



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

CHECK LIST CAMBIAMENTI

Versione: dicembre 2021.

Autori: E. Bertoni, C. Dell'Agli, E. Padovan, A. Petromilli, A. Serpelloni

Parte del gruppo di lavoro: Salute, sicurezza, stress, rischi psico-sociali

Le Organizzazioni lavorative negli ultimi anni si trovano ad affrontare o ad agire cambiamenti¹ che posso influire sul benessere organizzativo e sul benessere personale dei lavoratori.

La checklist per l'analisi dei cambiamenti organizzativi è uno strumento per la raccolta di informazioni finalizzato a supportare un'analisi qualitativa dell'organizzazione. I punteggi assegnati alle diverse domande e le fasce individuate sono un supporto per la definizione delle azioni di miglioramento-

Lo strumento NON si sostituisce alla valutazione del rischio Stress Lavoro-correlato e NON è una valutazione del rischio, ma può accompagnare la valutazione/rivalutazione del rischio SL-C, focalizzandosi sui cambiamenti dell'Organizzazione e sulle misure di prevenzione e gestione intraprese e sulle azioni di miglioramento da programmare.

La checklist può essere utilizzata anche per facilitare un check up organizzativo e accompagnare interventi organizzativi in ambito lavorativo.

La check list fa riferimento al documento SIPLO "Benessere individuale e organizzativo nei processi di cambiamento. Modello e strumenti di intervento" elaborato nel 2020.

I FATTORI DI VALUTAZIONE DEL CAMBIAMENTO si riferiscono a tre aree: Dimensioni, Procedure e Legittimità.

- **Le Dimensioni del cambiamento:** descrivono le modifiche organizzative intervenute in relazione al cambiamento, anche in ragione dell'ampiezza del cambiamento;
- **Le Procedure del cambiamento:** individuano i piani di comunicazione, informazione, formazione attivati le azioni di supporto
- **La Legittimità del cambiamento:** verifica le modalità di informazione e coinvolgimento nel cambiamento

Lo strumento si struttura in due sezioni, la prima utilizzabile per una intervista semi-strutturata con i referenti aziendali, la seconda, quantitativa che assegna un punteggio alle diverse domande e individua fasce, utili a definire priorità nella definizione di azioni di miglioramento.

¹ *Cambiamenti - esempi:*

- Covid-19
- Chiusure, ridimensionamenti, esternalizzazione, offshoring,
- Subappalti, fusioni, delocalizzazioni, mobilità lavorativa interna
- Acquisizione azienda da gruppi/fusione
- Riorganizzazione interna – accorpamenti di aree, ricollocazione (mobilità interna)
- Espansione
- Delocalizzazioni
- Introduzione nuovo modello organizzativo o innovazioni organizzative es (Lean - Agile, ...)
- Cambio Vertice aziendale, passaggio generazionale, cambio Dirigenti
- Innovazioni: tecnologica, innovazione digitale

