



# aifos

ASSOCIAZIONE ITALIANA  
FORMATORI ED OPERATORI  
DELLA SICUREZZA SUL LAVORO

## Diversity Management Genere e multiculturalità

*Artt. 32 e 37 D.Lgs 81/08 - Accordo Stato-Regioni 17/04/2025*



# Aspetti generali



Il Diversity Management si occupa della gestione delle differenze e della diversità, con particolare attenzione agli elementi di rischio presenti che potrebbero portare ad eventuali conflitti all'interno di un'organizzazione.



**Essere differenti** significa non essere uguali, ma non necessariamente essere in conflitto.

La **differenza** ha una connotazione **neutra**: per esempio, l'essere uomo o donna.





**Essere diversi** significa che l'elemento di differenza è potenzialmente causa di conflitto.

La **diversità** ha una connotazione **potenzialmente negativa**: per esempio, l'essere uomo o donna come elemento discriminatorio per accedere ad una posizione professionale.



## Il Diversity Management (DM)

è una strategia di gestione e un'**applicazione organizzativa** di varie politiche di inclusione che presuppongono un concetto ampio di “cultura”, abbracciando le diversità di genere, etnia, nazionalità, di appartenenza locale, di cultura e/o religione, di abilità fisica, di generazione, di ruolo.





Alla base del Diversity Management, c'è l'idea che:

- ogni individuo è **portatore di valore**, frutto della propria storia, quindi esperienza, personale e professionale;
- la persona costituisce un **sistema autonomo di cultura**, e di conseguenza l'azienda viene concepita come un insieme di culture.

Il Diversity Management si pone come **cambiamento culturale e organizzativo** che mira a creare un **ambiente “inclusivo”** in cui:

- le differenze dei gruppi e degli individui non siano fonte di **discriminazione**, ma oggetto di reale attenzione e ascolto;
- le esigenze dell'azienda e le esigenze delle persone convergano al fine del raggiungimento degli obiettivi.





Le politiche di Diversity Management possono manifestarsi in diversi modi a seconda della diversità sulla quale intervengono:

- adozione di **forme di lavoro flessibile** (part-time)
- adozione di **orari di lavoro conciliabili** con le **esigenze personali** (ad esempio nel caso in cui ci sia la necessità di accudire figli piccoli o anziani)





- politiche di **work/life balance**
- adozioni di politiche di valutazione della **performance** e rewarding in base alla sola produttività e non alla presenza
- corsi di **formazione** e progetti di intervento sulla **cross - culturalità** dedicati all'inclusione
- iniziative per l'assunzione di **soggetti disabili**

Il Diversity Management nasce negli **anni '80**, negli Stati Uniti. Nasce in risposta ad un'**esigenza sociale** e si **diffonde** gradualmente a livello aziendale, dove viene adottato come strumento strategico di successo.

Si tratta di un superamento delle politiche di “quota”, che **proteggono** le minoranze, ma **non** le **integrano**.



Si è cominciato a parlare di Diversity Management solo negli **ultimi anni**, soprattutto in ambito aziendale, come **politica di inclusione**: in realtà la gestione della diversità è ancora prettamente legata alle politiche di pari opportunità (quindi al sistema di “quote”), e si concentra principalmente sulle **problematiche di genere**.





Qualche progetto comincia a trattare il tema della multiculturalità, che però è ancora **poco focalizzato** sulle esigenze specifiche reali.

Quasi nulla è previsto per la **gestione proattiva** dell'inclusione del diversamente abile, con ancoramento agli obblighi di legge legati al sistema delle categorie protette.





In Italia, l'approccio del Diversity Management **fatica** ad attecchire perché significa intraprendere un **complesso percorso** di cambiamento culturale.

È nostra abitudine agire in una logica di intervento “in emergenza”, quando cioè i fatti accadono, e non **pianificando proattivamente** i cambiamenti.

In questo **contesto** storico, sociale, economico e culturale, esistono dunque molte diversità:

- da se stessi, per effetto della velocità del cambiamento
- tra aspettative e realtà dei fatti
- di provenienza/appartenenza geografica e culturale
- di genere (all'interno di questa gli orientamenti sessuali)
- di appartenenza generazionale
- di abilità psico-fisica





## Diversità primarie:

caratteristiche che fanno parte di un **patrimonio innato** dell'individuo e che per questo non possono essere modificate (es. l'etnia).

## Diversità secondarie:

comprendono **elementi acquisibili**, modificabili nel corso del tempo (per esempio il percorso formativo e professionale o l'esperienza).

## Identità personale

Si modifica nel tempo e consente ad un **individuo** di **percepirsi** come unico.

I **rischi connessi** possono essere pregiudizi, sospetto e paura verso ciò che si percepisce come diverso da sé.



## Identità culturale di gruppo

Si basa sulla condivisione di valori, simboli e linguaggi.

Il rischio principale è il **Group Thinking**, fenomeno per il quale diversi individui costituiscono un'**identità comune** nella quale si riconoscono con esclusione di altre identità alternative.





## Identità culturale di gruppo

**Primo rischio:** nel caso in cui questa non sia in linea con l'identità e i valori aziendali, e si ponga invece in **antitesi** ad essa.

**Secondo rischio:** qualora si formino e confrontino all'interno dell'azienda **diversi gruppi** di pensiero.





## Appartenenza organizzativa

Si basa sulla **condivisione** della **cultura organizzativa** e delle strategie con il rischio di giungere a creare **barriere** alla diversità (stereotipi) qualora le singole diversità **non** siano **integrate** nella cultura aziendale, finendo per venire marginalizzate o espulse.



Se **non gestita**, la diversità è un elemento di **rischio**: se gruppi eterogenei esprimono valori diversificati, l'organizzazione rischia di esprimere bassa integrazione, non favorendo l'ambiente inclusivo necessario alla competitività.

