



Progetto co-finanziato dall'Unione Europea



MINISTERO  
DELL'INTERNO

FONDO ASILO MIGRAZIONE E INTEGRAZIONE (FAMI) 2014-2020  
OBIETTIVO SPECIFICO 2 "Integrazione/Migrazione legale"  
OBIETTIVO NAZIONALE 3 "Capacity building"



Booklet ISMU

Gennaio 2021

Laura Zanfrini e Massimiliano Monaci

## Il Diversity Management per le risorse umane immigrate

Booklet per le imprese e le altre organizzazioni di lavoro

.....*DimiCome*

FONDAZIONE  
**ISMU**  
INIZIATIVE E STUDI  
SULLA MULTIETNICITÀ



Laura Zanfrini e Massimiliano Monaci

# Il Diversity Management per le risorse umane immigrate

Booklet per le imprese e le altre organizzazioni di lavoro

.....*DimiCome*

FONDAZIONE  
**ISMU**  
INIZIATIVE E STUDI  
SULLA MULTIETNICITÀ

Booklet realizzato nell'ambito del progetto "DIMICOME – Diversity Management e Integrazione: Competenze dei Migranti nel mercato del lavoro" (PROG-2195) – CUP H79F180004000009.

FONDO ASILO MIGRAZIONE E INTEGRAZIONE (FAMI) 2014-2020. O.S. 2 "Integrazione/Migrazione legale"; O.N. 3 "Capacity building" in partnership con Associazione Realmonte (Milano), Casa di Carità Arti e Mestieri (Torino), Ceipiemonte (Torino), Centro Interculturale Mondinsieme (Reggio Emilia), Unioncamere, Università di Bari, Università di Verona.

Si ringraziano le aziende e le altre organizzazioni che hanno collaborato al progetto

### **Fondazione ISMU**

Via Copernico, 1 - 20125 Milano Tel. 02.678779.1

mail [ismu@ismu.org](mailto:ismu@ismu.org) pec [ismu@pec.it](mailto:ismu@pec.it)

[www.ismu.org](http://www.ismu.org)

Immagini di copertina e del testo © Shutterstock e I-Stock. Foto a pag. 14 fornita da Dani SpA.

Progetto grafico e impaginazione: LGF | Linee Grafiche Formazione

© Copyright Fondazione ISMU, Milano 2021

ISBN 9788831443081

Stampato a Milano Graphidea srl

# Indice

<b>1. Lo scenario in cui ci muoviamo</b> .....	7
1.1 L'immigrazione: un universo eterogeneo che interpella le imprese .....	10
1.2 I migranti non sono tutti uguali .....	12
1.3 La varietà dei canali di ingresso e le sue implicazioni .....	16
1.4 Guardare oltre l'idea di complementarità .....	20
1.5 Gli scenari per il futuro: un mercato del lavoro sempre più multietnico .....	23
1.6 Le imprese come laboratori di innovazione sociale .....	26
<b>2. Includere le risorse umane migranti nell'ottica del Diversity Management</b> .....	29
2.1 Cos'è il DM: diversità, gestione della diversità e inclusione .....	31
2.2 I vantaggi del DM in una logica win-win .....	33
2.3 DM e pari opportunità .....	35
2.4 Gli strumenti del DM .....	37
2.5 Il DM come impresa partecipata .....	40
2.6 Il DM come sfida .....	43
<b>3. Indicazioni per le imprese e le altre organizzazioni di lavoro</b> .....	47
3.1 Reclutamento e inserimento .....	49
3.2 Competenze e sviluppo professionale .....	51

3.3 Mappatura dei bisogni e politiche di welfare aziendale .....	53
3.4 La cultura organizzativa .....	55
3.5 Impresa e territorio .....	57
3.6 Il ruolo degli stakeholder .....	60
<b>Proposte per le imprese e gli altri attori del mercato del lavoro .....</b>	<b>63</b>

Questo Booklet è stato realizzato nell'ambito del progetto "DimiCome - Diversity Management e Integrazione. Le competenze dei Migranti nel mercato del lavoro", promosso dalla Fondazione ISMU e co-finanziato dal Fondo FAMI 2014-2020 (**PROG-2195**) – **CUP H79F18000400009**.

Nella scia di un impegno pluriennale del Settore Economia e Lavoro di Fondazione ISMU per contribuire allo "svecchiamento" del modello italiano di integrazione, il progetto DimiCome (<https://www.ismu.org/progetto-dimicome/>) intende favorire l'emersione e la valorizzazione del potenziale dell'immigrazione attraverso la crescita della partecipazione al mercato occupazionale e, insieme, dei livelli di produttività dei lavoratori immigrati, nella prospettiva di una economia più equa, inclusiva e competitiva.

