



**Cambiamento organizzativo,
Rischi psicosociali e ISO 45003/21**



Il Cambiamento organizzativo, i Rischi psicosociali e le ISO: uno strumento di analisi

Elena Bertoni	Psicologa del lavoro e delle organizzazioni, consulente, formatrice e facilitatrice nell'area salute, sicurezza, rischi psicosociali e benessere delle persone e delle organizzazioni – Socia SIPLO
Elena Padovan	Psicologa del lavoro e delle organizzazioni – Formatrice e consulente per lo sviluppo delle soft skills delle persone e di salute, sicurezza e benessere psicosociale nelle organizzazioni - Socia SIPLO
Giulia Biglieri	Psicologa del lavoro - Recruitment Consultant presso Adecco - Socia SIPLO
Patrizia Buziol	Psicologa del Lavoro e delle Organizzazioni - Consulente Coach e Formatore - Socia SIPLO e Il Nodo
Carla Dell'Agli	Psicologa del lavoro e delle organizzazioni, formatore soft skills e consulenza benessere organizzativo - Socia SIPLO
Barbara Gattoni	Psicologa del lavoro e delle organizzazioni, Psicoterapeuta, Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione in Saipem SpA - Socia SIPLO
Marzia Gherghi	Formatrice sicurezza stress lavoro correlato-rischi psicosociali, Psicologa del lavoro e delle organizzazioni- Socia SIPLO e AIAS
Elisabetta Maier	Psicologa esperta in Ergonomia e Fattori Umani, consulente e formatrice per la prevenzione dello stress e dell'errore umano - socia SIPLO

Il project work si è posto l'obiettivo di approfondire le norme tecniche correlate (ISO 45003) alla prevenzione dei rischi psicosociali, per elaborare strumenti e metodi di analisi, progettazione, attuazione e monitoraggio di interventi organizzativi di prevenzione e gestione dei rischi psicosociali in ottica multidisciplinare.

Ulteriore finalità era identificare linee-guida di intervento dello psicologo del lavoro, volte a sviluppare nei soggetti-chiave all'interno delle organizzazioni la sensibilità e le competenze necessarie alla prevenzione e gestione dei rischi psicosociali.

Lo strumento elaborato consente una analisi sulle azioni di prevenzione e gestione dei rischi psicosociali intraprese dalle Organizzazioni.



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

AUTOVALUTAZIONE DELLA GESTIONE DEI RISCHI PSICOSOCIALI

Il gruppo di lavoro SIPLO "Il Cambiamento organizzativo, i Rischi Psicosociali e le ISO" ha sviluppato il presente questionario con l'obiettivo di fornire strumenti operativi per sensibilizzare le Organizzazioni sul tema dei Rischi Psicosociali.

Lo strumento è stato elaborato a partire dai contenuti dello standard ISO 45003-2021, utilizzando la struttura dell'Autovalutazione della leadership in materia di SSL di EU-OSHA — Agenzia europea per la salute e la sicurezza sul lavoro.

L'autovalutazione va compilata dalla Direzione aziendale, in modalità preferibilmente guidata dal consulente e può essere eseguita anche da più persone.

Durante la valutazione vengono posti in evidenza alcuni aspetti della strategia dell'impresa in relazione alla valutazione e gestione dei rischi psicosociali in ottica di prevenzione e gestione del benessere

- Contesto interno ed esterno e impegno della direzione
- Bisogni e aspettative dei lavoratori
- Leadership
- Informazione e consultazione.
- Competenze e formazione

Indicate per ciascun elemento quale descrizione (A, B, C o D) corrisponde in maniera più adeguata alla situazione della vostra Organizzazione.

	A	B	C	D
Contesto esterno e interno				
Variabili esterne <ul style="list-style-type: none"> ● Approvvigionamenti ● Appaltatori, fornitori ● Condivisione luoghi e strumenti ● Mercato di riferimento e caratteristiche dei clienti ● Mercato del lavoro e disponibilità forza lavoro ● Innovazione tecnologica e digitale ● Contesto socio-economico e politico 	L'organizzazione non considera l'impatto delle variabili esterne, non ha una conoscenza adeguata del contesto e subisce i cambiamenti esterni.	L'organizzazione fronteggia criticità esterne quando si presentano, cercando di reagire alle situazioni, mettendo in atto azioni che in passato hanno funzionato.	In alcune aree dell'organizzazione esistono prassi e iniziative di prevenzione e gestione di possibili criticità esterne. Si intraprendono azioni correttive consolidate o progettate ad hoc.	L'organizzazione adotta azioni strutturate di monitoraggio, prevenzione e gestione di possibili criticità esterne (procedure, strumenti, referenti di processo) e intraprende conseguenti azioni correttive, nell'ottica di miglioramento continuo.

