

Deloitte.



Speak-up for inclusion
Creating safe spaces to empower
individuals

Maggio 2025



Indice

01 La speak-up culture	3
02 Il quadro normativo	4
03 Il canale di whistleblowing	5
04 I canali di speak-up	7
05 Lo sviluppo della speak-up culture e il ruolo della leadership	9
06 Conclusioni	10



01 | La speak-up culture

Per creare un **ambiente di lavoro sano e di successo** è necessario **partire dall'esperienza delle persone che lo animano**. Per farlo, è fondamentale creare le **basi culturali** che permettano a ciascuno di potersi esprimere in una condizione di **sicurezza psicologica**.

La **precondizione** è quindi lo sviluppo della speak-up culture che va oltre la libertà di espressione e che mira a creare un ambiente lavorativo in cui ciascuno possa esprimere la propria opinione sentendosi **ascoltato, accolto e compreso** anche in **situazioni di difficoltà, disagio o non inclusione**.

Per generare questa cultura, i dipendenti devono avere la **possibilità di segnalare** comportamenti non conformi ai **valori etici aziendali**, sentendosi **tutelati** e avendo la **consapevolezza** che l'organizzazione agirà con responsabilità e trasparenza per dare seguito a quanto riportato.

Canali e strumenti di segnalazione accessibili e sicuri rappresentano un **abilitatore** fondamentale della *speak-up culture*. Si possono offrire quindi ai dipendenti diversi modi per esprimere la propria opinione o segnalare violazioni di cui siano venuti a conoscenza nel contesto lavorativo in piena confidenzialità, fidelizzando la workforce e aumentando il senso di appartenenza.

Quindi, le organizzazioni sono chiamate a generare **sicurezza psicologica** e supportare i dipendenti nell'utilizzo dei canali a disposizione, nel pieno **rispetto della normativa** in materia

02 | Il quadro normativo

La normativa italiana **tutela i dipendenti** da **ritorsioni** come licenziamenti, demansionamenti o trasferimenti derivanti da segnalazioni interne. Un dipendente che subisca una ritorsione può innanzitutto segnalare il comportamento ritorsivo che ritenga di aver subito all'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), che potrà irrogare alla società le sanzioni amministrative previste dalla legge. A ciò si aggiunga che l'ANAC è tenuta a condividere la segnalazione con l'Ispettorato Nazionale del Lavoro per i provvedimenti di competenza. Inoltre, il dipendente può intraprendere **azioni legali** contro l'organizzazione per ottenere **risarcimento** e, nei **casi più gravi** come il licenziamento discriminatorio, il Tribunale può ordinare il **reintegro del dipendente**.

Inoltre, il gestore delle segnalazioni è tenuto a garantire la **riservatezza** dell'identità del segnalante, del segnalato, delle persone menzionate nonché del contenuto della segnalazione e della relativa documentazione, assicurando che le segnalazioni siano trattate in modo **confidenziale** e in conformità a quanto previsto dalla normativa *data protection* vigente. Qualsiasi abuso o violazione del principio di confidenzialità può comportare gravi **sanzioni amministrative**.



È necessario gestire le segnalazioni prontamente e nel rispetto della normativa vigente, pena applicazione delle sanzioni previste dal D.Lgs. 24/2023 (cd. Decreto Whistleblowing). È quindi essenziale tenere **traccia delle segnalazioni** e documentare i risultati delle indagini per dimostrare la correttezza e la legittimità del processo.

Infine, è necessaria la **conformità** alla normativa locale e la legislazione sul lavoro, garantendo i diritti sanciti dai **contratti collettivi** e dalle **leggi**. La mancata conformità può generare contenziosi legali o sindacali. Inoltre, qualora emergano problematiche diffuse, l'azienda potrebbe essere soggetta a contenziosi collettivi o class action, con risarcimenti significativi

03 | Il canale di whistleblowing



Il canale di segnalazione **whistleblowing** è regolato dal **Decreto Legislativo n. 24/2023** e si rivolge a soggetti del settore privato:

- Con una media di almeno 50 lavoratori nell'ultimo anno, o
- Con una media inferiore a 50 lavoratori nell'ultimo anno di determinati settori, o
- Enti che abbiano adottato il Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001

L'ambito oggettivo di segnalazione è definito dal Decreto Legislativo 24/2023 e concerne violazioni della legge sia nazionale che europea ivi menzionata, oltre che del Modello 231 (ove adottato).