Attraverso un complesso ventaglio di azioni, DimiCome vuole rendere le competenze di cui i migranti sono (spesso inconsapevoli) portatori risorse per l'occupabilità individuale e asset competitivo per le imprese e le economie locali, accrescendo il livello di conoscenza e consapevolezza degli attori implicati – gli stessi migranti, il sistema delle imprese, il vasto mondo degli attori dell'integrazione e dell'intermediazione – e creando gli strumenti necessari a un'azione di capacity building che garantisca anche la diffusione delle esperienze di successo.

Il presente Booklet è uno degli out-put del progetto e si rivolge in primo luogo alle imprese e alle altre organizzazioni di lavoro, ma anche a tutti i loro principali stakeholder di riferimento. Esso si basa su quanto emerso da uno studio su un ricco patrimonio di esperienze ideate e messe in campo da un gruppo selezionato di aziende italiane. L'obiettivo è quello di contribuire alla trasformazione in senso inclusivo delle organizzazioni del mercato del lavoro. Un'evoluzione che richiede pratiche di reclutamento più attente alle specifiche abilità e competenze dei migranti – e più consapevoli del loro valore – e la capacità di incentivare strategicamente l'espressione della "diversità" del capitale umano impiegato, mediante innanzitutto il rafforzamento del livello di conoscenza e competenza nel campo del Diversity Management per l'integrazione e la valorizzazione delle risorse umane con un background migratorio.

*Progettato a ridosso della crisi dei rifugiati, con le sue sollecitazioni a un cambiamento di paradigma nel pensare il significato della presenza immigrata e il relativo ruolo delle imprese, il Booklet assume oggi una valenza ancor più profonda nel nuovo inatteso scenario che si è aperto “grazie” alla pandemia, in cui ci è dato constatare con un’immediatezza senza precedenti come scelte organizzative strategiche e consapevoli possano concorrere alla ricerca del bene comune, alla sostenibilità nel tempo dei modelli di sviluppo, alla creazione di nuove forme di governance delle interdipendenze globali. Ci auguriamo che esso possa offrire spunti utili alle imprese – tanto quelle che già hanno intrapreso la strada del Diversity Management quanto quelle che solo ora cominciano a confrontarsi con la “diversità” tributaria del background migratorio –. Con la consapevolezza che i trend oggi stimabili vanno tutti nel senso di rafforzare il profilo multietnico della società italiana, ovvero di rendere sempre più rilevante l’incidenza della popolazione con un background migratorio e la sua presenza negli organici aziendali. E dunque che i destini – e i problemi – degli immigrati sono destinati a sovrapporsi, con sempre maggiore evidenza, ai problemi e ai destini della società italiana.*

*Milano, gennaio 2021*

# Lo scenario in cui ci muoviamo

1

# 1 • Lo scenario in cui ci muoviamo

Questo *Booklet* nasce nel quadro di DimiCome (*Diversity Management e Integrazione. Le competenze dei Migranti nel mercato del lavoro*), un progetto fondato su una esplicita opzione strategica e valoriale: quella di incoraggiare le imprese e le altre organizzazioni di lavoro all'adozione di iniziative e modelli gestionali espressamente mirati alla valorizzazione della "diversità" collegata al background migratorio. Il traguardo cui vuole contribuire è quello di una **evoluzione in senso inclusivo delle organizzazioni del mercato del lavoro**, attraverso pratiche di reclutamento più attente alle specifiche abilità e competenze dei migranti – e più consapevoli del loro valore – **e la capacità di incentivare strategicamente l'espressione della "diversità" delle risorse umane impiegate, con particolare riguardo al personale immigrato.**

Punto di partenza è la consapevolezza che non siamo all'"anno zero". Nell'ultimo trentennio, che ha visto una straordinaria – e per molti versi inattesa – trasformazione dell'Italia in una società multietnica, multiculturale e multi-religiosa, **le imprese sono state non solo uno dei principali veicoli di integrazione dei migranti, ma anche** (insieme alla scuola) **il principale laboratorio per la sperimentazione – e la costruzione – di pratiche di convivenza.** Sempre le imprese – a volte in modo intenzionale, ma spesso anche in modo inconsapevole ma altrettanto prezioso –, proprio attraverso le loro scelte di gestione del personale e le loro iniziative nel campo ad esempio della CSR (un acronimo che sta per responsabilità sociale d'impresa), stanno concorrendo a definire non solo gli esiti dei percorsi di inclusione occupazionale dei lavoratori stranieri (con conseguenze, ovviamente, sul complessivo impatto economico dell'immigrazione), ma anche gli equilibri della convivenza interetnica *tout court*, ridisegnando gli scenari di riferimento su aspetti fondamentali per il presente e il futuro della società italiana.

