



L'analisi dei bisogni

(Traduzione e adattamento da "Drug-free Workplace kit" – SAMHSA <http://www.samhsa.gov/workplace/workplace-programs>)

Un datore di lavoro dovrebbe analizzare i bisogni della propria azienda per accertarsi che il programma che sta pianificando sia adeguato per il proprio contesto aziendale.

Ci sono molte ragioni che possono portare un datore di lavoro o un'organizzazione sindacale a decidere di applicare in un'azienda una *policy* e un programma *drug-free*. Per esempio:

- per rispettare gli obblighi di legge e le normative vigenti;
- per ottenere incentivi e sconti;
- per prevenire i problemi alcol e droga correlati (es. assenteismo, infortuni, perdita di produttività, ecc.);
- in risposta a un eventuale incidente avvenuto in azienda o contrastare un comportamento di consumo diffuso;
- per sostenere la maggioranza dei lavoratori che non abusano né di alcol né di altre sostanze;
- per investire nella salute dei lavoratori, nella sicurezza e nella produttività;
- per dare visibilità e fare marketing sociale (Corporate Social Responsibility).

L'analisi dei bisogni può essere utile per capire se alcol e droga sono un problema presente in un certo contesto lavorativo, può aiutare a individuare punti di forza e di debolezza, può analizzare nel dettaglio eventuali opzioni per la stesura della *policy* e l'applicazione del programma, può dare indicazioni sulle strategie più efficaci per raggiungere gli obiettivi desiderati.

Quando si dà avvio all'analisi dei bisogni in un'azienda è necessario tenere in considerazione alcuni aspetti chiave:

- Ci sono mansioni a rischio che richiedono il rispetto di specifiche normative?
- Ci sono lavoratori che svolgono attività delicate (sono a contatto con bambini o malati, usano macchinari pericolosi, gestiscono ingenti somme di denaro, ecc.)?
- Su quali risorse interne ed esterne si può fare affidamento per sviluppare un programma *drug-free*?
- Quali sono i costi e i benefici dei diversi programmi aziendali *drug-free* disponibili?

La maggior parte delle persone che fanno uso o abuso di alcol o altre droghe hanno un lavoro. Numerosi studi indicano, inoltre, che l'uso e l'abuso di sostanze provocano costi elevati a livello economico, sociale e di salute. Questi costi derivano dalla riduzione della produttività e dall'incremento di infortuni e malattie, con conseguente innalzamento della spesa sanitaria.

Per prevenire o ridurre problemi alcol/droga correlati, alcune aziende applicano dei programmi per favorire il conseguimento di contesti lavorativi *drug-free*. Altri adottano programmi per la promozione del benessere con componenti dedicate anche al tema

delle sostanze, includendo anche l'accertamento sanitario per l'assenza di tossicodipendenza (in caso di mansioni a rischio). In altre aziende ancora, si è iniziato a enfatizzare l'importanza della prevenzione e della promozione di benessere, includendo anche una valutazione dei livelli di salute e dei possibili rischi.

Ma come può un'azienda determinare i propri bisogni? Un'analisi dei bisogni può essere utile per capire lo stato delle cose, può studiare il modo in cui il programma può migliorare il contesto e può contribuire a capire come soddisfare i bisogni dei lavoratori. In questo momento sono disponibili molte informazioni per aiutare i datori di lavoro a selezionare i programmi più utili per le proprie aziende. Tuttavia, poiché il costo di un eventuale programma può essere elevato, ha senso effettuare prima un'analisi dei bisogni.

In cosa consiste un'analisi dei bisogni e come se ne realizza una?

Un'analisi dei bisogni può valutare l'ammontare dei costi relativi all'abuso di sostanze. Questi costi possono derivare da incidenti, infortuni, alti tassi di *turnover* del personale. Un'analisi dei bisogni può anche approfondire quali sono le questioni legali correlate al tema, gli obiettivi, i vincoli interni ed esterni, le risorse e le conoscenze di base. È possibile utilizzare varie tecniche e identificare quali componenti di un programma potrebbero rivelarsi più adatte per soddisfare tali bisogni.

Gli strumenti utilizzabili possono essere: *focus group*, incontri di consultazione con le persone chiave dell'organizzazione, analisi dei prodotti aziendali, studio dei dati amministrativi, sondaggi sindacali, ecc.

Pianificazione della valutazione dei bisogni

▪ **Decidere chi conduce la valutazione dei bisogni**

Alcune aziende assumono dei consulenti esterni. Tuttavia questa soluzione non è necessaria e aziende con poche risorse possono gestirla internamente, coerentemente alla struttura organizzativa esistente e alle risorse disponibili.

▪ **Coinvolgere gli altri**

Una delle principali leve per il successo di una *policy drug-free* e del relativo programma è coinvolgere i lavoratori (di ogni livello) e i rappresentanti sindacali fin dalle primissime fasi del processo di analisi dei bisogni.

▪ **Scegliere gli obiettivi**

Per alcune aziende l'obiettivo è l'adempimento dei requisiti legislativi. Per altre l'obiettivo è la produttività. Altre ancora potrebbero mirare a migliorare le condizioni di salute e benessere dei propri lavoratori e delle loro famiglie.