Contesto interno ed esterno	A	B	C	D
<p>Variabili interne Gestione e organizzazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● definizione ruoli e responsabilità; ● procedure; ● efficacia processi decisionali; ● comunicazione interna; ● presenza sistemi gestione. 	<p>L'organizzazione non ha definito chiaramente ruoli, responsabilità e procedure, i processi decisionali non sono chiari e la comunicazione interna non è presidiata.</p> <p>C'è una debole capacità di progettazione e organizzazione del lavoro.</p>	<p>L'organizzazione ha definito ruoli, responsabilità e procedure, non necessariamente formalizzate o allineate alle esigenze attuali o aggiornate ai cambiamenti nel contesto interno o esterno.</p> <p>La direzione non definisce priorità, ma cerca di reagire alle situazioni critiche e attiva azioni di comunicazione interna in maniera sporadica e occasionale.</p> <p>Non esiste una cultura orientata ad attivare sistemi di gestione.</p>	<p>In alcune aree dell'organizzazione sono stati definiti ruoli e responsabilità; la direzione definisce priorità e adotta strumenti e azioni di comunicazione interna; l'organizzazione sta implementando sistemi di gestione o progetti specifici di miglioramento (es Lean, Agile, Sistemi gestione);</p>	<p>L'organizzazione ha definito un sistema di ruoli e responsabilità, diffuso e riconosciuto e ne cura l'aggiornamento; utilizza processi decisionali codificati e riconosciuti e strumenti di comunicazione interna efficaci.</p> <p>L'azienda adotta sistemi di gestione obbligatori o volontari (es HSEQ - RSI)</p>
<p>Impegno della direzione in materia di salute psicologica, sicurezza e benessere</p>	<p>L'organizzazione non è attenta alle tematiche della salute psicologica e del benessere lavorativo e si limita ad una valutazione formale del rischio stress lavoro-correlato.</p>	<p>L'organizzazione presidia con metodo le attività obbligatorie inerenti la valutazione dei rischi psicosociali, in particolare del rischio stress lavoro correlato.</p>	<p>L'organizzazione attiva alcune azioni orientate alla salute psicologica e al benessere lavorativo e dichiara un impegno formale su queste tematiche, non necessariamente attuato in azioni sistematiche e diffuse a tutti.</p>	<p>L'organizzazione esprime attraverso un piano di azioni concrete una cultura orientata alla prevenzione e gestione della salute psicologica e del benessere lavorativo.</p>

Contesto interno ed esterno	A	B	C	D
<p>Attenzione alle diversità (genere, età, contratto, provenienza, cultura, disabilità)</p>	<p>L'organizzazione non tiene in considerazione gli aspetti legati alle diversità e non prevede quindi azioni sulla tematica.</p> <p>Episodi di discriminazione e molestie non sono gestiti dall'organizzazione, che li considera questioni personali tra i soggetti coinvolti.</p>	<p>L'organizzazione riconosce le diversità reagendo e attuando interventi per gestire eventuali episodi ad elevata criticità.</p> <p>Episodi di discriminazione e molestie sono rilevati, ma non gestiti per mancanza di strumenti.</p> <p>I temi della diversità e inclusione non sono integrati nella cultura aziendale</p>	<p>L'organizzazione attiva alcune azioni orientate alla gestione delle diversità e promozione dell'inclusione dei lavoratori anche con azioni di sensibilizzazione al tema e contrasta eventuali discriminazioni, molestie, vessazioni e violenze.</p>	<p>L'organizzazione adotta azioni orientate a gestire e valorizzare le diversità nei lavoratori, garantire l'inclusione e prevenire e contrastare discriminazioni, molestie, vessazioni e violenze.</p> <p>Esiste una funzione preposta a gestire eventuali situazioni critiche.</p>
<p>Dimensioni aziendali e luoghi di lavoro (ad es. centralizzato, decentrato, a distanza)</p>	<p>L'organizzazione ha un assetto centralizzato e non considera eventuali esigenze specifiche di attività in sedi diverse (ad es. presso clienti).</p> <p>Non considera modalità alternative di lavoro, decentrato o a distanza.</p>	<p>L'organizzazione ha un assetto decentrato, ma ogni sede ha una gestione autonoma, che non garantisce l'allineamento nelle procedure.</p> <p>C'è una comunicazione povera tra sede centrale e sedi decentrate.</p> <p>Prevede modalità alternative di lavoro decentrato o a distanza, senza considerare le peculiarità.</p>	<p>L'organizzazione applica le procedure interne considerando le peculiarità e le esigenze delle diverse sedi territoriali e coinvolgendo figure aziendali che conoscono il contesto specifico.</p> <p>Prevede e gestisce modalità alternative di lavoro decentrato e a distanza.</p>	<p>L'organizzazione adotta azioni strutturate di monitoraggio, prevenzione e gestione di possibili criticità associate alla dimensione aziendale e a modalità, luoghi di lavoro e territori diversificati.</p> <p>L'azienda intraprende conseguenti azioni correttive, nell'ottica di miglioramento continuo.</p>