Occorre dunque che, non solo le grandi aziende maggiormente esposte sul fronte della comunicazione istituzionale, ma anche le imprese di minori dimensioni (che hanno “messo in moto” il processo di inclusione occupazionale dei lavoratori stranieri), così come quelle di medie dimensioni (che, per certi versi, trattengono caratteri e opportunità delle une e delle altre), siano ben consapevoli della “posta in gioco”. Il rafforzamento e la valorizzazione strategica di questa consapevolezza – sul piano ad esempio delle politiche di reclutamento e sviluppo delle risorse umane, della comunicazione interna ed esterna, della partecipazione a reti di stakeholder territoriali, delle iniziative per la sostenibilità e la cittadinanza di impresa e via dicendo – è un primo obiettivo di questo *Booklet*.

A tale riguardo, è importante subito precisare che, pur attingendo alle conoscenze accademiche degli autori, maturate lungo una trentennale attività di ricerca nel campo delle scienze organizzative, del mercato del lavoro e dei *migration studies*, questo strumento si basa soprattutto sull’analisi e la valorizzazione delle pratiche di *Diversity Management* sperimentate da un ampio numero di imprese italiane che sono state oggetto di una ricerca realizzata nell’ambito dello stesso progetto *DimiCome*. Il titolo che abbiamo scelto per il volume che ne discute i risultati (*Una macchina in moto col freno tirato*<sup>1</sup>) vuole appunto evocare il grande potenziale, oggi solo in parte espresso, maturato dalle aziende italiane; un potenziale che auspichiamo possa essere sprigionato grazie a un’azione mirata di sensibilizzazione e *capacity building* rivolta non solo alle imprese, ma anche ai loro principali stakeholder su questo tema e, non da ultimo, agli stessi immigrati, non sempre consapevoli delle prospettive di spendibilità dei loro capitali umani.

Al di là di quello che riteniamo sia il valore intrinseco dello studio appena menzionato – trattandosi, per quanto ci è dato conoscere, della più ampia ricerca finora realizzata in Italia sulle pratiche di *Diversity Management* rivolte agli immigrati –, il suo intento era appunto di trarvi indicazioni utili a orientare la riflessione e l’azione delle imprese e delle altre organizzazioni di lavoro rispetto al tema dell’inclusione e della valorizzazione delle risorse umane immigrate. Questo *Booklet* va esattamente in tale direzione, proponendo alcune “istruzioni per l’uso” sia sul piano organizzativo, sia su quello più squisitamente manageriale, per una gestione innovativa di migranti e richiedenti asilo; ma anche alcune “avvertenze” rivolte al mondo delle istituzioni, degli intermediari del mercato del lavoro, degli operatori dell’accoglienza e dell’integrazione.

---

1 Il volume è scaricabile all’indirizzo <https://www.ismu.org/una-macchina-in-moto-col-freno-tirato/>

In tale prospettiva, va subito chiarito come l'obiettivo di una gestione in chiave a un tempo inclusiva e performativa delle risorse umane con un background migratorio deve innanzitutto misurarsi sia con le caratteristiche quanti-qualitative dell'immigrazione (e, in particolare, delle forze lavoro immigrate) e della loro prevedibile evoluzione, sia coi caratteri dell'attuale modello d'inclusione occupazionale e delle sue criticità, sia ancora delle prospettive che si apriranno nel prossimo futuro - a livello italiano ed europeo - in relazione al tema della gestione della mobilità umana anche in rapporto alle strategie di riposizionamento competitivo e di internazionalizzazione delle imprese.