Se **gestita**, la differenza è un **risorsa**: il talento dell'organizzazione è espressione dell'**integrazione** delle migliori conoscenze e abilità.

In un contesto in continuo cambiamento, i **modelli di riferimento** tendono a risultare presto **obsoleti**: si rivelano a breve termine **inadeguati**, sia a descrivere la realtà (a posteriori), sia a definirla (a priori).



**Nuovi modelli si stanno affermando** nell'arco di pochi anni, con effetto più o meno distruttivo sul classico schema del passaggio generazionale.

Il contatto tra generazioni molto distanti tra loro può generare un alto **potenziale di conflitto**.

I **nativi digitali** sono i nati in piena rivoluzione tecnologica, perfettamente alfabetizzati nell'impiego delle nuove tecnologie, quindi con un notevole vantaggio competitivo nei confronti delle generazioni precedenti.







L'altissima **mobilità di masse** di popolazioni (**migrazioni**) porta nello stesso ambiente persone differenti per cultura e religione.

Queste persone trovano spazio nelle nostre organizzazioni, in alcune occasioni andando ad alzare il coefficiente di rischio di scontro culturale anche sul posto di lavoro.

Introdurre una politica di Diversity Management significa **esplorare** la **cultura soggettiva** di queste aggregazioni di individui, per comprendere in che modo **gestirle al meglio** e sfruttarle come leve competitive.



Le **aree** su cui si può **intervenire**:

- il reclutamento
- il sistema di compensazione
- i piani di formazione
- la comunicazione aziendale

Le **strategie** di Diversity Management devono essere **contestualizzate** allo specifico ambiente aziendale e alla singola azienda: ad ogni ambiente di lavoro deve essere adattata una propria serie di interventi.

Gli elementi imprescindibili restano però la **pianificazione**, la **proattività** e la **sinergia** degli interventi.



## STEP 1 - Analisi della popolazione aziendale

Il Top Manager o il Responsabile delle Risorse Umane (RU), **analizza la popolazione aziendale**, sulla base dei dati demografici, per individuare gli **elementi di differenza** presenti e gli elementi di diversità, dunque di potenziale conflitto.



## STEP 2 - Creazione di un team di lavoro sulla diversità



Il Top Management forma un **team di lavoro**, il più possibile **eterogeneo**, composto da persone con **differenti background** e differenti appartenenze dipartimentali e di ruolo, in modo da raccogliere quanti più punti di vista possibile.



## STEP 3 - Vision e strategia

Il team di lavoro:

- organizza un **workshop** di costruzione degli scenari futuri, concentrandosi su punti di forza e di debolezza, minacce e opportunità
- formula la **strategia** dell'azienda evidenziando il modo in cui il Diversity Management verrebbe applicato



## STEP 4 - Audit interno sulla Diversity

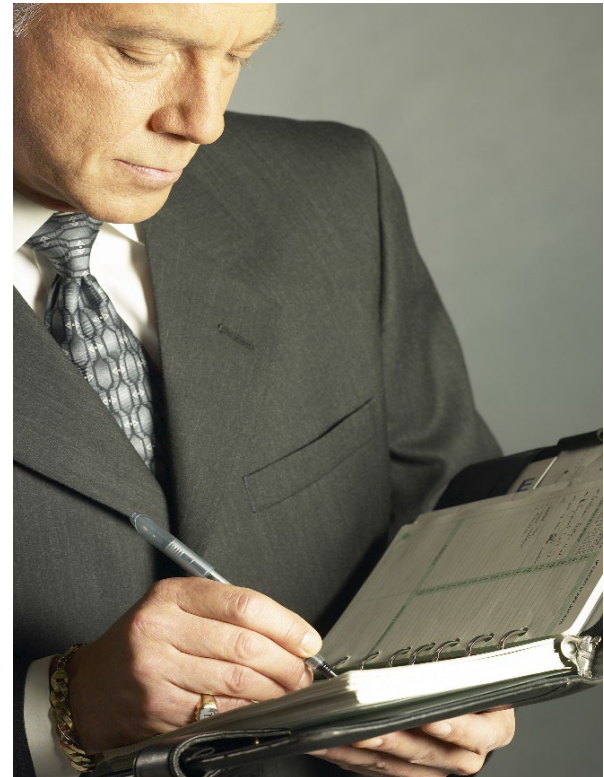
Il **Diversity Audit** viene condotto attraverso **interviste personali** rivolte a tutti i dipendenti. Il team è chiamato a esaminare:

- l'atteggiamento dei dipendenti verso la diversità
- quanto siano “inclusivi” processi e strutture



## STEP 5 - Obiettivi aziendali

Il Top Management, insieme al team di lavoro, definisce gli obiettivi dell'azienda per quanto riguarda l'applicazione del Diversity Management e i criteri per la misurazione del raggiungimento degli stessi. Ogni dipartimento deve a sua volta **adattare** gli obiettivi al proprio contesto.





## STEP 6 - Applicazione del Diversity Management

Durante il processo di **implementazione** delle singole attività, il team di lavoro **supervisiona**, guida e accompagna le varie attività nei vari dipartimenti aziendali, con particolare attenzione alle attività di **comunicazione e formazione**.

## STEP 7 - Valutazione del raggiungimento degli obiettivi

Trascorso un tempo ragionevole, il team di lavoro secondo i criteri di valutazione stabiliti durante la definizione degli obiettivi, procede a misurarne il **grado di raggiungimento**.