Il sistema di whistleblowing in senso proprio, tuttavia, presenta **caratteristiche specifiche**: ad esempio, solo coloro che sono definiti dalla legge come tali possono essere considerati whistleblower, siano queste dipendenti o esterni all'organizzazione, e avere quindi diritto alle tutele proprie stabilite dalla legge in quello specifico contesto.

Inoltre, l'**ambito oggettivo** – pur estremamente articolato – fa specificamente riferimento a violazioni di disposizioni normative e introduce alcune importanti limitazioni, fra le quali quelle relative a “contestazioni, rivendicazioni o richieste legate ad un interesse di carattere personale della persona segnalante [...]”. Lo **scopo** della norma quindi si focalizza sul rafforzare i principi di trasparenza e responsabilità, garantendo livelli di protezione adeguati a coloro che segnalano eventi potenzialmente pregiudizievoli del pubblico interesse, in un'ottica di compliance integrata per le organizzazioni destinatarie della norma

I SERVIZI DELOITTE

In questo contesto, Deloitte può supportare le organizzazioni a:

- **Disegnare e implementare un sistema di whistleblowing**, anche con l'ausilio di una piattaforma customizzata ed efficiente, partendo dalla definizione dei requisiti funzionali e dalla redazione di una policy specifica, in compliance con la normativa, anche in un contesto di gruppo
- **Svolgere il ruolo di gestore del canale di segnalazione** ovvero offrire supporto end-to-end agli enti aziendali/di gruppo incaricati della gestione

FOCUS

La differenza tra whistleblowing e speak-up

Il whistleblowing comunque **non esaurisce le possibilità di interlocuzione** nel contesto lavorativo. Le organizzazioni, infatti possono adottare ulteriori canali di segnalazione tipicamente utilizzabili solo dai dipendenti – a differenza del canale whistleblowing che è accessibile anche dall'esterno - che permettono di segnalare circostanze e problematiche ulteriori, che abbiano un impatto sulle persone e sul business, pur non avendo necessariamente una valenza di violazione normativa espressa, come:

1. Questioni relative alle Risorse Umane
2. Situazioni di non inclusione
3. Questioni concernenti la parità di genere
4. Indipendenza e conflitti di interesse
5. Comportamenti in conflitto con la carta dei valori aziendale



Per accogliere segnalazioni e prospettive dei dipendenti, quindi, le organizzazioni possono dotarsi di **canali di ascolto diversi** in termini di **usability** e **data set**

04 | I canali di speak-up



PIATTAFORMA AD HOC

I canali di ascolto ulteriori consentono ai dipendenti di segnalare situazioni di non inclusione con la possibilità di mantenere l'**anonimato**. Una volta inviata una segnalazione, è possibile **monitorare** in tempo reale lo stato di avanzamento del processo di **follow up**.

I SERVIZI DELOITTE

In questo contesto, Deloitte può supportare le organizzazioni a:

- **Ideare e implementare una piattaforma customizzata ed efficiente**, partendo dalla definizione dei requisiti funzionali e dall'identificazione dei campi dei moduli di segnalazione, progettando un'interfaccia user-friendly e accessibile
- **Monitorare il funzionamento** della piattaforma offrendo supporto end-to-end grazie al team di esperti DE&I e facilitando il dialogo con gli stakeholder coinvolti
- **Elaborare report periodici**, individuando eventuali azioni migliorative

OMBUDSMAN NEUTRALE

L'ombudsman è una **figura esterna e imparziale** che ha il compito di ascoltare e accogliere le segnalazioni dei dipendenti e quindi di supportare l'organizzazione nell'ideare e implementare le azioni di follow up.



Ha quindi un ruolo di **mediatore nel dialogo** tra le parti coinvolte grazie a un approccio neutrale e orientato alla gestione e risoluzione dei conflitti. Inoltre, guida i segnalanti nei **processi formali** di segnalazione dell'azienda fornendo **informazioni o materiali utili** per accedere ai canali preposti. Infine, si assicura che le segnalazioni siano gestite secondo le **procedure** stabilite

I SERVIZI DELOITTE

In questo contesto, Deloitte può supportare le organizzazioni a:

- **Declinare il ruolo e le responsabilità** dell'ombudsman in base alle necessità aziendali
- **Promuovere la figura** dell'ombudsman all'interno dell'organizzazione grazie a programmi di awareness dedicati alla workforce
- **Analizzare e monitorare le segnalazioni** ricevute attraverso report periodici per valutare l'efficacia del sistema e proporre interventi mirati in ambito DE&I

INDAGINE DI CLIMA

L'indagine di clima è uno **strumento di ascolto bottom-up** che fornisce una **fotografia dell'employee experience** attraverso il punto di vista e la percezione dei dipendenti, evidenziando punti di forza e aree di miglioramento. Attraverso una **survey anonima**, l'indagine si focalizza sui diversi aspetti della vita organizzativa, tra cui il **livello di inclusione**. Inoltre, è possibile sviluppare **survey verticali sui temi DE&I**, con l'obiettivo di svolgere un'**analisi di dettaglio** per una **visione olistica e intersezionale**.