## 1.1 L'immigrazione: un universo eterogeneo che interpella le imprese

Il dato da cui partire è costituito dalle dimensioni dell'immigrazione<sup>2</sup>. Per averne la misura occorre sommare al numero ufficiale degli stranieri residenti in Italia - 5 milioni e 400mila secondo l'ultimo dato al 1° gennaio 2020 - la componente non residente, formata a sua volta dalla somma tra irregolari (562mila al lordo dell'operazione di regolarizzazione appena conclusa) e regolari nel soggiorno ma non iscritti in anagrafe (404mila). A queste cifre va poi aggiunto il numero di stranieri che, avendo acquisito la cittadinanza italiana, è scomparso dalle statistiche: si tratta, complessivamente di oltre un milione e 600mila "nuovi italiani". Sommando tutte queste componenti (residenti, stima dei soggiornanti non residenti, neo-cittadini) si perviene alla cifra di **circa 8 milioni di persone con un background migratorio**: una stima sicuramente approssimativa e con molti limiti, ma evocativa dell'importanza dell'immigrazione nello scenario demografico italiano. A questa cifra, occorrerebbe poi aggiungere il numero dei nati da genitori naturalizzati italiani, invisibili a qualunque forma di rilevazione statistica. Già questi pochi dati danno conto di come **la "diversità" tributaria del background migratorio sia destinata - laddove non lo è già - a divenire un tratto normale e strutturale delle organizzazioni di lavoro**, anche in quei settori e in quelle fasi delle catene del valore che ne sono fino ad oggi stati interessati in modo marginale. Tanto più se si considera lo scenario demografico di una società con sempre più anziani e sempre meno nati, nella quale è proprio l'immigrazione ad assicurare il turnover generazionale delle fasce d'età attiva.

---

2 Dati forniti dal Servizio statistico della Fondazione ISMU.

E tanto più se si considerano le previsioni per i prossimi decenni, allorché sarà proprio l'immigrazione a compensare il drastico calo della popolazione che è già possibile pronosticare in ragione del progressivo assottigliamento delle fasce in età riproduttiva.

Accanto al dato dimensionale, un secondo aspetto rilevante è **l'eterogeneità interna all'universo migratorio**, sia dal punto di vista delle caratteristiche biografiche che maggiormente influiscono sui comportamenti dell'offerta di lavoro – genere, età, composizione del nucleo familiare, livello di istruzione –, sia dal punto di vista dei tratti che danno forma alla loro “diversità”: la provenienza geografica, il background linguistico e culturale, l'affiliazione religiosa.

Limitandoci a considerare alcuni di questi aspetti, la **femminilizzazione** ha da sempre costituito un tratto caratterizzante la vicenda migratoria italiana (in virtù della rilevanza del lavoro per le famiglie); anche oggi le donne costituiscono poco più della metà dei maggiorenni residenti in Italia, ma con una progressiva crescita della componente inattiva, nel passato molto più contenuta.

Il passare del tempo ha ulteriormente irrobustito un'altra caratteristica presente fin dall'avvio della transizione migratoria dell'Italia, ovvero il **carattere composito dell'immigrazione dal punto di vista della provenienza nazionale**: le cittadinanze complessivamente registrate sono circa 200 e le nazionalità con almeno dieci mila residenti sono una cinquantina; e sebbene le prime cinque cittadinanze (rumena, albanese, marocchina, cinese e ucraina) concentrano quasi la metà dei residenti stranieri, la storia migratoria italiana non è stata caratterizzata dalla presenza di un gruppo “dominante” come nel caso, ad esempio, degli algerini in Francia o dei turchi in Germania (ciò non toglie che, nel contesto di alcune realtà aziendali, si siano create concentrazioni di lavoratori con la medesima provenienza e con la tendenza a dare vita a squadre di lavoro etnicamente omogenee).

Un effetto “collaterale”, spesso sottovalutato, di questa immigrazione composita è lo straordinario arricchimento del panorama linguistico: **oggi in Italia**, a differenza di qualche decennio orsono, **si parlano correntemente decine di lingue straniere**; dalle lingue ufficiali di grandi Paesi (come la Cina, la Russia o il Brasile) alla moltitudine di dialetti che compongono la geografia linguistica di varie nazioni asiatiche e africane.

Infine, è evidente come **l'immigrazione abbia causato un eccezionale incremento del numero di affiliati a tutte le religioni minoritarie** – in particolare di quella islamica, che ISMU stima raccolga poco meno di un milione e

600mila adepti – e, nell’ambito di quella cristiana, alla significativa crescita sia della componente non cattolica – *in primis* quella ortodossa, di poco superiore a 1.600.000 fedeli, sempre secondo la stima ISMU – oltre che, all’interno del mondo cattolico, di tradizioni liturgiche un tempo quasi sconosciute (si pensi, ad esempio, ai cattolici di rito copto, greco, *gèéz*). Tutto ciò compone una geografia religiosa alquanto complessa, spesso oggetto di percezioni improprie<sup>3</sup> proprio perché poco conosciute.

