



Definizione del metodo Cesvor per la valutazione dei rischi derivanti dalle diversità¹

Carlo Bisio, Psicologo delle organizzazioni, CESVOR SAS
Gabriele Sala, Dottore in Psicologia, CESVOR SAS

¹ Il presente articolo costituisce un approfondimento in termini operativi di quanto presentato in Bisio, Sala (2016), articolo proposto al XI Congresso Nazionale SIE (Società Italiana di Ergonomia e Fattori Umani), Napoli, 16 - 18 novembre 2016. Il caso qui presentato è lo stesso dell'articolo citato.

ABSTRACT

L'articolo presenta uno strumento finalizzato alla valutazione dei rischi da diversità basata su un'attenta analisi della letteratura; il protocollo attiva un processo partecipato che porta a realizzare un'analisi dei fattori rilevanti dal punto di vista organizzativo ed ergonomico; viene presa in considerazione anche un'analisi della realtà socio-demografica dell'azienda. Viene anche considerata, oltre ad una valutazione dei rischi, anche una valorizzazione delle opportunità derivanti dalla presenza di diversità. Sono esaminati fattori derivanti dalle differenze di genere, di età, di provenienza, di tipologia contrattuale, di cultura, di abilità, il contatto con diversità esterne, le prassi generali di diversity management in azienda. Il processo vede l'iniziativa e l'impegno della Direzione, la partecipazione dei ruoli interessati, dei lavoratori e loro rappresentanti. Viene presentato un case history che descrive l'applicazione dello strumento presso un'azienda italiana. I punti di forza e di miglioramento dello strumento vengono discussi.



1. I RISCHI DA DIVERSITÀ SUI LUOGHI DI LAVORO

L'attenzione ai rischi provenienti dalle diversità sui luoghi di lavoro è in costante aumento in tutta Europa (European Agency for Health and Safety at work, 2009a, 2009b). Anche in Italia il tema sta diventando d'interesse per le aziende, in gran parte dovuto agli espliciti richiami del D.Lgs.81/08 il quale indica che la valutazione dei rischi deve tenere conto anche delle differenze di genere, di età, di provenienza, di tipologia contrattuale. Tecnicamente si tratta di una parte dei fattori di rischio psicosociale, cioè "those aspects of work design, and the organisation and management of work, and their social and organisational contexts, which have the potential for causing psychological or physical harm" (Cox et al., in Clarke e Cooper, 2004, pag. 3). Le condizioni sociali e organizzative includono tutti gli aspetti e le caratteristiche del tessuto sociale (composizione, gestione, ...); se ben gestite possono portare frutti positivi (benessere, produttività, ecc.), se mal gestite possono portare stress, violenze, burnout, e altri tipi di danno inclusi quelli da cattiva gestione delle diversità. La gestione delle diversità si riferisce all'uso di pratiche organizzative e gestionali che riguardano tutti i dipendenti, volte ad aumentare il valore della diversità per l'organizzazione (Pitts, 2009; Kirton e Greene, 2010). Il concetto di *diversity management* introdotto da Roosevelt Thomas (1990) afferma che gestire la diversità in modo efficace può contribuire agli obiettivi organizzativi. Una cultura inclusiva implica un ambiente in cui i singoli dipendenti sono trattati come insider e incoraggiati ad esprimere la loro "unicità". Con lo sviluppo di una cultura inclusiva, l'organizzazione è in grado di dimostrare ai propri dipendenti che le diversità sono apprezzate (Ashikali e Groeneveld 2015). La ricerca sugli effetti della diversità è stata plasmata da due punti di vista (Williams e O'Reilly 1998). Il primo, basato sulle teorie dei processi decisionali, sostiene che la diversità può apportare dei benefici alle organizzazioni. Potendo accedere ad una vasta gamma di idee, competenze e intuizioni è possibile che l'organizzazione migliori nel risolvere i problemi e nel prendere delle decisioni (Cox 1993; Cox e Blake 1991; Ely 2004). Il secondo punto di vista, è basato sulle teorie della categorizzazione, dell'identità sociale (Turner 1987) e il Similarity–Attraction Paradigm (Byrne 1971), sostiene che la diversità possa rappresentare un onere per l'organizzazione a causa dei costi elevati di coordinamento e soluzione dei conflitti. Le incoerenti evidenze empiriche sull'impatto della diversità sulle organizzazioni suggerisce relazioni complesse tra la diversità e le sue conseguenze. Le pratiche di diversity management sono complementari e correlate alle politiche delle risorse umane concentrate al mantenimento di una forza lavoro diversificata (Dyer e Reeves 1995). La ricerca in questi anni ha suggerito che le pratiche di diversity management siano in grado di fornire oltre al vantaggio competitivo anche altri tipi di vantaggi alle organizzazioni (Cox e Blake 1991; McKay et al. 2008, Richard 2000; Richard e Johnson 1999). Kim (2006) ha individuato 4 grandi vantaggi della diversità: il mantenimento di una eterogenea forza lavoro fornisce idee nuove e fresche, migliora la crescita delle imprese valorizzando la loro immagine e allo stesso tempo le organizzazioni guadagnano un pool di risorse umane preziose.