DIMENSIONE DEL CAMBIAMENTO AZIENDALE

1	Nell'ultimo anno l'azienda ha dovuto gestire e affrontare cambiamenti organizzativi importanti?	Più di uno	Uno importante	No	
2	Se si hanno interessato l'intera azienda o alcune aree aziendali	Intera azienda	Parziale Alcune aree aziendali	<i>Se sì o parzialmente, specificare la tipologia, le aree interessate</i> % di aree interessate sul totale % lavoratori interessati sul totale	
3	Se sì o parzialmente, il cambiamento era atteso e programmato o si è reso necessario per gestire una situazione critica	Atteso e programmato		Non atteso, reazione ad una emergenza	
<i>Tipologia di Cambiamento</i>		<i>Aree aziendali interessate</i>			
4	L'azienda ha dovuto sospendere l'attività per gestire il cambiamento?	Sì	Parzialmente	NO	<i>Se sì o parzialmente specificare periodo e modalità</i>
<i>Dal</i>	<i>Al</i>	<i>Modalità</i>			
5	L'azienda ha avuto una variazione nelle attività produttive nell'ultimo anno	NO	Incremento	Diminuzione	
<i>Dal</i>	<i>Al</i>	<i>Cause</i>			
6	L'azienda ha avuto una variazione nel personale (dipendente o con altre forme contrattuali) nell'ultimo anno?	NO	Incremento	Diminuzione	
2021	<i>Tempo indet.</i>				
2021	<i>Tempo det.</i>				
2020	<i>Tempo indet.</i>				
2020	<i>Tempo det.</i>				
7	L'azienda ha avuto inserimenti di nuove professionalità (dipendente o con altre forme contrattuali) nell'ultimo anno	SI	NO	Se "SI" in quali ambiti professionali (sicurezza, informatica, ...) % inserimenti sul totale	
8	In azienda sono intervenuti nuovi rischi (oltre il rischio COVID) per la salute e sicurezza dei lavoratori, o ci sono stati significativi cambiamenti di quelli preesistenti	SI	NO	Se "SI" specificare	

AMPIEZZA DEL CAMBIAMENTO: TIPOLOGIA DI MODIFICHE ORGANIZZATIVE

9	Adozione del Protocollo COVID-lavoro del 14.03.20 e modificato il 24.04.20 o Protocollo specifico di settore	Completa	Parziale	Assente	
10	Cambiamenti in ruoli o mansioni (es. accorpamenti, allargamento mansioni per gestire il cambiamento, ecc	Completa	Parziale	Assente	
11	Modifiche orario di lavoro (es. scaglionamenti ingresso/uscita, apertura parziale azienda, interruzione o introduzione turni, modifiche part time...)	Completi	Parziali	Assenti	
12	Cambiamenti di sede lavorativa	Completi	Parziali	Assenti	Specificare quali
13	Introduzione modifiche di reparto/attività/sede	SI	NO		Specificare le tipologie delle modifiche
14	% lavoratori che hanno avuto almeno 1 modifica (di reparto, attività, sede, ecc)				Indicare mansioni o reparti che hanno avuto una modifica dell'orario di lavoro.
15	Utilizzo Smart working	SI		NO	
16	% lavoratori in smart working	2019	2020	2021	
17	% lavoratori in smart working su personale impiegatizio totale				
18	La modalità di utilizzo dello smart working ad oggi è previsto che sia mantenuta anche al termine del periodo di emergenza?	SI	NO		Se "SI" con che modalità (alcuni giorni a settimana, in base alle richieste, etc.)

PROCEDURE DEL CAMBIAMENTO: AZIONI PREVENTIVE O DI SUPPORTO

1	È stato indicato un referente interno per la gestione della fase di cambiamento	SI	NO	Verificare la presenza di un referente interno o la presenza di più referenti specifici di settore/reparto. Verificare la formazione del/i referente/i.
2	Coinvolgimento preventivo dei lavoratori alla situazione di cambiamento	Completa	Parziale	Assente
3	Piani formativi/azioni formative o addestrative realizzati negli ultimi due anni relativi a: aspetti legati strettamente al cambiamento in atto (tecnici, organizzativi, digitali)	SI	NO	% lavoratori interessati
4	Piani formativi su Soft Skills a supporto del cambiamento o dei team di lavoro	SI	NO	% lavoratori interessati
5	I lavoratori sono stati formati/addestrati in relazione alle modifiche lavorative	% di lavoratori formati	Specificare quali azioni (affiancamento, formazione, ecc) e modalità attivate	
6	È stata attivata una procedura per l'accompagnamento dei lavoratori allo smart working?	SI	NO	es auto-organizzazione, diritto disconnessione
7	Sono stati forniti strumenti e dispositivi ai lavoratori in SMART WORKING?	SI	NO	Rete, pc, programmi, telefono...
8	Sono stati forniti supporti ai lavoratori in SMART WORKING?	SI	NO	Formazione, supporto informatico, referente interno
9	In azienda, nell'ultimo anno sono stati previsti momenti di condivisione, non strettamente legati all'esecuzione del lavoro, tra i dipendenti?"	SI	NO	Se "SI" cosa è stato previsto (coffee break virtuali, gruppi di confronto/ascolto, etc.)
10	Sono stati forniti strumenti e dispositivi ai lavoratori (non in SMARTWORKING) soggetti ad un cambiamento nell'esecuzione del proprio lavoro	SI	NO	Telefono, auto aziendale, strumenti per mobilità sostenibile...
11	L'azienda adotta politiche di welfare aziendale, integrazione salariale o anticipi CIG	SI	NO	Specificare quali
12	In azienda, nell'ultimo anno, sono state attivate azioni a favore del benessere dei lavoratori	SI	NO	Se "SI" di che tipologia (es. corsi on line di ginnastica posturale, corsi di meditazione, etc.)
13	Informazione e formazione su gestione dello stress collegato all'emergenza sanitaria	SI	NO	Modalità
Sviluppo ruoli chiave per il supporto				
14	Negli ultimi anni sono state proposte attività formative specifiche ai ruoli di coordinamento/supervisione (capi/preposti/dirigenti) es formazione sul team, leadership, azioni di coaching, facilitazione, ecc	SI	NO	