Comprensione bisogni e aspettative lavoratori				
	A	B	C	D
<p>Bisogni e aspettative</p> <p>I bisogni e le aspettative dei lavoratori e delle altre parti interessate sono considerati: ad esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● sicurezza finanziaria; ● interazione e sostegno sociale; ● inclusione, riconoscimento, ricompensa e realizzazione; ● sviluppo e crescita personale; ● pari opportunità e trattamento equo sul lavoro. 	<p>L'organizzazione ritiene di conoscere i bisogni e le aspettative dei lavoratori e delle altre parti interessate, e/o non considera utile rilevarli.</p> <p>L'organizzazione decide e attua gli interventi che crede opportuni.</p> <p>Oppure dopo aver rilevato i bisogni, l'organizzazione non dà seguito a quanto rilevato con azioni coerenti.</p>	<p>In caso di criticità importanti, l'organizzazione agisce in maniera reattiva, cercando di rilevare i bisogni e le aspettative dei lavoratori e delle altre parti interessate, attivando gli interventi che sembrano più opportuni.</p>	<p>L'organizzazione applica strumenti di rilevazione dei bisogni e delle aspettative dei lavoratori e delle altre parti interessate in modo ricorrente, ma non sistematico.</p> <p>In caso di esigenze emergenti, si raccolgono dati per orientare le azioni e rispondere ai bisogni riscontrati.</p>	<p>L'organizzazione adotta un sistema continuativo di rilevazione dei bisogni e delle aspettative dei lavoratori e delle altre parti interessate.</p> <p>Analizza i dati per attivare azioni strutturate, volte a soddisfare le specifiche esigenze, se coerenti con gli obiettivi aziendali.</p>

	A	B	C	D
Leadership				
<p>Impegno della Leadership apicale</p> <p>Responsabilità, ruoli e risorse per la prevenzione dei rischi psicosociali dei Dirigenti.</p>	<p>Il management non ha consapevolezza dei rischi di natura psicosociale e tende a sminuirne l'importanza.</p> <p>Alcuni comportamenti del management possono inoltre non essere in sintonia con i principi e le azioni della politica di prevenzione dei rischi psicosociali.</p>	<p>Il management reagisce con un intervento specifico nel momento in cui insorgono problematiche collegate ai rischi psicosociali, anche ricorrendo a professionalità esterne.</p>	<p>Parte o tutto il management dà l'esempio con comportamenti coerenti ai principi e alle azioni della politica di prevenzione dei rischi psicosociali.</p> <p>C'è un'attenzione non sistematica al benessere mentale e sociale e vengono intraprese azioni di prevenzione dei rischi psicosociali anche se non coordinate.</p>	<p>Il DL, dirigenti, inclusi RSPP/ASPP e altre figure HS, danno l'esempio con comportamenti coerenti ai principi e alle azioni della politica di prevenzione dei rischi psicosociali.</p> <p>Il benessere mentale e sociale e la prevenzione dei rischi psicosociali sono tra i punti normalmente inclusi nell'ordine del giorno delle riunioni del management e/o del consiglio di amministrazione.</p>