I costi del Diversity Management possono essere di tipo:

- **Organizzativo:** potrebbe richiedere cambiamenti nell'assetto organizzativo
- **Economico:** ore/uomo sottratte ai normali compiti aziendali
- **Legale:** studio di forme giuridiche idonee
- **Consulenziale:** potrebbe essere necessario reperire sul mercato delle competenze specifiche





L'impresa può conseguire anche diversi benefici dalla corretta applicazione di un buon sistema di Diversity Management:

- Miglioramento della **qualità del lavoro**
- Miglioramento del **clima aziendale**
- Riduzione dei tassi di **assenteismo**
- Contenimento dei **costi** legati al turnover







- Aumento della **motivazione del personale**
- Aumento della **produttività** e della **competitività** dell'impresa
- Maggiore **innovazione** e **creatività**
- Aumento della capacità di leggere e rispondere alle varie **esigenze** del mondo globale, aumentando le quote di mercato

- Miglioramento dell'**immagine esterna**
- Miglioramento dei **rapporti** con le comunità locali
- **Vantaggi** cosiddetti “**etici**”, come l’incentivo al cambiamento culturale e il contrasto ai pregiudizi (Responsabilità Sociale d’Impresa)





Il Diversity Management deve essere una **scelta strategica** e va introdotto attraverso **progetti integrati**. La strategia corretta è avere un **approccio sinergico** alla **gestione del benessere** organizzativo in tutte le sue variabili, perché queste si intersecano, creando una complessità che va studiata e gestita proattivamente in maniera continua nel tempo.

È opportuno coltivare una vera e propria **cultura aziendale**:

1. Agendo in base a codici etici improntati alla correttezza
2. Combattendo e correggendo gli stereotipi e i pregiudizi
3. Giudicando in base alla **capacità di leadership**, al talento, all'impegno e al raggiungimento dei risultati; applicando il criterio della **meritocrazia**

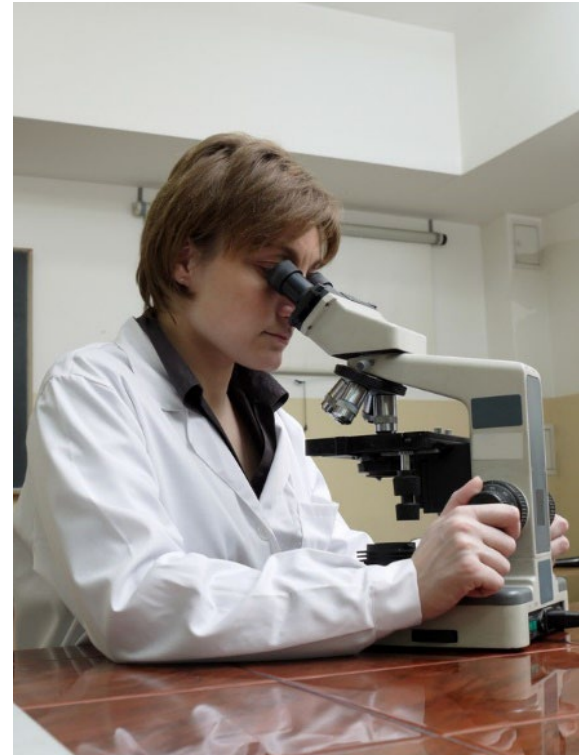


L'Agenzia Europea per la Salute e Sicurezza sul luogo di lavoro (OSHA) ha incluso le **donne** e i **lavoratori migranti** tra i "**gruppi prioritari**" (insieme ad anziani, giovani e disabili) meritevoli di attenzione nelle indagini e nelle valutazioni sui fattori di rischio e per le misure di prevenzione per la salute e sicurezza sul lavoro.





Gli studi effettuati hanno riconosciuto le diverse correlazioni tra **fattori di rischio** e **patologia**. Si è così affermato che uguali fattori di rischio (chimico, biologico, fisico, ecc.) producono effetti diversi su uomini e donne (ad esempio vi sono studi che correlano il tumore mammario al lavoro notturno) per la diversa conformazione fisiologica del corpo umano.



La **vulnerabilità** verso i rischi cambia in modo significativo con l'età e in modo differente per i due sessi.



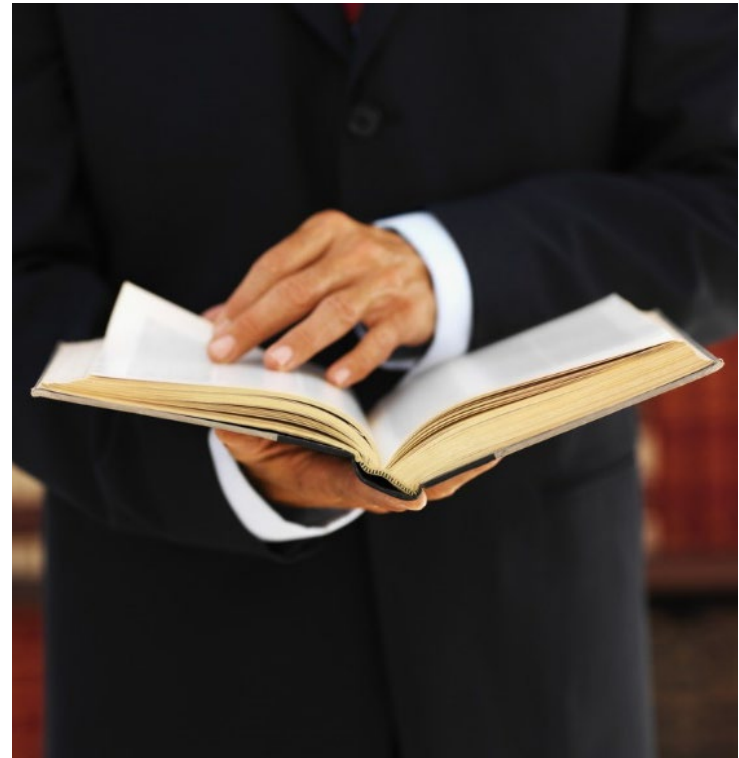
Gli uomini riportano maggiori incidenti e infortuni rispetto alle donne, che invece soffrono maggiormente di disturbi agli arti superiori e di stress.





Per quanto riguarda i lavoratori migranti il dato sugli infortuni è in aumento anche per l'aumento della forza lavoro. In ogni caso dalla letteratura Europea (fonte Agenzia Europea - OSHA) emerge che in genere le **condizioni di lavoro** che riguardano i migranti sono **meno favorevoli** rispetto ai cittadini e che spesso vengono affidati loro lavori a prevalente **attività manuale**.