Azioni di supporto nei team, attivate dai team leader				
15	Nei team di lavoro sono attivate azioni di informazione, affiancamento supporto ai lavoratori (riunioni periodiche di team, colloqui, ecc)	SI	NO	% di team interessati ad almeno una azione di supporto periodica
16	È stato indicato un referente per la gestione del disagio dei lavoratori	SÌ	NO	<i>Se sì, indicare se interno o esterno, modalità operative per la gestione del disagio dei lavoratori. Definire le figure professionali che si occupano della gestione, indicare le modalità</i>
17	L'azienda ha effettuato azioni in-formative di sensibilizzazione al servizio di ascolto/funzioni di supporto?	SÌ	NO	<i>Se sì, indicare quali</i>
18	Esiste un report di accesso al servizio di ascolto/funzioni di supporto?	SÌ	NO	

LEGITTIMITA' DEL CAMBIAMENTO: PIANO / STRATEGIA DI COMUNICAZIONE

1	Comunicazione ai lavoratori in relazione ai cambiamenti introdotti (riunioni, incontri, e-mail, telefoniche, bacheca, sito aziendale)	Sì	NO	<i>Verificare i flussi informativi aziendali, eventuali difficoltà nella comunicazione, coinvolgimento dei lavoratori e modalità adottate.</i>
2	Comunicazione a tutti i lavoratori, anche tramite i loro rappresentanti, di criteri e motivazioni dei cambiamenti introdotti	Sì	NO	
3	Nell'ultimo anno nell'esecuzione del lavoro del gruppo omogeneo si sono modificati i flussi informativi tra colleghi?	Sì	NO	<i>Se "Sì" indichi principali modifiche (es. utilizzo nuovi software, intensificazioni di mail e telefonate,</i>
4	Nell'ultimo anno nell'esecuzione del lavoro del gruppo omogeneo si sono modificati i flussi informativi con i responsabili?	Sì	NO	<i>Se "Sì" indichi principali modifiche (es. utilizzo nuovi software, intensificazioni di mail e telefonate,</i>
5	Comunicazione ai lavoratori sulla tutela della salute in relazione al COVID	Sì	NO	<i>Modalità</i>

E EFFETTI SULL'ORGANIZZAZIONE

	2019	2020	2021
n° lavoratori			
<i>in caso di variazione, considerare la media tra lavoratori al 1/1 e al 31/12</i>			

1- INDICI INFORTUNISTICI

	2019	2020	2021
% indice infortunistico			
di cui per Covid-19			
<i>(n° infortuni / n° lavoratori)*100</i>			