Accanto a ciò vanno considerati aspetti specifici alla condizione di migrante: l’anzianità migratoria, lo status giuridico, ma anche il canale di ingresso utilizzato e, non da ultimo, le modalità, più o meno tortuose, con cui è avvenuta la migrazione. Quest’ultimo aspetto, in particolare, è assai più rilevante di quanto spesso si pensi, almeno secondo una delle convinzioni che ha guidato il nostro progetto, ovvero l’idea che sia proprio l’esperienza della migrazione – tanto più quando essa ha comportato la necessità di misurarsi con difficoltà, rischi ed eventi imprevisi – il terreno per la maturazione di specifiche *soft skill*: innanzitutto le **soft skill collegate alla necessità di gestire situazioni nuove e complesse** – quali quelle incontrate durante i tortuosi itinerari di molti richiedenti asilo –, che hanno comportato la necessità di risolvere problemi, gestire dei rischi, controllare l’incertezza, elaborare alternative d’azione; in secondo luogo, le **soft skill maturate grazie alla condizione di “doppia appartenenza”**, e dunque alla familiarità con differenti codici culturali, comunicativi, valoriali, generatrice di competenze linguistiche, interculturali, di mediazione dei conflitti. Come si può facilmente intuire, **questi due generi di risorse possono entrambi avere una importanza strategica per le imprese e i sistemi di produzione contemporanei**, sempre più interconnessi a livello globale, votati all’internazionalizzazione, immersi in un ambiente più plurale, complesso e soggetto a rapidi mutamenti.

## 1.2 I migranti non sono tutti uguali

Anche dal punto di vista dello status giuridico, i migranti non sono tutti uguali. La prima fondamentale distinzione è quella tra migranti regolari e irregolari che, peraltro, non è data una volta per tutte. I migranti sovente transitano da uno sta-

---

<sup>3</sup> Ricorrente è ad esempio confondere i copti cattolici od ortodossi provenienti dall’Egitto con i musulmani, oppure riferirsi agli ortodossi come fedeli di una religione diversa dalla “nostra”, ignorando la comune appartenenza alla grande famiglia del cristianesimo.

tus all'altro: da regolari "diventano" irregolari, quando ad esempio scade il loro permesso di soggiorno o il visto che hanno utilizzato per varcare i confini, oppure vedono respinta la loro richiesta d'asilo; almeno altrettanto spesso, da irregolari "diventano" regolari, quando riescono a fruire di un provvedimento di emersione/regularizzazione, oppure guadagnano il diritto alla libera circolazione (nel caso ad esempio dei cittadini dei nuovi Paesi ammessi nell'Unione europea). In ogni caso, la grande attrattiva che l'Italia esercita nei confronti dell'immigrazione irregolare è una chiara spia dell'ampiezza dell'economia sommersa e della diffusa accettazione sociale del lavoro "nero". Si può così affermare che l'impiego senza regolare contratto (un problema che non riguarda solo i lavoratori stranieri, ma che vede questi ultimi sovra-rappresentati) costituisca la principale forma di discriminazione nei confronti degli immigrati e di concorrenza sleale alle imprese oneste.

A loro volta, gli immigrati regolari sono inseriti in **sistemi di stratificazione civica** – come vengono tecnicamente definiti -, ovvero in **sistemi di disuguaglianze basati sulla relazione tra lo Stato e le diverse categorie di immigrati, e di diritti che sono di conseguenza loro riconosciuti o negati**. L'esempio più immediato è la distinzione tra cittadini comunitari ed extra-comunitari; o, più precisamente, tra cittadini dell'Unione europea (titolari anche della cittadinanza europea, oltre che di quella nazionale) e cittadini di Paesi terzi. Questa distinzione è molto rilevante perché imprime sia le politiche migratorie – considerato che i cittadini dell'Unione sono affrancati dai vincoli stabiliti dalla legge sull'immigrazione –, sia le politiche "per" gli immigrati – a partire da quelle finanziate attraverso i fondi europei per l'integrazione, i cui destinatari sono di norma soltanto gli immigrati provenienti appunto da Paesi terzi –, sia infine la distribuzione dei diritti e delle opportunità, che colloca i cittadini dell'Unione in una posizione privilegiata (non solo riguardo al diritto alla libera circolazione e ai diritti politici a livello locale ed europeo ma anche, ad esempio, in termini di accesso ad alcune posizioni lavorative per le quali sussistono ancora barriere legali e di fruibilità/portabilità di determinate prestazioni di welfare). È evidente come tutti questi aspetti possano influire sulle scelte di reclutamento e gestione delle risorse umane.