Il riferimento legislativo in tema di genere e di multiculturalità è il **D.Lgs. 81/08** che, in particolare, all'art 28 sulla “valutazione dei rischi”, specifica “ivi compresi [...] quelli riguardanti le **lavoratrici** in stato di gravidanza, nonché quelli connessi alle  **differenze di genere**, all'età e **alla provenienza da altri Paesi**”.



Per poter effettuare una valutazione dei rischi di gruppi specifici, è necessario:

- conoscere la **composizione del personale** (genere, età, ecc.)
- **esaminare i dati** relativi a infortuni e malattie professionali, disaggregati per genere
- **individuare rischi** che possano essere collegati al genere



# Diversità di genere





Nonostante piccoli passi avanti, lo **sviluppo professionale femminile**, viene **inibito** per la stessa motivazione che determina oggi il conflitto di genere: la necessità di **conciliare** la **doppia natura** e il doppio **ruolo** che la donna riveste nella società, come madre e come soggetto lavoratore.

Solo il **54%** delle donne italiane **lavora**, ma le donne italiane sono anche quelle che procreano di meno in assoluto. Un dato che si legge come specchio di una **realtà** estremamente **confusa**, ancora poco affrontata dalle politiche di welfare che non favoriscono l'ulteriore **maturazione professionale** del genere femminile. È necessario un **forte cambiamento culturale**.





Serve dunque una **forte presa di coscienza** e una forte **motivazione** al cambiamento:

- i **modelli** di riferimento devono **evolvere**
- i **modelli** di organizzazione devono diventare realmente **inclusivi** e **integrativi**
- i **team** di lavoro devono diventare il più **eterogenei** possibile



Questo presuppone:

- da parte dell'uomo, **accettare e far spazio** agli elementi di differenza
- da parte della donna, rinunciare a esercitare leadership secondo il modello maschile e **sviluppare** invece **modelli femminili**
- da parte di tutti, costruire **ottica di squadra, inclusiva** anche degli individui **LGBT**



**LGBT** è un acronimo utilizzato come termine collettivo per riferirsi a persone lesbiche, gay, bisessuali e transgender. Secondo una stima prudente dell'OMS, circa il **5% della popolazione** mondiale è LGBT.

In un'ottica di **integrazione** è importante, all'interno dell'azienda, garantire un ambiente di lavoro inclusivo nel quale anche le persone LGBT si sentano libere di **esprimersi** senza timori.



L'obiettivo è **riequilibrare** gli elementi di genere e garantire inclusività nelle organizzazioni, lavorando su due direttrici:

- quella del **cambiamento culturale**
- quella delle **azioni concrete** per dare alla popolazione femminile la possibilità di svolgere al meglio il doppio ruolo familiare e professionale



Sono azioni utili a questo scopo:

- definire e applicare politiche di **work/life balance**
- **conciliazione** dei tempi di **lavoro** e **famiglia**
- creare **strutture** e **servizi**
- incremento di **nuovi segmenti di mercato** (baby-sitting, badanti)
- **regolarizzazioni** di alcuni segmenti di mercato in ottica di servizi alla persona





Sono azioni utili a questo scopo:

- incremento del **telelavoro**
- superamento della “**tipizzazione**” maschile o femminile dei mestieri
- assegnare maggior valore al **tempo libero**: più **equilibrio**, meno stress
- colmare il **gap** con altri Paesi europei a livello **culturale** e **legislativo**
- superamento delle “**quota rosa**”

Innovativo, e decisamente di maggior importanza, rispetto al passato è anche il ruolo del medico competente che, a norma dell'**art. 40** del D.Lgs. 81/08, deve trasmettere al servizio sanitario nazionale (SSN) le informazioni relative ai dati aggregati sanitari e di rischio dei lavoratori, elaborate evidenziando le differenze di genere.







Per effettuare la valutazione nell'ottica del genere è necessario analizzare le differenze specifiche in ogni fase del classico schema che prevede l'identificazione dei pericoli, la loro caratterizzazione in termini di **relazione dose-effetto** e la valutazione dell'**esposizione**.

Le principali differenze sono raggruppabili in:

- **biologiche** (attinenti al sesso)
- **sociali** (attinenti al genere)

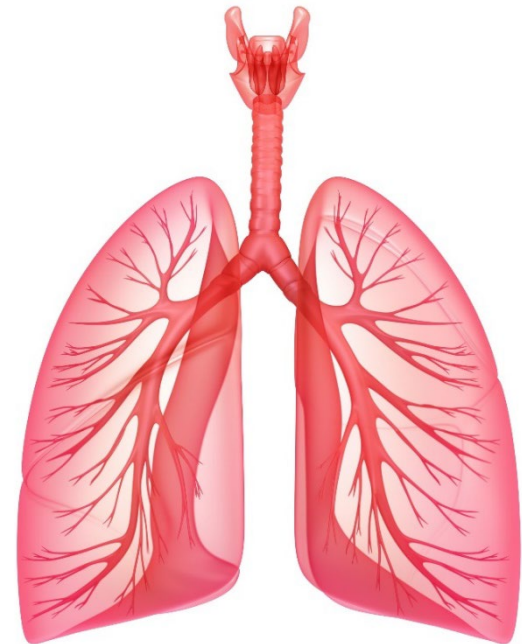


Il **sesso** è l'insieme delle caratteristiche biologiche e fisiologiche che contraddistinguono gli uomini e le donne all'interno della specie.



Il **genere** è la costruzione sociale dei ruoli, i comportamenti, le attività e gli ambienti che una data società considera appropriati per uomini e donne.