2. LA VALUTAZIONE DEI RISCHI DA DIVERSITÀ

Una buona gestione delle diversità dovrebbe basarsi sulla valutazione dei rischi che la diversità comporta. A tal fine è stato messo a punto uno strumento specifico, basato prevalentemente sulla raccolta di dati qualitativi.

La costruzione e la somministrazione hanno rispettato i seguenti principi:

- le diversità pongono sia problemi che risorse specifiche a disposizione;
- non si può gestire il tema delle diversità gestendo solo l'individuazione di sottogruppi "a rischio" (ad es. giovani, anziani, donne, ...): occorre gestire la composizione del tessuto sociale e integrare questo tema in una strategia complessiva e organica di gestione dei rischi psicosociali (che riguardano come il tessuto sociale funziona, quali risorse presenta, quali pericoli contiene);
- è bene adottare un approccio ergonomico, in quanto l'ergonomia è la scienza che si occupa delle interazioni fra l'elemento umano e gli altri elementi del sistema al fine di migliorare salute, benessere, affidabilità del sistema complessivo. Da questo punto di vista occorre preparare il tessuto sociale e organizzativo ad un'integrazione delle diversità e non solo preparare l'organizzazione ad ospitare persone considerate svantaggiate identificando i problemi (ad esempio derivanti dall'invecchiamento, dall'appartenenza ad un genere, ecc.) e cercando di ridurli; occorre sia individuare e ridurre i danni derivanti dalle diversità, sia produrre aperture di possibilità ed empowerment, occasioni di apprendimento, di sviluppo, di autostima, in modo specifico per tutti;
- è opportuno adottare un approccio di risk management e un processo di valutazione dei rischi che segua le classiche fasi dall'identificazione dei pericoli alla definizione di misure di riduzione; ciò per dare

organicità e rigore al processo, evitando di alimentare una visione secondo la quale questi problemi si possono gestire con qualche idea, progetto o servizio ad hoc.

2.1 COSA VIENE CONSIDERATO PERICOLO

In un processo di valutazione dei rischi sono importanti i concetti di pericolo, rischio e danno. Si è ritenuto che con riferimento alle diversità i significati di tali concetti fossero i seguenti:

Pericolo	Rischio	Danno
Ogni tipo di diversità sul luogo di lavoro (genere, età. Provenienza, ecc.). Come molte risorse, se ben gestita può fornire valore, se mal gestita può portare danni	La probabilità che da una carente gestione delle diversità derivino dei danni	Conseguenze sulla sicurezza, sulla salute fisica o psicologica, ecc. derivanti da una carente gestione delle diversità

Si assume che l'assenza di diversità di per sé non sia la soluzione al problema, si ritiene *profondamente errata* l'equivalenza *nessuna diversità = nessun danno derivante dalle diversità*. Ad esempio non includere personale femminile non risolve il problema delle diversità di genere; la diversità è considerata una risorsa e vi possono essere danni nel privarsi di tale risorsa.