2- ASSENZE PER MALATTIA

n° gg di assenza per malattia (esclusi assenze maternità-allattamento)			
	2019	2020	2021
n° gg assenza			
n° gg malattia per Covid19	-	-	
% assenza per malattia			
<i>(n° gg/n° lav)*100</i>			

3- ASSENZE DAL LAVORO

ore Assenze dal lavoro (es. malattia figlio; periodi di aspettativa per motivi personali; assenze ingiustificate; mancato rispetto dell'orario minimo di lavoro per ritardi, uscite anticipate, ecc.).			
	2019	2020	2021
N° ore perse			
N° ore assenza congedi COVID – quarantena (esclusa malattia)	-	-	
N ore da contratto			
% assenza dal lavoro			
<i>(n° ore perse/n° ore lavorabili)*100</i>			

4- SITUAZIONI COVID ANNO 2020-2021

Casi COVID registrati in azienda		
	2020	2021
N° lavoratori COVID POSITIVI		
Azioni adottate dall'azienda		
Eventuali ripercussioni aziendali		

(chiusura reparto, sospensione attività...)	
N° lavoratori in quarantena anche fiduciaria (non in malattia)	
N° lavoratori "fragili"	Modalità di gestione dei lavoratori "fragili"

5- CASSA INTEGRAZIONE - lavoratori

	Utilizzo effettivo della Cassa Integrazione – lavoratori coinvolti		
	2019	2020	2021
N° lavoratori in cassa integrazione			
N° lavoratori			
% Lavoratori in cassa integrazione			
	<i>(n° lavoratori in CIG/n° lavoratori)*100</i>		

6- CASSA INTEGRAZIONE - ore

	Utilizzo effettivo della Cassa Integrazione – ore usufruite		
	2019	2020	2021
N° ore di cassa integrazione effettuata			
N° ore da contratto			
% ore cassa integrazione usufruita			
	<i>(n° ore CIG/n° n° ore lavorabili)*100</i>		

7- TURNOVER DEL PERSONALE

	numero di entrati + il numero di usci del Gruppo omogeneo e motivazioni		
	2019	2020	2021
n° entrati			
N° usci			
Di cui per dimissioni			
Di cui per licenziamenti			
Di cui per pensionamenti			
N lavoratori			
% turnover			
	<i>(n° entrati+usciti/n° lavoratori)*100</i>		

8- PROCEDIMENTI, SANZIONI DISCIPLINARI

numero di provvedimenti disciplinari presi dall'azienda a diversi livelli nei confronti dei lavoratori			
	2019	2020	2021
n° procedimenti			
N lavoratori			
% procedimenti, sanzioni disciplinari			
<i>(n° procedimenti/n° lavoratori)*100</i>			

9 -RICHIESTE VISITE MEDICHE STRAORDINARIE MC

numero di richieste di visita medica ex art. 41 comma 2 lettera c) del d.lgs 81/2008 e s.m.i., presentate dai lavoratori del gruppo omogeneo			
	2019	2020	2021
n° richieste visite mediche			
N lavoratori			
% richieste visite mediche straordinarie MC			
<i>(n° richieste/n° lavoratori)*100</i>			

10-SEGNALAZIONI E ISTANZE

numero di richieste di visita medica ex art. 41 comma 2 lettera c) del d.lgs 81/2008 e s.m.i., presentate dai lavoratori del gruppo omogeneo			
	2019	2020	2021
Segnalazioni formalizzate di lamentele dei lavoratori all'azienda o al medico competente			
Istanze giudiziarie per licenziamento /demansionamento/molestie morali e/o sessuali			
N di lamentele formalizzate da parte dei lavoratori e/o loro rappresentanti relative alla gestione COVID			
N situazioni critiche per la gestione del Greenpass: definire eventualmente casistiche			
Descrivere quali			

11- NUMERO DI RECLAMI/NON CONFORMITA'