- La **superficie cutanea** del corpo maschile è più estesa di quella del corpo femminile
- Il **volume polmonare** degli uomini è maggiore di quello delle donne
- Esistono numerose differenze nell'**assorbimento, metabolismo ed eliminazione** degli agenti chimici
- È stato verificato un rapporto tra esposizione a **rumore** di bassa intensità e danni a carico dell'apparato riproduttivo femminile



Complici diverse concause di natura storica, si è generata una situazione di squilibrio a favore del **genere maschile**.

Per questo motivo, soprattutto in passato, ma ancora oggi, nel mondo del lavoro gli uomini hanno:

- monopolizzato alcune **posizioni**
- avuto accesso da sempre a **stipendi più alti**

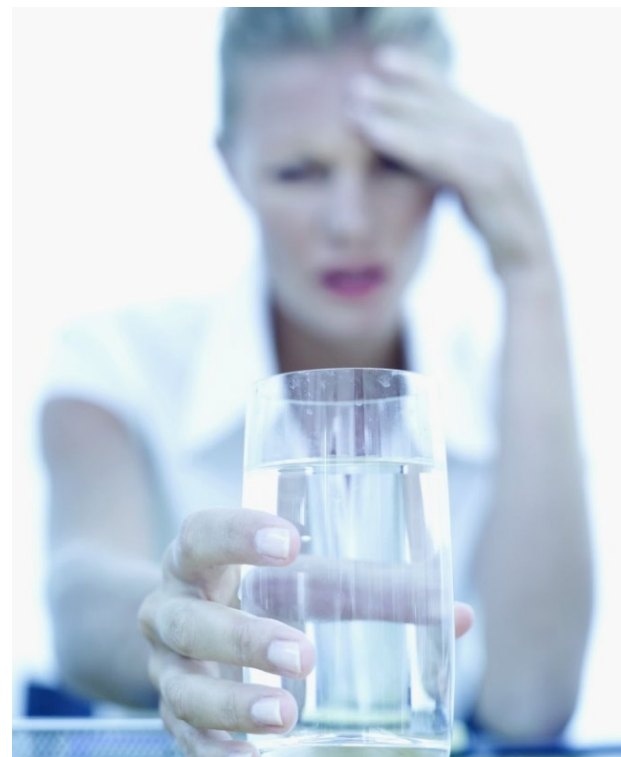




Il Diversity Management quindi:

- **ricosce** lo **squilibrio** tra generi che, pur con modalità diverse, permane anche **oggi**
- riconosce la **necessità** di **riequilibrio**
- dà una risposta che va oltre il sistema di “quote” e che tutela la categoria femminile, senza veramente integrarla

Lavoratori e lavoratrici sotto l'effetto di stress, causato dalla tensione tra ruolo familiare e lavorativo, non solo rappresentano un costo per l'organizzazione in termini di inefficienza, ma anche in relazione ad alti livelli di incidenti e infortuni. L'adozione di **misure di conciliazione** può avere ripercussioni positive nella prevenzione di infortuni o malattie professionali da stress.



# Lavoratori provenienti da altri Paesi

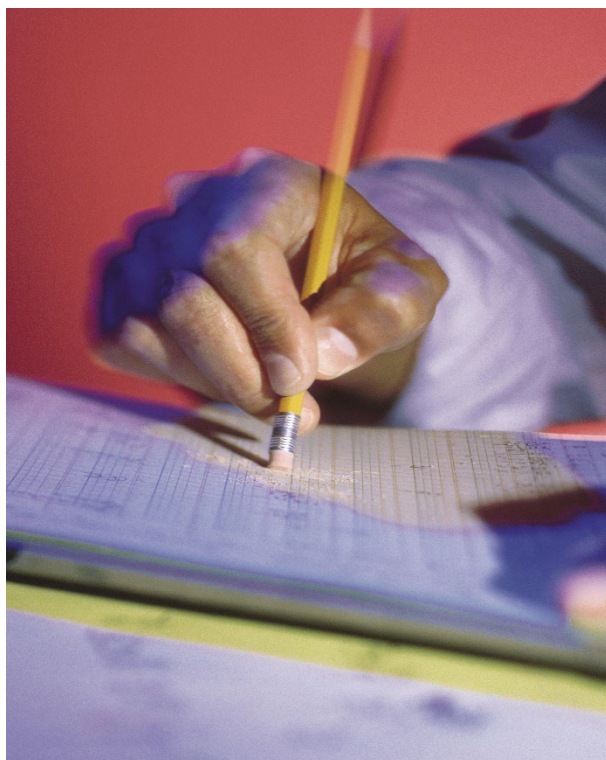




Il D.Lgs. 81/08 inserisce il lavoratore straniero tra i soggetti a **rischio** e meritevoli di **interesse**, in **particolare** quando fa riferimento alla formazione e informazione.

Quindi il datore di lavoro, oltre che ad aspetti legati alla valutazione del rischio, deve fare riferimento anche a quelli della formazione e informazione.





Il datore di lavoro deve adempiere agli obblighi di formazione, informazione e addestramento dei dipendenti stranieri con particolare attenzione, partendo dalla valutazione della conoscenza e **comprensione della lingua** italiana. Laddove necessario dovrà attivarsi per formare il lavoratore straniero, prima in riferimento alla lingua e successivamente in riferimento alla mansione lavorativa.

Tra il 2010 ed il 2015, in Italia la popolazione straniera ha registrato un incremento del **37,5%**. La popolazione straniera residente in Italia al 1° gennaio 2015 corrispondeva all'8,2% della popolazione (circa 5 milioni). I Paesi maggiormente rappresentati per numero di soggiornanti, sono: Marocco (13%), Albania (12%) e Cina (8%).





La quasi totalità dei lavoratori immigrati è **dipendente**, poco più del 10% svolge attività lavorativa in proprio.

Circa l'**80%** ha la qualifica di **operaio**.

Nel 2015 il numero di lavoratori dipendenti con cittadinanza extracomunitaria è stato pari a 1.174.218, rappresentando quindi l'**8,2%** del totale dei lavoratori.