Quando inizia un processo di analisi dei bisogni, è utile porsi alcune domande. Per esempio:

- Esistono delle normative sull'uso di sostanze che l'azienda deve recepire?
- Ci sono lavoratori che svolgono mansioni a rischio?
- Ci sono lavoratori che svolgono mansioni di estrema importanza per l'organizzazione? Per esempio che gestiscono ingenti somme di denaro, che si occupano dei rapporti con i clienti, che gestiscono un numero elevato di lavoratori?

- **Definire obiettivi misurabili**

Se uno degli obiettivi è “avere un lavoratore che non usa droghe” è necessario specificare esattamente cosa si intende e come lo si valuta.

Gli indicatori sono spesso definiti più concretamente rispetto agli obiettivi strategici. Un esempio di indicatore potrebbe essere “numero dei lavoratori che richiedono aiuto ai Servizi del territorio”.

- **Stabilire una baseline**

Per *baseline* si intende una descrizione dell'azienda prima dell'applicazione della *policy* e del programma *drug-free*. Questi dati saranno utili come elemento di confronto rispetto a quelli rilevati dopo l'attuazione della *policy* e del programma. Per definire una *baseline* l'azienda può:

- 1. Raccogliere e analizzare dati sulla situazione corrente**

Dati qualitativi: Esempio: cosa pensano i lavoratori rispetto ai temi della sicurezza, della salute e della produttività prima dell'applicazione del programma? Qual è la cultura predominante in azienda prima dell'applicazione del programma? Cosa stanno facendo le altre aziende della zona per promuovere salute, sicurezza e produttività? Quali sono le caratteristiche principali dell'organizzazione (per es.: piccola media impresa, molti lavoratori fuori sede, ecc.)? Quali sono i rapporti con i sindacati? Qual è la posizione dell'azienda rispetto ai temi della salute e del benessere dei lavoratori? Come è gestita la conciliazione famiglia-lavoro? I lavoratori temono chi abusa di droghe?

Dati quantitativi: Esempio: quali sono i dati su turnover, assenteismo, ritardi? Qual è la percentuale delle perdite in termini di furti, infortuni e scarsa qualità del lavoro?

- 2. Capire la normativa**

Analizzare la normativa sulla sicurezza nel mondo del lavoro. Verificare se esistono incentivi per l'applicazione di programmi *drug-free* (per esempio agevolazioni nelle gare d'appalto, riduzione della pressione fiscale, ecc.).

- 3. Definire gli obiettivi futuri**

Qual è il piano di sviluppo aziendale? Quali saranno gli effetti della *policy* e del programma sul piano di sviluppo?

- 4. valutare le risorse disponibili**

Fare un'analisi di quali sono le risorse interne ed esterne su cui si può contare per realizzare la *policy* e implementare il relativo programma.

Stimare costi e benefici: l'aumento della spesa sanitaria ha spinto i datori di lavoro a monitorare i costi in generale. Sebbene sia difficile misurare esattamente costi e benefici di una *policy* e di un programma aziendale *drug-free* è possibile fare delle stime ragionevoli. Nei costi si devono calcolare anche gli infortuni, le perdite della produttività, il *turnover* del personale, l'assistenza sanitaria, l'insoddisfazione dei lavoratori, i contrasti e la criminalità.

Una *policy* e un programma aziendale *drug-free* possono contribuire al raggiungimento di numerosi obiettivi, alcuni dei quali sono più semplici da misurare rispetto ad altri. L'obiettivo principale, e più scontato, è la riduzione o l'eliminazione dell'uso di droga in azienda. Un altro può essere l'aumento della sicurezza dei propri lavoratori e dei propri clienti. Altri risultati possono essere meno ovvi ma pur

sempre importanti quali promuovere comportamenti salutarì al lavoro, incoraggiare lo spirito di gruppo e creare un contesto aziendale più accogliente e supportivo. È utile tentare di misurare gli eventuali progressi fatti in queste aree.

Attenzione: se ottenere risultati visibili in termini di risparmio economico può richiedere un certo lasso di tempo, generalmente il miglioramento dell'umore e del benessere dei lavoratori sarà evidente fin da subito.

Descrivere il processo: è importante documentare le misure adottate per l'attuazione e lo sviluppo della *policy* e del programma. La registrazione di queste informazioni può essere utile in futuro per rivedere e migliorare il processo. In particolare, le fasi che dovrebbero essere documentate sono: come è stato sviluppato il consenso attraverso la costituzione di un gruppo di lavoro dedicato, come è stata rivista la *policy* in seguito ai feedback raccolti, come sono state applicate le normative di settore, come sono stati individuati i punti di forza dei lavoratori e le eventuali aree di potenziale miglioramento.

Fare confronti con la situazione precedente: è utile confrontare la situazione prima e dopo l'applicazione della *policy* e del relativo programma per fare un bilancio dei costi e dei benefici.

Un'altra possibilità per capire la portata di eventuali cambiamenti è confrontare le azioni intraprese dalla propria azienda con quelle intraprese da un'altra. Un altro modo ancora è confrontare i risultati ottenuti da due aziende che hanno adottato strategie diverse (per esempio un programma molto vasto versus un programma molto circoscritto).

La valutazione dovrebbe essere un processo continuo. È importante non scoraggiarsi quando non si registrano risultati immediati. Il ciclo valutativo, infatti, prevede una continua revisione degli obiettivi, degli strumenti, delle modalità di misurazione di processi e risultati. La valutazione contribuisce grandemente a dare indicazioni sulla eventuale necessità e sul modo in cui la *policy* e il programma possono essere migliorati.