2.2 IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

La metodologia impiegata per la valutazione dei rischi derivanti dalle diversità è costituita dalle seguenti fasi:

1. Identificazione dei pericoli e della popolazione esposta:
 - a. Analisi delle possibili conseguenze delle diversità (o della loro mancanza) nella popolazione lavorativa;
 - b. Analisi delle possibili conseguenze derivanti dalle diversità, specifiche del contesto organizzativo, sia positive che negative;
 - c. Analisi dei possibili impatti (sia di danno che di valore aggiunto):
2. Valutazione dei rischi associati ai pericoli identificati
 - a. Analisi demografica dell'organizzazione attuale (piramide delle età, analisi del genere, ripartizione nelle diverse occupazioni in azienda, ecc.); eventuali andamenti temporali storici e proiezioni possibili
 - b. Analisi di dati rilevanti per gruppi significativi (es. malattie, infortuni, formazione, carriera, ecc.)
 - c. Analisi della readiness dell'organizzazione ad integrare e gestire le diversità:
 - i. identificazione dei punti di forza e dei punti sui quali l'organizzazione è "scoperta"
 - ii. analisi della presenza delle condizioni che facilitano l'integrazione delle diversità
3. Definizione e implementazione delle misure di riduzione dei rischi
 - a. Sulla base delle analisi svolte e dei dati ottenuti, identificare tramite un confronto con gli attori rilevanti la produzione di idee circa misure tese a minimizzare il rischio e massimizzare le opportunità
 - b. Scelta delle misure da parte degli attori preposti
 - c. Le misure potrebbero essere organizzative, formative, ergonomiche, tecniche, ecc.
 - d. La valutazione del rischio dovrebbe fornire indicazioni per la priorità delle misure stesse.
4. Revisione periodica della valutazione
 - a. Definizione di un piano di monitoraggio
 - b. Pianificazione del processo di revisione della valutazione (termini temporali, chi fa cosa, ecc.)

Le diversità considerate per la valutazione dei rischi sono le seguenti:

- di genere
- derivanti dall'età: giovane età e ridotta esperienza
- derivanti dall'età: età avanzata
- legate alla provenienza
- legate alla specifica tipologia contrattuale
- culturali
- dovute alle disabilità
- contatto e confronto con diversità esterne all'azienda (ad es. diversa lingua o cultura di clienti, fornitori, ...)

Oltre a queste è stata presa in considerazione una dimensione generale di Diversity Management in azienda. Per ogni diversità sono stati presi in considerazione fattori di rischio e fattori di contrasto specifici raccolti attraverso un'analisi della letteratura.

I fattori di contrasto sono le condizioni che, se presenti, aiutano nella gestione delle diversità e tendono a renderla una risorsa e a minimizzarne i rischi derivanti.

I fattori di rischio e di contrasto sono stati utilizzati per costruire una serie di check list utilizzate in interviste individuali e di gruppo per arrivare ad esprimere valutazioni circa il livello di rischio. Lo strumento costruito è stato ispirato alla struttura dello strumento presentato da INRS (2013).

Nelle tabelle 1 e 2 degli esempi di checklist per due delle diversità analizzate.