Indagini e survey ad hoc permettono di **monitorare i dati nel tempo**, analizzando **trend e miglioramenti**, informando lo sviluppo di **iniziative mirate** per rispondere ai need emersi.

Secondi dati emersi dal **2024 Deloitte DE&I Maturity Index...**

70%

delle organizzazioni monitora il livello di inclusione attraverso indagini di clima

~50%

delle organizzazioni lancia DE&I survey ad hoc



I SERVIZI DELOITTE

In questo contesto, Deloitte può supportare le organizzazioni a:

- **Sviluppare survey ad hoc** per analizzare (1) il livello di inclusione percepito dai dipendenti; (2) la consapevolezza su cosa sono, come riconoscere e segnalare le situazioni di non inclusione, nonché degli strumenti a disposizione
- **Analizzare e monitorare i dati** nel tempo attraverso report periodici, suggerendo eventuali azioni di remediation

05 | Lo sviluppo della speak-up culture e il ruolo della leadership



Lo sviluppo della cultura inclusiva è una **sfida complessa** con un **orizzonte di lungo termine**, che parte innanzitutto dalla sensibilizzazione e l'educazione della workforce e non può avvenire senza il coinvolgimento e l'**impegno** della **leadership**.

Oltre a comunicare l'importanza di una cultura inclusiva, i leader sono chiamati ad agire come **veri role model e primi promotori**, dimostrando l'**impegno concreto** e **autentico** dell'organizzazione.

Infatti, come mostrato dal **Deloitte 2024 DE&I Maturity Index...**

57%

delle organizzazioni dichiara il proprio impegno sui temi DE&I da un lato grazie alla comunicazione da parte dei leader

49%

delle organizzazioni dichiara il proprio impegno sui temi DE&I attraverso il modello di leadership

I SERVIZI DELOITTE

In questo contesto, Deloitte può supportare le organizzazioni a:

- **Sviluppare ed erogare percorsi di formazione per la leadership** con l'obiettivo di sensibilizzarli e abilitarli come primi punti di contatto per la popolazione aziendale, con un affondo sul loro ruolo nel processo di segnalazione di situazioni di non inclusione e nella creazione di un clima di rispetto e tolleranza zero
- **Erogare percorsi di formazione per la popolazione aziendale** sui temi DE&I, definendo le situazioni di non inclusione per fornire gli strumenti necessari a riconoscerle e segnalarle
- **Realizzare attività di comunicazione ad hoc** per generare awareness sul tema, illustrando i canali di segnalazione a disposizione



06 | Conclusioni

La speak-up culture è quindi la **precondizione** per creare ambienti di lavoro inclusivi, equi e sicuri: fornire ai dipendenti canali di segnalazione garantisce la **tutela del singolo** e la **trasformazione culturale** della **collettività**, e può essere parte di un importante percorso di compliance anche normativa.

Identificando le criticità in **modo tempestivo e mirato**, le organizzazioni che si dotano di canali di speak-up e incentivano la segnalazione riescono a **ridurre i rischi**, aumentando il coinvolgimento e la **retention** dei talenti. Al tempo stesso, però, devono porre particolare **attenzione** alle **azioni di follow up** per **tutelare** il **segnalante** e **garantire** la propria **accountability**

Key contacts

Gianluca Di Cicco

Human Capital, Partner
Workforce Transformation Leader
gdicicco@deloitte.it

Ivana Azzolini

Deloitte Legal, Partner
Employment & Benefits
iazzolini@deloitte.it

Contributors

Sofia Mazzadi

Human Capital, Director
smazzadi@deloitte.it

Giorgia Lovecchio Musti

Deloitte Legal, Senior associate
Employment & Benefits
glovecchiomusti@deloitte.it

Maria Claudia De Pinto

Human Capital, Manager
madepinto@deloitte.it

Caterina Raffo

Human Capital, Consultant
craffo@deloitte.it

Alessio Vrenna

Deloitte Legal, Associate
Employment & Benefits
avrennag@deloitte.it

Francesca Victoria Bollati Young

Human Capital, Analyst
fbollatiyoung@deloitte.it

Deloitte.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

©2025 Deloitte Consulting S.r.l. S. B.