Pertanto, negli ultimi anni il fenomeno migratorio ha assunto una **dimensione quantitativa consistente** e una rilevanza nel settore produttivo e sociale tale da richiedere **politiche e interventi coordinati** degli organismi pubblici atti a favorire sia il processo di **integrazione** che la **tutela dei diritti** e delle condizioni lavorative dei lavoratori migranti.





La necessità di integrazione non riguarda solo l'**individuo** che arriva nel Paese di adozione, ma anche i suoi **figli**, che saranno italiani di seconda generazione. Mentre i genitori arrivano nel nuovo Paese con un'**identità personale** già **formata**, i figli di migranti attraversano delle fasi di adattamento, poiché la loro identità individuale si sta ancora **strutturando**.



La formazione dell'identità nei figli di migranti avviene su **due piani**:

- 1) parte da **chi sono** in relazione alla **cultura di provenienza**
- 2) si costruisce in base a **chi stanno diventando**, sia attraverso l'appartenenza alla cultura dalla quale provengono, sia attraverso l'appartenenza alla **cultura locale** con la quale sono **a contatto**





Durante la fase di adattamento, l'individuo può:

- **mantenere** le proprie caratteristiche culturali
- essere **attratto** dalla **nuova cultura** o da alcuni suoi aspetti che vorrebbe **adottare**
- provare il forte desiderio di **abbracciare** totalmente la nuova cultura
- provare un **misto** delle precedenti (**conflitto interno**)

L'impossibilità di integrazione genera rischi specifici:

- **rischio di alienazione**
- **rischio di discriminazione**
- **rischio "reverse discrimination":** l'individuo rimane ancorato alla cultura di origine arrivando a cercare di imporla ai locali
- **rischio di perdita di potenziale:** la ricchezza individuale è persa nel tentativo di integrazione





Il **mondo del lavoro** è l'ambito che prima di tutti riflette i **cambiamenti** nella composizione della società e dei suoi comportamenti e valori. L'arrivo dei migranti ha ridefinito il concetto di “**lavoratore straniero**” nella percezione dei cittadini italiani, con uno spostamento progressivo da una connotazione positiva a una **connotazione negativa**.

L'**incidenza infortunistica** risulta notevolmente **più elevata** per i **lavoratori stranieri** rispetto al complesso, a dimostrazione del fatto che il lavoratore straniero opera in settori particolarmente rischiosi con maggiore attività manuale (costruzioni, trasporto, magazzinaggio, industria).







In riferimento alle **modalità di accadimento** degli infortuni, l'analisi va a confermare quanto già in passato rilevato riguardo alle principali cause e circostanze degli infortuni, sia per i lavoratori italiani sia per quelli stranieri: perdita di controllo di macchinari ed attrezzature, scivolamento o inciampamento con caduta di persona, movimenti del corpo con o senza sforzo fisico.



La particolare **vulnerabilità** dei lavoratori migranti è dovuta principalmente alla **posizione precaria** che di frequente occupano nel mercato del lavoro. Inoltre le **difficoltà linguistiche** costituiscono un **ostacolo** all'accesso ai **servizi sanitari**; anche dopo una permanenza di 10 anni in Italia si calcola che una quota pari a circa l'11% di stranieri ha ancora difficoltà linguistiche.



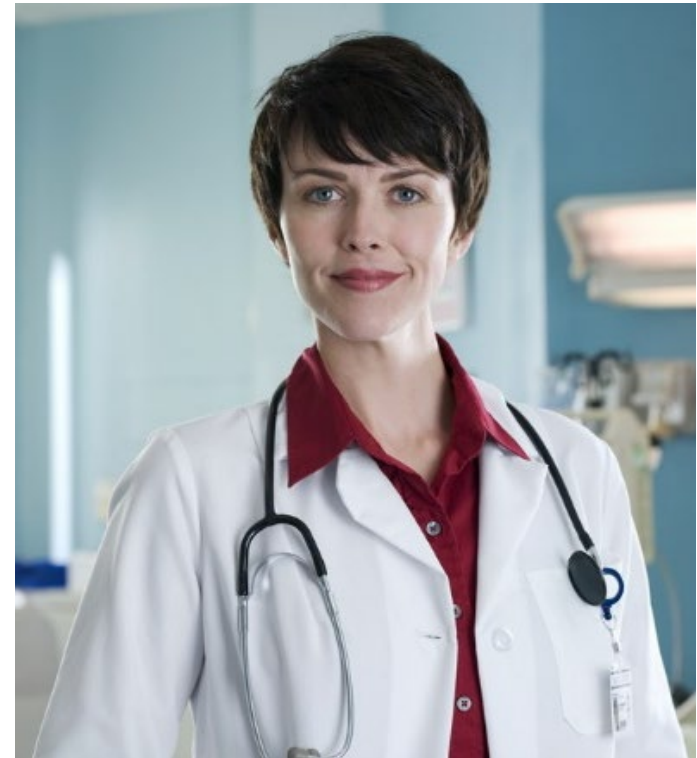


Le  **differenze culturali**  possono dar luogo a una  **scarsa comunicazione**  e sfociare in situazioni di tensione e  **stress** . La  **diversa percezione**  dell'immigrato, influenzata dai valori socio-culturali di origine, nel valutare il pericolo/rischio lavorativo, influisce sulla differente  **soglia di accettabilità**  del rischio e sul concetto di benessere psicofisico.

Nel 2006, l'ILO ha pubblicato delle **linee guida** che sottolineano la **necessità di adottare misure** al fine di assicurare a tutti i lavoratori migranti di beneficiare, di diritto e di fatto, della parità di trattamento con i lavoratori nazionali per quanto riguarda la tutela della salute e della sicurezza.