Diversità di genere	
Fattori di rischio	Fattori di contrasto
<ul style="list-style-type: none"> • Uno dei due generi è presente solo, o in maggior misura, in alcuni ruoli (marginalizzazione in alcuni ruoli di limitata importanza) • La distribuzione dei generi rispetto ai diversi livelli gerarchici evidenzia una tendenza a sfavorire un genere rispetto ad un altro • I due generi hanno non accesso alle stesse risorse (formazione, opportunità, qualità del lavoro, tutele, strutture e servizi interni, ecc.), nella stessa misura • Uno dei due generi è più esposto a precarietà del lavoro • L'utilizzo di strumenti e macchine progettate per un genere potrebbe contribuire a provocare difficoltà di utilizzo o lesioni all'altro genere • Si evidenziano specifici problemi di salute da parte di uno dei due generi rispetto all'altro (es. muscolo-scheletrici agli arti superiori o di altro tipo) • La gestione dell'interfaccia casa-lavoro (orari e loro flessibilità, ecc.) rende difficile l'assolvimento dei ruoli familiari e sociali (ad. maternità e paternità) • Le misure per tutelare le lavoratrici in gravidanza non sono applicate in maniera efficace 	<ul style="list-style-type: none"> • Donne e uomini sono ugualmente coinvolti in campagne per migliorare la consapevolezza alla sicurezza e della salute • Il contesto di lavoro è uguale per donne e uomini, e adatto a entrambi i generi • Sono presenti regole esplicite e chiare per segnalare e gestire episodi di molestie sessuali o discriminazioni in base al genere • Le diversità di genere sono ben integrate nella politica e nelle pratiche di sicurezza e salute, inclusa la valutazione dei rischi • Le diversità di genere vengono tenute in considerazione nella definizione degli standard e delle condizioni di lavoro • I supervisori sono formati sulla consapevolezza di genere, su come gestire le differenze di genere nel proprio gruppo di lavoro • Nella progettazione (di spazi, strumenti, macchine, procedure, organizzazione del lavoro, ecc.), le questioni specifiche riguardanti i generi vengono prese in considerazione e affrontate • Si rilevano e affrontano in modo proattivo questioni specifiche legate alle condizioni dei due generi; sono in atto pratiche per garantire ciò, come: responsabilità chiare, procedure, comitati • I gruppi che rappresentano i generi sono consultati nei processi aziendali

Tabella 1: Checklist diversità di Genere.

Diversità derivanti dall'età: giovane età e ridotta esperienza	
Fattori di rischio	Fattori di contrasto
<ul style="list-style-type: none"> • I giovani lavoratori sono coinvolti in diversi livelli gerarchici dell'organizzazione • I giovani lavoratori non hanno accesso alle stesse risorse (formazione, opportunità, qualità del lavoro, tutele, strutture e servizi interni, ecc.), e nella stessa misura, rispetto agli altri lavoratori • Lavorare di sabato o domenica è più comune tra i giovani lavoratori rispetto agli altri lavoratori • I giovani lavoratori sono maggiormente inseriti nel lavoro su turno, in particolare nei turni serali e notturni, rispetto agli altri lavoratori • I giovani lavoratori riferiscono di essere oggetto di attenzioni sessuali indesiderate rispetto agli altri lavoratori • I lavoratori giovani sono soggetti ad infortuni in modo maggiore rispetto agli altri lavoratori • I lavoratori giovani si ammalano in modo maggiore rispetto agli altri gruppi • Le persone con limitata esperienza possono avere difficoltà operative • I lavoratori giovani possono trovare pressioni a lavorare in modo più veloce • I lavoratori giovani sono maggiormente soggetti a stress rispetto agli altri 	<ul style="list-style-type: none"> • Ci sono risorse specifiche, azioni, progetti o servizi indirizzati ai giovani lavoratori o volte a migliorare le loro condizioni di lavoro o la qualità della vita (incluse le situazioni specifiche di interfaccia lavoro-famiglia) • È previsto un percorso di formazione efficace all'inserimento in azienda • Vi sono opportunità di apprendimento per tutto l'arco della carriera, nonché opportunità di mobilità orizzontale e verticale • Le persone con limitata esperienza trovano in essere misure specifiche a loro supporto, relative sia alla sicurezza che agli altri ambiti operativi (trovano una formazione efficace, inserimenti graduali in mansioni più difficili, una supervisione consapevole e supportiva, ecc.) • I supervisori sono formati su come accogliere, tutelare e integrare in modo specifico i giovani o le persone con limitata esperienza che entrino nel loro gruppo di lavoro • La condizione dei giovani e delle persone con minore esperienza sono ben integrate nella politica e nelle pratiche di sicurezza e salute, inclusa la valutazione dei rischi • Si rilevano e affrontano in modo proattivo questioni specifiche legate alle condizioni dei giovani lavoratori e delle persone con minore esperienza; sono in atto pratiche per garantire ciò, come: responsabilità chiare, procedure, comitati • I giovani lavoratori sono consultati nei processi aziendali

Tabella 2: Checklist diversità Giovane età.

