

RIVISTA  
ITALIANA  
DI

# ERGONOMIA

Organo Ufficiale della S.I.E.- Società Italiana di Ergonomia

SPECIAL ISSUE 1/2016

---

ERGONOMIA: SFIDE SOCIALI E  
OPPORTUNITÀ PROFESSIONALI  
DALLA CREATIVITÀ ALLA PRATICA  
PER AUMENTARE L'IMPATTO  
DELL'ERGONOMIA NELLA SOCIETÀ

---

XI CONGRESSO NAZIONALE SIE 2016

NAPOLI, 16 – 18 NOVEMBRE 2016

---

# La valutazione dei rischi da diversità: una proposta metodologica

## *Diversity-related risk assessment: a methodological proposal*

Carlo Bisio, Gabriele Sala

CESVOR SAS  
bisio@cesvor.com, gabrielesala@cesvor.com

---

### **Abstract**

È in aumento la consapevolezza dei rischi derivanti dalle diversità sul lavoro. Viene presentato uno strumento che consente una valutazione dei rischi da diversità basata su un'attenta analisi della letteratura, che attiva un processo partecipato e realizza un'analisi dei fattori rilevanti dal punto di vista organizzativo ed ergonomico, nonché un'analisi della realtà socio-demografica dell'azienda. Lo strumento viene utilizzato in una riunione di un gruppo di lavoro interno all'azienda, in cui i principali ruoli coinvolti sono rappresentati.

Non ci si limita a constatare i rischi ma si valutano e valorizzano le opportunità derivanti dalle differenze sui luoghi di lavoro. Sono esaminati fattori di rischio ed opportunità 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. Per l'applicazione del protocollo si attiva un processo che vede l'iniziativa e l'impegno della Direzione, la partecipazione dei ruoli interessati, dei lavoratori e loro rappresentanti. È inclusa una comunicazione del processo di valutazione a tutta la popolazione aziendale. 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.

### **Abstract**

*The awareness of diversity-related risks in the workplaces is increasing. A tool is presented which allows a risk assessment based on a systematic literature review, which triggers a participatory process and performs an analysis of the relevant organisational and ergonomics factors, and an analysis of the socio-demographic aspects of the company as well. The tool is intended to be used in a meeting of a team in which the main involved roles are represented. The process is focused on assessing risks and on finding the opportunities arising from diversities in the workplaces as well. Risk factors and opportunities are evaluated according to gender, age, origin (language, culture), kind of work contract, ability, contact with external diversities, general diversity management in the company. The protocol is administered in a process in which the Senior management is involved, main roles are participating, included workers and their representatives. A communication to all employees is included. A case history is presented describing the implementation of the risk assessment in an Italian company. Points of strength and weakness of the tool are discussed.*

## 1. I rischi da diversità sui luoghi di lavoro

A livello europeo e internazionale si moltiplicano i documenti e la consapevolezza riguardo ai rischi da diversità sui luoghi di lavoro (European Agency for Health and Safety at work, 2009a, 2009b); il D.Lgs.81/08 indica che la valutazione dei rischi debba tenere conto anche di quelli derivanti da 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 che possono creare danno includono tutti gli aspetti e le caratteristiche del tessuto sociale (composizione, gestione, ...) che se ben gestite possono portare frutti positivi, 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, cioè cambiando cultura e pratiche organizzative e valorizzando le differenze tra i dipendenti, 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. Poiché 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 può rappresentare un onere per l’organizzazione a causa dei costi elevati di coordinamento e soluzione dei conflitti. Le persone tendendo a distinguere tra in-group e out-group, possono causare conflitti e problemi di comunicazione, compromettendo così l’efficacia organizzativa (Ely 2004). Le incoerenti evidenze empiriche sull’impatto della diversità sulle organizzazioni suggerisce relazioni complesse tra la diversità e le sue conseguenze. Recentemente, i ricercatori hanno sviluppato modelli per esaminare i potenziali impatti di fattori contestuali che possono moderare il rapporto tra la diversità e i suoi risultati, come ad esempio le pratiche delle risorse umane, il lavoro di squadra e la cultura organizzativa (Jackson et al. 2003; Kochan et al. 2003; Williams e O’Reilly 1998). 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;
- per la gestione delle diversità occorre gestire la composizione del tessuto sociale e integrare questo tema in una strategia complessiva e organica di gestione dei rischi psicosociali
- è bene adottare un approccio ergonomico, preparando il tessuto sociale e organizzati-

vo ad un'integrazione delle diversità e non solo preparare l'organizzazione ad ospitare persone considerate svantaggiate identificando i problemi; è opportuno adottare un approccio di risk management e un classico processo di valutazione dei rischi. 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: ogni tipo di diversità sul luogo di lavoro (genere, età, provenienza, ecc.) che a certe condizioni può causare danni
- rischio: la probabilità che da una carente gestione delle diversità derivino dei danni
- danno: 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.

## 2.1 Il processo di valutazione

Il processo di valutazione dei rischi derivanti dalle diversità è stato costituito dalle seguenti fasi:

1. Identificazione dei pericoli e della popolazione esposta
2. Valutazione dei rischi associati ai pericoli identificati
3. Definizione e implementazione delle misure di riduzione dei rischi
4. Revisione periodica della valutazione.

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, ove ben gestite, aiutano nella gestione delle diversità e tendono a renderla una risorsa e a minimizzarne i rischi derivanti. Questi sono stati utilizzati per costruire una serie di check list poi 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). In tabella 1 un esempio di checklist per una delle diversità analizzate.

**Tab.1 Checklist diversità di Genere.**

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

## 2.2 Criteri per la valutazione

Lo strumento prevede, oltre all'analisi qualitativa della gestione aziendale delle diversità, anche l'attribuzione di 3 punteggi, la cui presenza tuttavia non deve far considerare il metodo come quantitativo, in quanto essi hanno il solo scopo di ridurre la soggettività nell'espressione di giudizi di valutazione, e 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.

## 3. L'applicazione dello strumento presso un'azienda italiana

Lo strumento è stato applicato nel 2016 presso la filiale italiana di una multinazionale tedesca, 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 tra le diversità.

In tabella 2 una sintesi di alcuni risultati ottenuti.

Tab.2 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 procedure di riferimento in caso di molestie sessuali.
Giovani lavoratori	Di fatto quasi assente. 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; la luminosità infatti in alcune aree risulta migliorabile.
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 la casa madre o ai rapporti con clienti stranieri presenti in tutto il mondo.

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 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.
- 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](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 [www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%206140](http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%206140).
- Jackson, S. E. Aparna J. and Niclas L. E. (2003). *Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications*. *Journal of Management*, 29, pp. 801-30.
- 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.
- Kochan, T. et al. (2003). *The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network*. *Human Resource Management*, 42, pp. 3-21.
- 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.