Il medico competente deve approfondire la **suscettibilità genetica** e gli **stili di vita**, che possono avere delle ripercussioni sulla sicurezza, specie in relazione all'accadimento di infortuni. Un'accurata **sorveglianza sanitaria**, oltre a fornire informazioni utili per la formulazione del **giudizio di idoneità**, comprende l'attuazione di uno specifico percorso di **promozione** della salute.



Secondo l'**approccio socioculturale** il rischio è il prodotto di una **costruzione sociale**. Ne consegue che la percezione di esso sia influenzata da diversi elementi:

- **fattori individuali**
- **fattori oggettivi**
- **fattori socio-culturali**

Il **riadattamento** di un individuo ad una nuova cultura può avere una **ricaduta** su come egli percepisce i rischi per la sua salute.



Ci sono realtà dove il concetto di rischio può risultare **accettabile** se i vantaggi che ne conseguono sono **gratificanti** per il soggetto, in questi contesti la **soglia** di tollerabilità del rischio è **più alta**. Il divario tra la percezione soggettiva ed il rischio oggettivo può essere ridotto attraverso: la **prevenzione**, il **contenimento del disagio** e la **promozione** delle situazioni di benessere.





L'intervento preventivo può essere **articolato** a diversi **livelli** e può essere accompagnato da **attività** che facilitino l'**assimilazione** degli assunti di base della nostra cultura.

Sul piano operativo si suggerisce di sviluppare una **cultura condivisa** in materia di salute e sicurezza attraverso **interventi attivi**.



Interventi attivi, quali:

- facilitare la **discussione** sulle tematiche relative alla prevenzione e alla sicurezza
- favorire il **lavoro in gruppi eterogenei** per contrastare la tendenza all'isolamento
- agevolare le **esercitazioni pratiche**, che permettano al lavoratore di riflettere sui propri **meccanismi decisionali**



# Discriminazione e lavoro



Il diritto all'uguaglianza e alla protezione contro le discriminazioni è riconosciuto dalla Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo. Per assicurare lo sviluppo di società democratiche, le azioni specifiche nel campo della **lotta contro le discriminazioni** dovrebbero andare oltre l'accesso alle attività di lavoro e coprire anche l'istruzione, l'assistenza sanitaria, ecc.





Si definisce discriminazione qualsiasi azione o omissione che causi un **trattamento non paritario** di una persona o di un gruppo di persone, in virtù della loro appartenenza ad un determinato gruppo sociale. I fattori di discriminazione riconosciuti dalla legge sono: il **genere**, l'origine **etnica**, il **credo**, le **opinioni**, l'orientamento **sessuale**, l'età e la **disabilità** fisica o psichica.

Un particolare regime giuridico permane per le **organizzazioni di tendenza**, cui è permesso attuare trattamenti differenziati sulla base di determinate convinzioni personali, laddove sia “essenziale, legittimo e giustificato” ai fini dello svolgimento dell’attività lavorativa. Le organizzazioni di tendenza sono enti che perseguono fini ideologici di natura: culturale, politica, sindacale, religiosa o di culto.





La discriminazione si distingue in:

- **discriminazione diretta**, quando si agisce per mettere una persona o un gruppo di persone in una situazione di svantaggio;
- **discriminazione indiretta**, quando una norma, un criterio o un parametro apparentemente imparziali mettono in una situazione di svantaggio una categoria di persone.





Per **molestia** si intende un comportamento indesiderato messo in atto allo scopo di ledere la dignità di una persona. La molestia si configura come molestia discriminatoria quando il comportamento agito è motivato da fattori di discriminazione. In tal caso il comportamento è punibile tramite la **legislazione antidiscriminatoria**.

Gli episodi di discriminazione possono essere accompagnati da conflitti. Allo stesso modo i conflitti che nascono per motivazioni che non sono discriminatorie possono dare luogo a comportamenti discriminatori.

È importanti quindi capire quale sia la **dinamica delle relazioni** tra le persone in conflitto e stabilire se è emerso prima il conflitto oppure il comportamento discriminatorio.





Per **principio di parità di trattamento** si intende l'assenza di qualsiasi discriminazione diretta o indiretta a causa del genere, dell'origine etnica, del credo, dell'orientamento sessuale, dell'età o della disabilità. Tale principio **si applica** a tutte le persone sia nel settore pubblico sia privato ed è suscettibile di tutela giurisdizionale.

- **Occupazione:** accesso al lavoro, condizioni di lavoro (retribuzione), accesso a orientamento e formazione professionale
- **Sistema di previdenza sociale:** protezione sociale, assistenza sanitaria, prestazioni sociali, istruzione
- **Beni e servizi:** sono inclusi alloggio e accesso alla giustizia





L'**art. 15** dello Statuto dei lavoratori prevede che il datore di lavoro non possa compiere atti che abbiano l'effetto di discriminare il lavoratore in ragione della sua appartenenza (o non appartenenza) ad un'associazione sindacale.

Inoltre è vietato qualsiasi patto o atto volto a fini di discriminazione politica, religiosa, razziale, di lingua, di sesso, di handicap, di età.





Il licenziamento discriminatorio è un **atto di risoluzione del rapporto** di lavoro motivato da ragioni di credo (politico o religioso), dall'appartenenza ad un sindacato o dalla partecipazione del lavoratore ad uno sciopero, nonché da ragioni razziali, di lingua, di sesso, di handicap, di età o basate sull'orientamento sessuale o sulle convinzioni personali del dipendente.

Il nostro ordinamento tutela il lavoratore dal licenziamento discriminatorio. In questo caso il lavoratore ha diritto alla **tutela reintegratoria piena**, in forza della quale il datore di lavoro è obbligato a:

- **reintegrare** il lavoratore nel posto di lavoro
- **corrispondere** al lavoratore un risarcimento (non inferiore all'ammontare di 5 mensilità)



- **versare** i contributi previdenziali ed assistenziali per tutto il periodo intercorso fra il licenziamento a quello della reintegrazione

L'ordinamento riconosce inoltre al lavoratore il **diritto di opzione**, ossia la possibilità di scegliere, in luogo della reintegra, il pagamento di un'indennità pari a quindici mensilità.