La collocazione nei sistemi di stratificazione civica dipende anche dalla **relazione tra immigrazione e regimi di cittadinanza**. Innanzitutto, spesso si sottovaluta come un gran numero di immigrati stranieri – la maggioranza in Italia – ha acquisito, grazie al maturare di una certa anzianità migratoria, uno status di **denizen** (una sorta di "semi-cittadino"), ossia una condizione sempre più simile a quella dei cittadini, rafforzata dal diritto alla residenza permanente. Rientrano in questa categoria innanzitutto i titolari di un permesso (la c.d. "carta di soggiorno



no”, come viene chiamata in Italia) rilasciato ai sensi della Direttiva 2003/109/CE del Consiglio che stabilisce che i cittadini di Paesi terzi soggiornanti di lungo periodo godano degli stessi diritti riconosciuti ai cittadini dell’Unione per quanto riguarda l’accesso al lavoro, all’istruzione, alla protezione sociale, all’assistenza medica e sociale, alla libertà di associazione. Essi, inoltre, sono salvaguardati da qualsiasi decisione di allontanamento, che può essere giustificata solo da un comportamento che costituisca una minaccia per l’ordine pubblico e la sicurezza e che leda uno degli interessi fondamentali della collettività. In termini più generali, le legislazioni di molti Paesi europei, Italia inclusa, hanno esteso anche agli stranieri regolarmente soggiornanti in possesso di un permesso a tempo determinato molti dei diritti di cittadinanza, o più precisamente la gran parte dei diritti civili e sociali (con l’esclusione dei diritti politici).

Lo status dei migranti è ulteriormente rafforzato dalla **solida normativa anti-discriminatoria** “imposta” dal Consiglio agli Stati membri attraverso l’adozione di due fondamentali direttive. La prima (Direttiva del Consiglio 2000/78/CE) con la quale si mira a stabilire «un quadro generale per il rispetto del principio di pari trattamento tra le persone a prescindere da razza o origine etnica, religione o convinzioni personali, handicap, età o tendenze sessuali»; e una seconda, (Direttiva del Consiglio 2000/43/CEE) che mira a stabilire un quadro minimo per l’interdizione della discriminazione basata sulla razza<sup>4</sup> o l’origine etnica, e un livello minimo di protezione giuridica nell’Unione europea per le persone vittime di discriminazione. Quest’ultima copre ambiti molteplici e, specificamente, tutte le forme di discrimi-

---

4 Nel preambolo si precisa che l’Unione europea respinge le teorie che tentano di dimostrare l’esistenza di razze umane distinte; l’uso del termine “razza” nel testo non implica l’accettazione di siffatte teorie.

nazione che possono presentarsi sul mercato del lavoro, incluse le molestie che producono un clima lavorativo intimidatorio, ostile, offensivo o sgradevole; inoltre, è stabilito che l'onere della prova spetti alla parte convenuta: per esempio, sarà il datore di lavoro – e non il lavoratore che s'è visto rifiutare la propria candidatura – a dover dimostrare che non vi è stato alcun trattamento discriminatorio. Per rendere efficace la normativa antidiscriminatoria, la direttiva prevede che alle vittime siano assicurati mezzi adeguati di protezione legale (attraverso il diritto di ricorrere in via giurisdizionale o amministrativa), e stabilisce che anche le associazioni o le persone giuridiche possano esercitare il diritto di difesa per conto delle vittime. Essa, inoltre, impegna gli Stati membri ad assicurare un'adeguata informazione a tutte le persone interessate, nonché a incoraggiare il dialogo tra le parti sociali al fine di promuovere il principio della parità di trattamento, recependolo anche attraverso la contrattazione collettiva. Un'ulteriore previsione riguarda l'attivazione, in ogni Paese, di un meccanismo per assicurare un adeguato livello d'esecuzione della direttiva: uno o più organismi indipendenti incaricati di analizzare i problemi, formulare raccomandazioni e fornire assistenza concreta alle vittime, anche dando seguito alle denunce in materia di discriminazione. L'esperienza di questi vent'anni, registrata da appositi organismi di monitoraggio, documenta però come **il lavoro resta l'ambito più interessato dal fenomeno della discriminazione**, e come quella collegata all'origine etnica sia la forma di discriminazione più diffusa – più ad esempio della disabilità e dell'orientamento sessuale –. Per converso, come vedremo più avanti, sono migliaia le imprese europee e italiane che, attraverso l'adozione su base volontaria di una "**carta della diversità**" si sono impegnate a rispettare i principi antidiscriminatori, o a implementare **azioni positive**, atteso che è la stessa normativa europea a caldeggiarne il ricorso qualora l'uguaglianza formale non basti a garantire l'uguaglianza sostanziale. Nella successiva sezione si offrono ulteriori indicazioni a questo riguardo.