2.3 CRITERI PER LA VALUTAZIONE

Lo strumento consente di raccogliere dati in forma discorsiva, perciò qualitativa. La valutazione del rischio che ne consegue, di conseguenza, fornisce un output qualitativo. Ciononostante il protocollo prevede anche l'attribuzione di una serie di punteggi, che hanno il solo scopo di ridurre la soggettività nell'espressione di giudizi di valutazione, e soprattutto di facilitare la ricerca delle priorità di intervento.

Viene attribuito:

- un punteggio di qualità per la gestione di ciascun tipo di diversità, basato su 4 parametri:
 - carenza di diversità
 - presenza di fattori di rischio
 - assenza di fattori di contrasto
 - carenza di prassi generali di Diversity Management
- un punteggio complessivo per la gestione delle diversità, che compone i punteggi precedenti per tutti i tipi di diversità in quel contesto;
- un punteggio complessivo per la presenza di diversità in azienda

I punteggi consentono poi un esito sulle classi di rischio Alto, Medio, Basso. L'attribuzione alle classi è supportato soprattutto dai risultati discorsivi delle interviste, e facilitato dai punteggi.

3. L'APPLICAZIONE DELLO STRUMENTO PRESSO UN'AZIENDA ITALIANA

Lo strumento è stato applicato nel 2016 presso la filiale italiana di una multinazionale tedesca¹, con 82 dipendenti.

Le fasi hanno incluso:

- una riunione preliminare di informazione a tutto il personale sul progetto;
- la raccolta e analisi di dati sociodemografici della popolazione;
- un'intervista al Senior management;
- un'intervista in gruppo ad un insieme di lavoratori che includeva le principali diversità presenti, nonché RLS, RSPP, Medico competente;
- una riunione di presentazione dei risultati al Senior management e di condivisione di un piano d'azione
- una riunione conclusiva di presentazione al personale.

L'applicazione dello strumento ha permesso di evidenziare come l'azienda presentasse livelli di rischio differenti nei tipi di diversità.

Tabella 3 una sintesi di alcuni risultati ottenuti.

Sintesi dei risultati	
Diversità	Aspetti emersi
Genere	La popolazione femminile è distribuita solo in alcuni ruoli impiegatizi e non esistono specifiche politiche aziendali riguardanti le questioni di genere, né specifiche procedure di riferimento in caso di molestie sessuali.
Giovani lavoratori	Di fatto quasi assenti. L'importanza che si attribuisce alla conoscenza del mercato e del cliente ostacola l'inserimento di risorse giovani nelle posizioni commerciali.
Lavoratori in età avanzata	Presenti fra coloro che svolgono i lavori più a rischio nell'area del magazzino. Anche gli uffici non sono scevri da elementi di rischio specifici per i lavoratori anziani.
Diversità esterne	L'interfacciarsi con le diversità di attori esterni, per lo più di lingua e di cultura, è relativo quasi esclusivamente ai rapporti con i trasportatori, con la casa madre o con clienti stranieri.
Diversity Management	Le risorse a disposizione (es. formazione, risorse tecnologiche, ecc.) sono considerate equamente distribuite, e ad oggi non escludono nessuno, la diversità non è ad oggi considerata un valore da ricercare, e non esiste quindi un piano strategico in tal senso, né un monitoraggio della prestazione riguardo alla diversità con indicatori misurabili. Nonostante ciò, l'ultima tendenza aziendale è quella di considerare la diversità un valore da ricercare

¹ Si ringrazia Hydac Italia per avere consentito l'applicazione sperimentale e la pubblicazione dei dati.