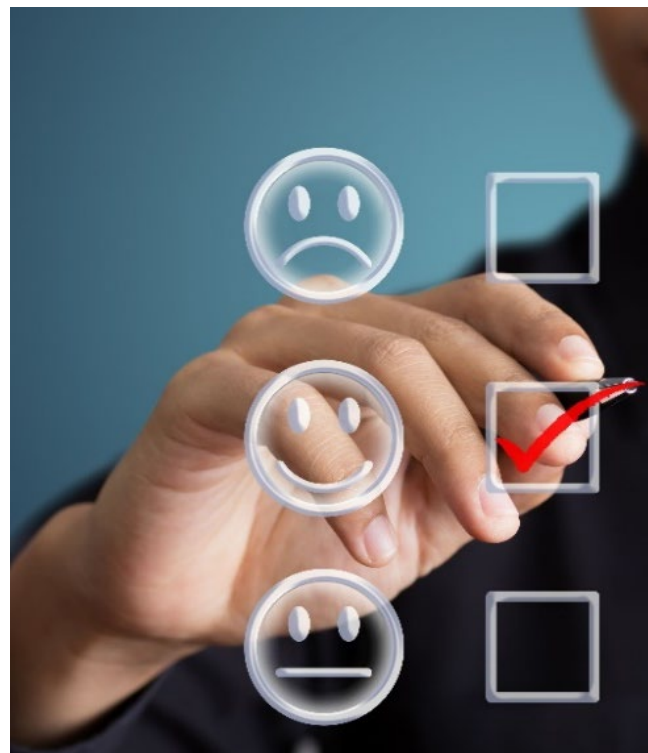


La discriminazione è un fattore che influenza negativamente il livello di **performance** complessiva di un'azienda, determinando:

- bassa motivazione verso il lavoro
- minore produttività
- tensioni sul posto di lavoro
- fenomeni di stress tra i lavoratori
- lesione dell'immagine dell'azienda

In ambito lavorativo, le azioni per eliminare le discriminazioni e garantire una parità di trattamento si devono focalizzare su:

- impegno a mantenere e promuovere il lavoro sulla base del **merito** e delle **qualifiche**;
- **condizioni di lavoro**, che includono: durata contrattuale, ferie pagate, misure di salute e sicurezza, misure di tutela e servizi sociali, benefit;



- **principio di pari retribuzione;**
- altri elementi legati alla **remunerazione**, che includono aumenti di stipendio basati sull'anzianità, salari minimi, ecc.;
- **misure positive** che permettano ai lavoratori, senza eccezioni, di combinare le proprie responsabilità familiari con l'accesso, la conservazione e la promozione del lavoro.





La parità di trattamento è un importante **fattore di efficienza**. Una politica sulla diversità è inoltre un modo per limitare il turnover dei dipendenti e per creare un ambiente di lavoro motivante. Per questi motivi la prevenzione della discriminazione necessita di un'adeguata strategia:

- formalizzata
- comprensibile
- valutabile





## **Diversity Management**

**Genere e multiculturalità**

***Un breve riassunto degli  
argomenti trattati nella lezione...***

Il **Diversity Management** si presenta come superamento delle politiche per le pari opportunità, le quali si limitano a proteggere alcune categorie, ma non a integrare le minoranze e gli individui portatori di diversità.

Un **modello di intervento** potrebbe essere costituito dai seguenti passaggi:

1. analisi della popolazione aziendale
2. creazione di un team di lavoro sulla diversità
3. vision e strategia
4. audit interno sulla Diversity
5. obiettivi aziendali
6. applicazione del Diversity Management
7. valutazione del raggiungimento degli obiettivi

Il Diversity management si pone l'obiettivo di **riequilibrare** gli elementi di genere e **garantire inclusività** nelle organizzazioni.

Tra le **azioni utili** a questo scopo vi sono:

- definire e applicare politiche di work/life balance;
- creare strutture e servizi (come asili, scuole, ecc.);
- incrementare il telelavoro e le nuove professioni in remoto;
- superare la “tipizzazione” maschile o femminile dei mestieri;
- superare definitivamente il concetto di “quota rosa”.

Per effettuare la valutazione nell'ottica del genere è necessario analizzare le  **differenze biologiche** (attinenti al sesso) e le  **differenze sociali** (attinenti al genere).

Il D.Lgs. 81/08 inserisce il **lavoratore straniero** tra i soggetti a rischio e meritevoli di interesse, in particolare quando fa riferimento alla formazione e informazione.

La particolare vulnerabilità dei lavoratori stranieri è dovuta principalmente a:

- **posizione precaria** nel mercato del lavoro;
- **differenze linguistiche**;
- **differenze culturali**.

L'incapacità e/o l'impossibilità di **integrazione** generano rischi specifici che, in ottica di una buona applicazione del Diversity Management, vanno ben valutati e gestiti.

Si definisce discriminazione qualsiasi comportamento diretto o indiretto (azione o omissione) che causi un **trattamento non paritario** di una persona o di un gruppo di persone, in virtù della loro appartenenza ad un determinato gruppo sociale.

I possibili fattori di discriminazione sono:

- il genere;
- l'origine etnica;
- il credo (opinioni, fede, religione);
- l'orientamento sessuale;
- l'età;
- la disabilità fisica o psichica.



# Test finale

## Verifica di apprendimento





***Autori:***

*Silvia Salomon, Rocco Vitale*

***Hanno collaborato:***

*Giancarlo Ronchi*





*Se ci scambiamo una moneta  
avremo entrambi una moneta  
Se ci scambiamo un'idea  
avremo entrambi due idee*



**aifos**

ASSOCIAZIONE ITALIANA  
FORMATORI ED OPERATORI  
DELLA SICUREZZA SUL LAVORO

**Grafica:**  
*Silvia Toselli e Giulia Vailati*