Tornando alla relazione tra immigrazione e regimi di cittadinanza, sebbene le legislazioni sull'acquisto della cittadinanza dei singoli Stati europei siano diverse l'una dall'altra (con una prevalenza, di volta in volta, di elementi di *jus soli* o di *jus sanguinis*), dovunque si assiste alla crescita del numero di **immigrati naturalizzati**. Si tratta di milioni di persone che poi, a loro volta, trasmettono e trasmetteranno la cittadinanza ai loro discendenti, **concorrendo così a rendere il "corpo" della nazione sempre più distante da quel principio di omogeneità etnica, culturale e religiosa sul quale si sono fondate molte nazioni europee**. Com'è noto, la questione dell'accesso alla cittadinanza è una delle più discusse e sfidanti, perché chiama in causa il tema dei **confini identitari di una nazione**, e dunque dei princi-

pi e valori sulla quale tale identità deve fondarsi. Con implicazioni che riguardano lo stesso mondo del lavoro e delle imprese, quando ad esempio sono in gioco questioni come i ruoli di genere, la condizione femminile, o lo spazio che deve essere riconosciuto alla religione nella sfera pubblica. Inoltre, in virtù della varietà di soluzioni adottate dai diversi Stati europei, ma anche del modo in cui le legislazioni dei Paesi d'origine "interferiscono" con quelle dei Paesi di destinazione (per esempio consentendo o meno il mantenimento della cittadinanza d'origine in caso di naturalizzazione), immigrati molto "simili" dal punto di vista sociologico (riguardo, cioè, ad aspetti quali l'anzianità di residenza, il livello d'integrazione socio-economica, le competenze linguistiche, i progetti per il futuro) si ritrovano, di volta in volta, a essere stranieri o cittadini. E lo stesso accade per i loro figli.

Un'ultima categoria da considerare è quella dei **titolari di doppia cittadinanza**. Si tratta della manifestazione più tangibile della c.d. *membership o cittadinanza transnazionale* cui hanno concorso sia le modifiche legislative introdotte da vari Paesi d'emigrazione e d'immigrazione (che in molti casi non richiedono più la rinuncia della cittadinanza d'origine a chi richiede la naturalizzazione), sia la crescita dei matrimoni misti e delle nascite da coppie miste (giacché in virtù del principio della parità di genere oggi le donne possono conservare la propria cittadinanza e trasmetterla ai figli), sia ancora (ma è un fenomeno che non sembra riguardare l'Italia) la relativa diffusione di comportamenti puramente strumentali, come l'acquisto della cittadinanza di Paesi che si presentano come "paradisi fiscali" o che possono mettere al sicuro i rampolli delle famiglie più ricche del Terzo Mondo. Dal punto di vista giuridico, i titolari di doppia cittadinanza si collocano in una posizione privilegiata perfino rispetto ai residenti storici di una nazione (in quanto godono di diritti in due Paesi e fruiscono di un doppio passaporto). Dal punto di vista che qui più ci interessa, è intuitivo come **la doppia cittadinanza possa costituire una risorsa preziosa** per l'internazionalizzazione delle imprese e delle economie locali, lo sviluppo di attività e reti transnazionali, la penetrazione di mercati esteri.

### 1.3 La varietà dei canali di ingresso e le sue implicazioni

Infine, la collocazione nei sistemi di stratificazione civica – e il relativo posizionamento in termini di vincoli e opportunità – ha a che vedere col canale di ingresso utilizzato e col suo – non scontato – legame coi progetti migratori

individuali. Abbiamo già osservato che i cittadini dei Paesi dell'Unione europea sono affrancati dal quadro giuridico sull'immigrazione (pur essendo soggetti a determinate regole in tema di diritto al soggiorno) e quindi, dal punto di vista formale, non rientrano in nessuna delle categorie attraverso le quali si classificano migranti e flussi migratori che ora passeremo a considerare.