Leadership	A	B	C	D
<p>Impegno della Leadership intermedia Responsabilità, ruoli e comportamenti di prevenzione dei rischi psicosociali dei Preposti.</p>	<p>I preposti non hanno consapevolezza dei rischi di natura psicosociale e tendono a sminuirne l'importanza, anche per rispettare la linea della Direzione.</p> <p>Alcuni comportamenti dei preposti possono inoltre non essere in sintonia con i principi e le azioni della politica di prevenzione dei rischi psicosociali.</p>	<p>I preposti reagiscono con azioni specifiche nel momento in cui insorgono problematiche collegate ai rischi psicosociali, anche segnalandoli alla Direzione.</p>	<p>Parte o tutti i preposti danno l'esempio con comportamenti coerenti ai principi e alle azioni della politica di prevenzione dei rischi psicosociali.</p> <p>I preposti possono essere coinvolti in singole azioni di prevenzione dei rischi psicosociali.</p>	<p>I preposti danno l'esempio con comportamenti coerenti ai principi e alle azioni della politica di prevenzione dei rischi psicosociali.</p> <p>Il benessere mentale e sociale e la prevenzione dei rischi psicosociali sono tra i punti normalmente inclusi nell'ordine del giorno delle riunioni tra preposti.</p>
<p>Comunicazione e coinvolgimento Partecipazione e il dialogo con i lavoratori</p>	<p>Il management non attua nessuna azione informativa o di coinvolgimento sul tema dei rischi psicosociali.</p>	<p>Il management, per gestire situazioni critiche, attua alcune azioni informative, anche delegandole a soggetti esterni.</p>	<p>Il management attua alcune azioni per informare, formare e coinvolgere preposti e lavoratori nelle azioni di prevenzione dei rischi psicosociali (es. riunioni, incontri, comunicazioni scritte).</p> <p>E' disponibile ad ascoltare e dialogare su questi temi con i lavoratori o con i loro rappresentanti.</p>	<p>Il management attua interventi concreti per informare, formare e coinvolgere preposti e lavoratori nelle azioni di prevenzione dei rischi psicosociali (es. riunioni, incontri, comunicazioni scritte).</p> <p>Sostiene e incoraggia un dialogo continuo sul tema con i lavoratori o i loro rappresentanti.</p>

Leadership	A	B	C	D
<p>Governance della prevenzione e protezione dai rischi psico-sociali Piani strategici, sistemi, processi e strumenti per proteggere, tutelare i lavoratori - informatori, vittime e testimoni - dai rischi psicosociali e monitorare l'efficacia della gestione</p>	<p>L'organizzazione non adotta strumenti di governance della prevenzione e protezione dai rischi psicosociali (ad esempio regolamenti interni, codice etico ecc).</p>	<p>La prevenzione e la protezione dai rischi psicosociali è attuata attraverso l'adozione di un regolamento interno, non sempre diffuso e utilizzato per gestire comportamenti difformi.</p> <p>Il regolamento non sempre è aggiornato alle nuove normative o esigenze organizzative.</p>	<p>La prevenzione e la protezione dai rischi psicosociali è attuata attraverso azioni non sistematiche o non monitorate nella loro efficacia.</p> <p>La governance è separata da altri sistemi di gestione.</p> <p>L'organizzazione è dotata di codice etico, ma non è diffuso, né definito nelle prassi, o efficacemente applicato.</p> <p>Non si applicano con coerenza e sistematicità le sanzioni a seguito di comportamenti illeciti e/o violenze.</p>	<p>La prevenzione e la protezione dai rischi psicosociali è attuata attraverso piani strategici che includono rilevazioni, azioni, sistemi di monitoraggio e verifica, anche attraverso audit, degli interventi preventivi e/o correttivi a seguito di criticità.</p> <p>La governance è integrata con gli altri sistemi di gestione.</p> <p>In caso di criticità, vittime e/o testimoni segnalano la situazione e il management interviene.</p> <p>Vengono applicati codici etici e sistemi sanzionatori e/o è presente un Comitato Unico di Garanzia (CUG e Consiglieri di Fiducia nella Pubblica Amministrazione) per la prevenzione dei comportamenti illeciti e delle violenze.</p>

	A	B	C	D
Informazione e consultazione				
Informazione Livello di diffusione delle informazioni, ruoli che hanno accesso alle informazione	Non sono previste azioni di diffusione di informazioni sui rischi psico-sociali ai lavoratori	I lavoratori vengono informati sui rischi psicosociali a seguito di situazioni critiche che l'organizzazione si trova a gestire	I lavoratori vengono informati sui rischi psicosociali e sugli strumenti di prevenzione attuati dall'organizzazione con azioni non sistematiche, collegate ad iniziative o progetti aziendali	Tutti i lavoratori, compresi i neo-inseriti (anche temporanei e apprendisti) ricevono informazioni sui rischi psicosociali, sulle misure di prevenzione, sulle politiche adottate dall'organizzazione e sugli strumenti per la consultazione/partecipazione dei lavoratori.
Consultazione e partecipazione Strumenti e momenti di confronto; considerazione dei feedback dei lavoratori.	I lavoratori non sono consultati e non è prevista alcuna partecipazione da parte dei lavoratori.	Il management consulta i rappresentanti dei lavoratori in relazione alla gestione di situazioni di criticità emerse	Il management attiva saltuariamente un dialogo o consultazione sul tema dei rischi psicosociali con i rappresentanti dei lavoratori	Il management si impegna a garantire un dialogo costante con i lavoratori e i loro rappresentanti sul tema dei rischi psicosociali, mettendo a disposizione strumenti per la consultazione e la partecipazione, anche in momenti di confronto. Le decisioni e le azioni intraprese tengono conto dei feedback dei lavoratori.

