PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 28 - numero 6051 di Mercoledì 01 aprile 2026

DEI come leva di prevenzione e performance aziendale

Metodologie di contrasto alle discriminazioni, strumenti operativi e benefici misurabili per benessere, sicurezza e produttività. A cura di Valentina Sorbi, DE&I expert, trainer e coach.

Le aziende che operano in Italia hanno oggi un'occasione concreta per coniugare obblighi di prevenzione, benessere organizzativo e indici di performance: integrare la Diversità Equità e Inclusione (DEI) nel sistema di gestione del benessere organizzativo e la sicurezza. L'aggiornamento delle metodologie per la valutazione dello stress lavoro-correlato, la diffusione di standard di leadership gentile e inclusiva e la crescente sensibilità verso la parità di genere e la non discriminazione rendono possibile passare dalla teoria alla pratica con interventi concreti e misurabili. Agire con azioni DEI significa ridurre lo stress da lavoro correlato e dinamiche conflittuali, aumentare l'engagement, favorire la segnalazione dei comportamenti a rischio e migliorare la qualità delle decisioni, con effetti visibili su incidenti, qualità e produttività.

Il primo passo è una valutazione integrata dei rischi discriminatori e psicosociali. Nel Documento di Valutazione dei Rischi (DVR) occorre combinare indicatori organizzativi oggettivi - come assenteismo, turnover, infortuni, segnalazioni, reclami, tempi di risoluzione dei casi - con la percezione della popolazione aziendale, rilevata attraverso questionari anonimi, focus group e interviste. È importante coinvolgere il/la Rappresentante dei Lavoratori/trici per la Sicurezza (RLS) e le varie rappresentanze sindacali, identificare le unità operative più esposte, dare attenzione a lavoratrici e lavoratori con maggiori vulnerabilità (donne, persone LGBT+, persone con disabilità, minoranze etniche e religiose, genitori con carichi di cura, persone con background migratorio o in somministrazione). La metodologia INAIL per lo stress da lavoro-correlato (SLC) suggerisce un percorso graduale e documentato, che facilita la pianificazione degli interventi e la verifica della loro efficacia nel tempo.

Pubblicità

La seconda area chiave riguarda politiche anti-molestie e canali protetti. Un codice di condotta efficace descrive i comportamenti vietati, indica norme di relazioni rispettose ed eque e stabilisce cosa avviene in caso di segnalazione: a chi ci si rivolge, come si protegge la riservatezza e l'anonimato, quali sono le fasi di indagine, chi decide le misure correttive e come si evita la ritorsione. La disciplina italiana considera le molestie sessuali una forma di discriminazione e, con la ratifica della Convenzione OIL n. 190, chiede di estendere la prevenzione anche ai contesti connessi al lavoro: trasferte, eventi aziendali, spostamenti, fino alla comunicazione digitale. Laddove presente, un sistema di whistleblowing conforme alla normativa europea facilita la raccolta di segnalazioni in modo protetto e tracciabile, in collegamento con la funzione compliance e con il sistema disciplinare.

La leadership inclusiva è la terza leva. Non basta "sensibilizzare": occorrono responsabilità chiare, obiettivi misurabili e una catena di accountability che connetta i comportamenti quotidiani alla strategia. La norma ISO 30415:2021 può essere usata come cornice: aiuta a progettare processi HR inclusivi (job description neutre, selezioni strutturate, cultura del feedback basata su evidenze), a definire itinerari di sviluppo e successione, a monitorare equità retributiva e rappresentanza. Le competenze chiave di una leadership inclusiva comprendono ascolto attivo, gestione dei conflitti, feedback costruttivo, riconoscimento di

stereotipi e bias e capacità di facilitare la partecipazione nelle riunioni e nei processi decisionali.

Sul piano degli standard nazionali, la Prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022 supporta le organizzazioni nell'impostare governance, obiettivi e indicatori per la parità di genere, con criteri di misurazione e audit. Integrare la prassi nel sistema di gestione consente di connettere obiettivi DEI a processi già esistenti (HSE, HR, compliance, CSR), facilitando la rendicontazione ESG e l'accesso a strumenti di incentivi e sgravi fiscali. Allo stesso tempo, la Direttiva 2000/78/CE offre un perimetro chiaro per prevenire discriminazioni basate sull'orientamento religioso, convinzioni personali, disabilità, età e orientamento sessuo-affettivo, contribuendo a rendere coerenti le policy aziendali con il diritto europeo e con l'ordinamento italiano.