	2019	2020	2021
n° RECLAMNI/NC			

PUNTEGGI

CAMBIAMENTO AZIENDALE

		Più di uno	Uno importante	NO			
D1	Nell'ultimo anno l'azienda ha dovuto gestire e affrontare i cambiamenti organizzativi importanti?	4	2	0			
		Intera azienda	Parziale				
D2	Se si hanno interessato l'intera azienda o alcune aree aziendali	2	1				
		Atteso e programmato	Non atteso				
D3	Se sì o parzialmente, il cambiamento era atteso e programmato o si è reso necessario per gestire una situazione critica	1	4				
		Sì	Parzialmente	NO			
D4	L'azienda ha dovuto sospendere l'attività per gestire il cambiamento?	4	2	0			
		NO	Incremento	Diminuzione			
D5	L'azienda ha avuto una variazione nelle attività produttive nell'ultimo anno	0	2	3			
D6	L'azienda ha avuto una variazione nel personale (dipendente o con altre forme contrattuali) nell'ultimo anno?	0	1	3			
		SI	NO				
D7	L'azienda ha avuto inserimenti di nuove professionalità (dipendente o con altre forme contrattuali) nell'ultimo anno	1	0				
D8	In azienda sono intervenuti nuovi rischi (oltre il rischio COVID) per la salute e sicurezza dei lavoratori, o ci sono stati significativi cambiamenti di quelli preesistenti	1	0				
		Completa	Parziale	Assente			
D9	Adozione del Protocollo COVID-lavoro del 14.03.20 e modificato il 24.04.20 o Protocollo specifico di settore	2	1	5			
D10	Cambiamenti in ruoli o mansioni (es. accorpamenti, allargamento mansioni per gestire il cambiamento, ecc	2	1	0			
D11	Modifiche orario di lavoro (es. scaglionamenti ingresso/uscita, apertura parziale azienda, interruzione o introduzione turni, modifiche part time...)	2	1	0			
D12	Cambiamenti di sede lavorativa	2	1	0			
D13	Introduzione modifiche di reparto/attività/sede	Sì			No		
		1			0		
		Pari a 0%	Da 0,1 a 5%	Da 5% a 10%	Da 10% a 20%	Da 20% a 50%	Oltre 50%
D14	% lavoratori che hanno avuto almeno 1 modifica (di reparto, attività, sede, ecc)	0	1	2	3	4	5
D15	Utilizzo Smart working	Sì			No		
		1			0		
D16		2021>2019			Altri valori		

	% lavoratori in smart working	1	0
17	% lavoratori in smart working su personale impiegatizio totale	0 – 25%	25 – 50 %
		0	2
			4
18	La modalità di utilizzo dello smart working ad oggi è previsto che sia mantenuta anche al termine del periodo di emergenza?	Sì	NO
		1	0

Da	A	Tipologia di cambiamento	Valore
0	10	Cambiamento debole	0
11	17	Cambiamento moderato	1
18	25	Cambiamento importante	2
26	47	Cambiamento critico	3