L'applicazione del protocollo ha permesso di redigere un piano di azioni ritenute opportune per la riduzione dei rischi con attribuzione di priorità. Fra di esse:

- Dotarsi di una politica ed un piano strategico per lo sviluppo delle opportunità derivanti dalle diversità
- Dotarsi di procedure chiare, prassi e ruoli per intercettare in modo proattivo, e per fornire risposte efficaci, di fronte a lamentele o disagi o margini di miglioramento nella gestione delle diversità, molestie sessuali, violenze verbali e altri tipi di aggressività in genere
- Definire azioni di medio termine per una migliore ergonomia del lavoro in magazzino, in modo tale da diminuire l'incidenza di problemi muscoloscheletrici nel personale di età più avanzata, e poter allo stesso tempo impiegare personale femminile
- Definire obiettivi di medio termine, e conseguenti azioni, per tendere a un riequilibrio delle età e a un riequilibrio della presenza femminile e al suo sviluppo di carriera

4. CONCLUSIONI E FUTURI SVILUPPI

Lo strumento si è rivelato in grado di guidare un'identificazione e valutazione dei rischi al fine di individuare opportune azioni. L'applicazione sperimentale ha permesso di sistematizzare gli item dello strumento e il protocollo.

Lo strumento e la documentazione sull'esperienza svolta sono poi state sottoposte ad un panel di 5 esperti (nei seguenti campi: valutazione dei rischi, aspetti legali sulla sicurezza e salute, diversità di genere, ergonomia e invecchiamento, gestione delle diversità e psicologia), le cui osservazioni sono state accolte per una versione avanzata dello strumento.

La validità del protocollo è al momento affidata all'aderenza alla letteratura e alle migliori prassi del risk management e del diversity management, nonché alla convergenza di pareri da parte di giudici esperti. Ulteriori esperienze sono necessarie per una migliore conoscenza delle caratteristiche metriche e della validità.



BIBLIOGRAFIA

- Ashikali, T. and Groeneveld, S. (2015). Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: the role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture, *Review of Public Personnel Administration*, 35, pp. 146-168.
- Ashikali, T. and Groeneveld, S. (2015). Diversity management for all? An empirical analysis of diversity management outcomes across groups, *Personnel Review* 44, pp. 757-780.
- Bisio C., Sala G., La valutazione dei rischi da diversità: una proposta metodologica, in *Rivista Italiana di Ergonomia*, Special Issue n. 1/2016, p. 142-146
- Byrne, D. (1971). *The Attraction Paradigm*. New York: Academic Press.
- Clarke, S. and Cooper, C. L. (2004) *Managing the Risk of Workplace Stress*, New York: Routledge.
- Cox, T. J. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cox, T. J. and Blake, S. (1991). *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*. *Academy of Management*, 5, pp. 45-56.
- Dyer, L. and Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 6, pp. 656-670.
- Ely, R. J. (2004). A Field Study of Group Diversity, Participation in Diversity Education Programs, and Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 755–80.
- European Agency for Safety and Health at Work (2009a). *Outlook 1 – New and emerging risks in occupational safety and health*, accessibile online su http://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/te8108475enc_osh_outlook
- European Agency for Safety and Health at Work (2009b). *Workforce diversity and risk assessment – Ensuring everyone is covered*, accessibile online su <http://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/TE7809894ENC>
- INRS (2013). *Evaluer les facteurs de risques psychosociaux: l'outil RPS-DU*, accessibile online su <http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%206140>
- McKay, P. F. et al. (2008). Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: The moderation role of diversity climate. *Personnel Psychology*, 61, pp. 349-74.
- Kim, B. Y. (2006). *Managing Workforce Diversity*. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 5, pp. 69-90.
- Kirton, G. and Greene, A. (2010). *The Dynamics of Managing Diversity. A Critical Approach*, Elsevier/ Butterworth-Heinemann. Oxford.
- Pitts, D. W. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: evidence from US federal agencies, *Public Administration Review*, 69, pp. 328-338.
- Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43, pp. 164-77.
- Richard, O. C. Johnson N. B. (1999). Making the connection between formal human resource diversity practices and organizational effectiveness: Beyond management fashion. *Performance Improvement Quarterly*, 12, pp. 77-96.
- Thomas, R. R. (1990). From Affirmative Action to Affirming Diversity. *Harvard Business Review*, 68, pp. 107-17.
- Turner, J. C. (1987). *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*. Oxford, UK: Blackwell.
- Williams, K. Y., and O'Reilly, C. A. (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. *Research in Organizational Behavior*, 20, pp. 77–140.

Corrispondenza: Carlo Bisio, bisio@cesvor.com ; Gabriele Sala, gabrielesala@cesvor.com