	A	B	C	D
Competenze e formazione				
Competenze (dotarsi delle competenze organizzative necessarie per valutare e gestire i rischi psicosociali; ricorrendo a risorse interne opportunamente formate o consulenze)	Il management, si avvale di figure interne o esterne specializzate nella gestione dei rischi per la sicurezza, che non hanno specifiche competenze nell'ambito dei rischi psicosociali	Il management, si avvale di figure interne o esterne specializzate nella gestione dei rischi per la sicurezza, che non hanno specifiche competenze nell'ambito dei rischi psicosociali; in caso di criticità in ambito psicosociale ricorre a figure esterne specializzate in tale ambito	Il management, consapevole dell'importanza di specifiche competenze in merito, individua figure interne o in alternativa ricorre a figure esterne preparate che diventano referenti per i rischi psicosociali.	Il management, consapevole dell'importanza di specifiche competenze in merito, investe per garantire la presenza e la facile accessibilità a referenti interni all'organizzazione con specifica competenza sui rischi psicosociali. Inoltre si avvale di esperti esterni coordinati dall'organizzazione che possano garantire la terzietà.
Formazione al ruolo e ai cambiamenti (sviluppo continuo delle competenze hard e soft)	L'organizzazione attiva solo la formazione obbligatoria	L'organizzazione attiva corsi di formazione per rispondere a specifiche esigenze emerse, soprattutto in ambito di competenze hard	Esistono piani di formazione che consentono ai lavoratori di acquisire e aggiornare le competenze hard e in parte di sviluppare competenze soft per migliorare la gestione delle relazioni e del proprio ruolo	Esistono piani di formazione rivolti a tutti i lavoratori che consentono alle persone di acquisire e aggiornare le competenze hard e soft per anticipare, affrontare e gestire il ruolo e i cambiamenti.
Formazione sui rischi psicosociali (sviluppare le competenze dei lavoratori per identificare, gestire e prevenire i rischi psicosociali)	L'organizzazione attiva solo la formazione obbligatoria, non inerente i rischi psicosociali e la loro gestione	Alcuni lavoratori o ruoli ricevono specifica formazione per identificare, gestire e prevenire i rischi psicosociali a fronte di situazioni critiche emerse	Alcuni lavoratori o ruoli ricevono specifica formazione per identificare, gestire e prevenire i rischi psicosociali.	Ogni persona nell'organizzazione riceve specifica formazione per identificare, gestire e prevenire i rischi psicosociali.

Nota per il compilatore

Indicativamente le 4 descrizioni si riferiscono alle seguenti situazioni:

A = non consapevole, subisce

B = reagisce quando i problemi si presentano

C = ha attuato qualche azione di gestione o prevenzione, ma non in modo coordinato

D = previene e gestisce consapevolmente e in modo organizzato

Il punteggio

Calcolate il vostro punteggio usando la tabella di seguito riportata.

Numero di A=		x 1	=		<h3>Il vostro risultato</h3> <p>76 e oltre: La politica di prevenzione e gestione dei rischi psicosociali nell'Organizzazione e l'attenzione al benessere mentale e sociale delle persone è ad un livello piuttosto elevato. Continuate in questo modo, monitorando con sistematicità il contesto interno ed esterno, in ottica di miglioramento continuo.</p> <p>61-75: E' presente una attenzione alla prevenzione e gestione dei rischi psicosociali nell'Organizzazione, probabilmente non sistematica e non integrata nella politica aziendale. Sono possibili miglioramenti su vari aspetti.</p> <p>46-60: E' presente una certa attenzione alla gestione dei rischi psicosociali nell'Organizzazione; in presenza di situazioni critiche si reagisce in modo non coordinato. Sono possibili molti miglioramenti su vari aspetti.</p> <p>15-45: La prevenzione dei rischi psicosociali nell'Organizzazione è ancora in fase embrionale. E' opportuno portare attenzione al tema e adottare misure di prevenzione e gestione per tutelare salute e benessere dei lavoratori.</p>
Numero di B =		x 3	=		
Numero di C =		x 5	=		
Numero di D =		x 7	=		
TOTALE			=		

Come migliorare?

Dal punteggio si desume il livello di prevenzione.

Lo strumento fornisce anche spunti e possibilità concrete di miglioramento, esaminando le descrizioni che comportano il punteggio più alto.