PROCEDURE DEL CAMBIAMENTO: AZIONI PREVENTIVE O DI SUPPORTO

P1	È stato indicato un referente interno per la gestione della fase di cambiamento	Sì	NO	
		0	1	
P2	Coinvolgimento preventivo dei lavoratori alla situazione di cambiamento	Completa	Parziale	Assente
		0	1	2
		sì	no	
P3	Piani formativi/azioni formative o addestrative realizzate negli ultimi due anni relativi a: aspetti legati strettamente al cambiamento in atto (tecnici, organizzativi, digitali)	0	1	
P4	Piani formativi su Soft Skills a supporto del cambiamento o dei team di lavoro	0	1	
P5	I lavoratori sono stati formati/addestrati in relazione alle modifiche lavorative	0 – 25%	26 – 50%	> 50%
		4	2	0
		sì	no	
P6	È stata attivata una procedura per l'accompagnamento dei lavoratori allo smart working?	0	1	
P7	Sono stati forniti strumenti e dispositivi ai lavoratori in SMART WORKING?	0	1	
P8	Sono stati forniti supporti ai lavoratori in SMART WORKING?	0	0,5	
P9	In azienda, nell'ultimo anno sono stati previsti momenti di condivisione, non strettamente legati all'esecuzione del lavoro, tra i dipendenti?"	0	1	
P10	Sono stati forniti strumenti e dispositivi ai lavoratori (non in SMARTWORKING) soggetti ad un cambiamento nell'esecuzione del proprio lavoro	0	0,5	
P11	L'azienda adotta politiche di welfare aziendale, integrazione salariale o anticipi CIG	0	1	
P12	In azienda, nell'ultimo anno, sono state attivate azioni a favore del benessere dei lavoratori	0	1	
P13	Informazione e formazione su gestione dello stress collegato all'emergenza sanitaria	0	1	
P14	Negli ultimi anni sono state proposte attività formative specifiche ai ruoli di coordinamento/supervisione (capi/preposti/dirigenti) es formazione sul team, leadership, azioni di coaching, facilitazione, ecc	0	1	
P15	Nei team di lavoro sono attivate azioni di informazione, affiancamento supporto ai lavoratori (riunioni periodiche di team, colloqui, ecc)	0	1	
P16	È stato indicato un referente per la gestione del disagio dei lavoratori	0	1	

P17	L'azienda ha effettuato azioni in-formative di sensibilizzazione al servizio di ascolto/funzioni di supporto?	0	1	
-----	---	---	---	--

Da	A	Tipologia di cambiamento	Valore
0	6	Procedure idonee	0
7	11	Procedure sufficientemente idonee	1
12	14	Procedure non idonee	2
15	20	Procedure critiche	3

LEGITTIMITA' DEL CAMBIAMENTO: PIANO / STRATEGIA DI COMUNICAZIONE

		SÌ	NO
L1	Comunicazione ai lavoratori in relazione ai cambiamenti introdotti (riunioni, incontri, e-mail, telefoniche, bacheca, sito aziendale)	0	1
L2	Comunicazione a tutti i lavoratori, anche tramite i loro rappresentanti, di criteri e motivazioni dei cambiamenti introdotti	0	1
L3	Nell'ultimo anno nell'esecuzione del lavoro del gruppo omogeneo si sono modificati i flussi informativi tra colleghi?	0	1
L4	Nell'ultimo anno nell'esecuzione del lavoro del gruppo omogeneo si sono modificati i flussi informativi con i responsabili?	0	1
L5	Comunicazione ai lavoratori sulla tutela della salute in relazione al COVID	0	1

Da	A	Tipologia di cambiamento	Valore
0	1	Legittimità idonea	0
2		Legittimità sufficiente	1
3		Legittimità non idonea	2
4	5	Legittimità critica	3

E EFFETTI SULL'ORGANIZZAZIONE

		2020>2019	2020<2019	2021>2020	2021<2020	Somma
E1	Indici infortunistici	1	0	2	0	
E2	Assenze per malattia	1	0	2	0	
E3	Assenze dal lavoro	1	0	2	0	
E5	Cassa integrazione - lavoratori	1	0	2	0	
E6	Cassa integrazione - ore	1	0	2	0	
E7	Turnover del personale	1	0	2	0	
E8	Procedimenti, sanzioni disciplinari	1	0	2	0	
E9	Richieste visite mediche straordinarie medico competente	1	0	2	0	
E10.1	Segnalazioni formalizzate di lamentele dei lavoratori all'azienda o al medico competente	1	0	2	0	
E10.2	Istanze giudiziarie per licenziamento/ demansionamento/ molestie morali e/o sessuali	1	0	2	0	
E11	NC/Reclami	1	0	2	0	
Totale		Valore derivante dalla somma delle risposte				

Da	A	Tipologia di cambiamento	Valore
0	6	Effetti deboli	0
7	13	Effetti moderati	1
13	18	Effetti importanti	2
19	22	Effetti critici	3