGANIZATIONAL QUESTIONNAIRE 10 - M_DOQ 10 A. D'Amato e V. Majer</b>	<b>TEST DI VALUTAZIONE DELLO STRESS LAVORO CORRELATO NELLA PROSPETTIVA DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO - Q-BO N. A. De Carlo, D. Capozza, A. Falco e Coll.</b>
<b>ORGANIZATIONAL CHECKUP SYSTEM – OCS M.P. Leiter e C. Maslach</b>	<b>ORGANISATIONAL &amp; PSYCHOSOCIAL RISK ASSESSMENT - OPRA M. Magnani, G.A. Mancini, V. Majer (GIUNTI O.S.)</b>

<b>HEALTH AND SAFETY EXECUTIVE - HSE</b> <b>British Management Standard, INAIL</b>	<b>PSS – Perceived Stress Scale</b> <b>Cohen et al.</b>
<b>JSQ - Job Stress Questionnaire</b> <b>Hurrell 1988 - NIOSH</b>	<b>OSQ - Occupational Stress Questionnaire</b> <b>Elo et al.</b>
<b>Job Stress Survey</b> <b>Spielberg</b>	<b>Benessere organizzativo PA – Cantieri</b> <b>Avallone et al.</b>

**ATTENZIONE:**Alcuni dei questionari più diffusi, come JCQ o ERI, non indagano in maniera esaustiva le aree che compongono **CONTENUTO** e **CONTESTO** del lavoro così come indicato dalla Commissione Consultiva. Se ne consiglia quindi l'uso integrato ad altri strumenti. Rimane intatto il loro valore informativo e la possibilità di attivare azioni di miglioramento conseguenti.

## La verifica nel tempo

- Anche la valutazione approfondita deve portare a definire azioni correttive, da implementare tempestivamente e quindi monitorare la presenza di eventuali miglioramenti;
- La scelta dei tempi di verifica deve essere ispirata, come ogni altro elemento della valutazione dello SLC alla ricerca della misura più adatta alla propria realtà aziendale in un ottica di miglioramento continuo;
- Ci sono vantaggi e svantaggi nell'utilizzo nel tempo di strumenti di ri-valutazione.
  - Nel caso dello stesso strumento si possono monitorare semplicemente gli effetti delle azioni di miglioramento in un contesto di attendibilità;
  - Nel caso di strumenti differenti si possono acquisire nuove e diverse informazioni ed accertare la validità degli strumenti utilizzati.

# FINE PRESENTAZIONE



A cura del Dr. Mario Marino