I benefici misurabili della DEI sono documentati da ricerche internazionali e nazionali. Team eterogenei tendono a generare soluzioni più creative, efficaci e innovative (e quindi competitive) e a migliorare la qualità dei processi decisionali partecipativi. Ambienti inclusivi favoriscono la retention, riducono il turnover e i costi indiretti associati ai processi di selezione e di onboarding, mentre la parità di rappresentanza nei ruoli apicali è correlata a performance più stabili e a una migliore capacità di gestione del rischio. In Italia, i dati su gap occupazionali e retributivi mostrano che la riduzione delle disuguaglianze ha effetti concreti sulla partecipazione e sulla produttività, oltre a contribuire al benessere e alla sicurezza, riducendo fattori di stress e i conflitti.

La traduzione operativa richiede strumenti concreti. Sul versante HR, è utile rivedere le job description per eliminare stereotipi e requisiti non necessari, strutturare le interviste con griglie di valutazione oggettive, definire shortlist diversificate e attivare programmi di mentoring e sponsorship per gruppi sottorappresentati e più facilmente discriminati. Sul versante organizzativo, è prioritario intervenire sui carichi di lavoro e sugli orari, sull'armonizzazione dei ruoli e delle responsabilità, sul diritto alla disconnessione e sul supporto al lavoro agile; occorre monitorare il tecnostress e l'isolamento e garantire spazi di confronto e dialogo. La comunicazione interna deve valorizzare i successi dei team, rendere visibili le buone pratiche e sostenere la cultura della segnalazione; gli Employee Resource Groups (ERG) possono offrire un canale di ascolto e co-progettazione, in dialogo con i/le RLS e le altre rappresentanze.

La misurazione è il collante che rende la DEI una leva di gestione. Un set di KPI utile comprende la distribuzione per genere, età e disabilità; i tassi di promozione e assunzione; gli indici di engagement e di clima; la frequenza dei danni psicosociali; il numero di segnalazioni e i tempi di gestione; il gap retributivo per funzioni e livelli; assenze e turnover; la partecipazione alla formazione; la percezione di equità e rispetto rilevata con survey periodiche. Il reporting trimestrale aiuta a leggere le tendenze, collegare i risultati agli interventi e correggere la rotta quando necessario. Collegare i KPI della DEI a bonus e valutazioni manageriali aumenta la responsabilità, la coerenza e l'impatto degli interventi stessi.

Una roadmap di implementazione può svilupparsi secondo queste macro fasi. Nella fase 1 si effettua l'assessment iniziale, mappando rischi, processi e priorità; nella fase 2 si definisce la governance DEI e si identificano ruoli e responsabilità; nella fase 3 si aggiornano DVR e policy e si attivano canali di segnalazione; nella fase 4 si erogano percorsi di formazione mirata; nella fase 5 si interviene su carichi e orari e si avviano progetti di miglioramento del clima organizzativo; nella fase 6 si impostano KPI e un sistema di reporting periodico, con audit interni e confronto con i/le RLS e le altre rappresentanze. La comunicazione del piano e dei risultati è parte integrante del progetto e va curata in modo trasparente e regolare.

Integrare la DEI nella sicurezza non è un compito accessorio, ma una scelta strategica con effetti tangibili su benessere e performance. L'ordinamento italiano?d.lgs. 81/2008, d.lgs. 198/2006 art. 26, legge 4/2021?e il diritto europeo?Direttiva 2000/78/CE?offrono un quadro chiaro di obblighi e tutele; gli strumenti tecnici di INAIL e gli standard come ISO 30415 e

UNI/PdR 125 consentono di passare alla pratica, con politiche, processi e misurazioni coerenti. I corsi e-learning sulla DEI forniscono un linguaggio comune e alcune competenze operative base per trasformare queste indicazioni in risultati misurabili, rendendo la prevenzione una responsabilità diffusa e la sicurezza un'esperienza quotidiana per tutte le persone in azienda.

Un ulteriore elemento da considerare riguarda il lavoro ibrido e digitale. La trasformazione dei modelli organizzativi ha introdotto nuove forme di rischio psicosociale - dal tecnostress alla reperibilità estesa - che possono amplificare disuguaglianze e percezioni di ingiustizia se non governate. Integrare la DEI nelle pratiche di smart working significa definire regole chiare su obiettivi e comunicazioni, garantire accesso equo a strumenti e formazione, prevenire l'isolamento e promuovere routine di collaborazione che mantengano vivo il senso di appartenenza. Le aziende che presidiano questi aspetti osservano una riduzione dei conflitti tra team distribuiti, una maggiore qualità delle interazioni e una migliore capacità di innovare, perché la diversità di prospettive è messa a sistema e resa produttiva. Collegare tali scelte ai sistemi di misurazione - con survey periodiche, analisi di carico e di tempi di risposta - permette di individuare tempestivamente criticità e di intervenire con piani di miglioramento specifici.

Valentina Sorbi

DE&I expert, trainer e coach

Licenza Creative Commons

www.puntosicuro.it