Al principio della vicenda immigratoria, la quota prevalente degli ingressi è di norma rappresentata da **migranti economici**, giunti attraverso specifici schemi migratori o accordi coi Paesi d'origine oppure – cosa tutt'altro che rara in Italia – regolarizzatisi solo ex post, attraverso una delle diverse “sanatorie”, ovvero dei provvedimenti di emersione/regolarizzazione (ognuno con diversi criteri di accesso) che si sono succeduti dagli anni '1980 al 2020, o ancora attraverso la simulazione di una chiamata dall'estero nell'ambito delle quote di ingresso programmate annualmente. Nell'universo dei migranti economici si possono poi distinguere categorie specifiche, come i **lavoratori stagionali** (titolari di un permesso di soggiorno della durata di pochi mesi, eventualmente rinnovabile o convertibile a determinate condizioni), i **lavoratori ad alta qualificazione** (entrati attraverso la c.d. *Carta Blu*) e alcune categorie che fruiscono di corsie privilegiate (quali, ad esempio, gli infermieri professionali, gli investitori e aspiranti imprenditori, i dipendenti di multinazionali temporaneamente trasferiti all'estero – c.d. *expat* –).

Fino a qualche anno orsono, i migranti economici rappresentavano la quota prevalente degli ingressi in Italia. Tuttavia, alla netta prevalenza delle migrazioni economiche si è sostituita, dal 2011, quella dei ricongiungimenti familiari; dal 2014 sono inoltre aumentati in maniera vistosa gli ingressi di richiedenti asilo, collegati al triste fenomeno degli “sbarchi”. Prendendo ad esempio l'ultimo anno (2019), solo il 6,4% degli ingressi è riferito a motivi di lavoro, la quota maggioritaria (56,9%) a motivi familiari; seguono gli ingressi per ragioni di protezione (15,5%), quelli per studio (11,5%) e gli altri motivi (9,6%). A tale riguardo, va precisato come, mentre gli ingressi dei migranti economici possono essere pianificati in base alle esigenze del sistema produttivo, quelli per ragioni familiari o di protezione internazionale costituiscono l'esercizio di un diritto umano fondamentale e quindi non possono essere programmati né nella loro dimensione, né nella loro composizione. Va dunque da sé che gli ingressi e i soggiorni di migranti c.d. “non economici” siano meno immediatamente funzionali a corrispondere ai fabbisogni e alle attese della domanda di lavoro. Ciò non di meno, o proprio per questa ragione, anch'essi interpellano la capacità e la volontà inclusiva delle aziende, come ora andremo a discute-

re. Indipendentemente dal canale di ingresso impiegato, familiari ricongiunti e richiedenti asilo/rifugiati rappresentano infatti, quando si collocano nella fascia d'età attiva, una forza lavoro almeno potenziale.

Anche a causa delle forti limitazioni poste agli ingressi dei migranti economici, quando non addirittura all'azzeramento delle quote ammesse (la c.d. "opzione zero"), i **familiari ricongiunti** da diversi anni rappresentano la quota maggioritaria dei nuovi ingressi nel complesso dei Paesi dell'Unione europea. Limitandoci qui a considerarne l'impatto sul mercato del lavoro, l'effetto più immediato di questa trasformazione è la crescita della quota di immigrati inattivi (ovvero la riduzione del tasso di attività degli stranieri), che porta con sé una ridefinizione del bilancio dei vantaggi/svantaggi dell'immigrazione per l'economia, il sistema fiscale e gli apparati di welfare. Per ragioni facilmente intuibili, **la questione dell'inattività coinvolge soprattutto le donne migranti**, tema al quale le istituzioni dell'Unione rivolgono oggi una particolare attenzione, al punto che l'innalzamento dei loro tassi di partecipazione al mercato del lavoro è stato individuato come una priorità cui dedicare specifiche iniziative. Oltre all'emancipazione economica, in gioco vi è l'integrazione sociale *tout court* di queste donne (ovvero il rischio del loro isolamento sociale), con implicazioni che riguardano anche le nuove generazioni nate da famiglie immigrate, la loro socializzazione primaria, i modelli di genere che sperimentano in famiglia. La portata del problema – ma forse anche la sua rappresentazione all'interno di un discorso in cui si mischiano gli argomenti del nativismo xenofobico e della critica femminista-liberale – è tale da aver indotto alcuni Paesi a imboccare una "svolta integrazionista" e ad adottare criteri più selettivi anche per il ricongiungimento familiare (prevedendo, ad esempio, che il coniuge da ricongiungere debba prima dimostrare un certo livello di competenza linguistica). Per quel che riguarda l'Italia, il tasso di attività delle donne straniere è addirittura superiore a quello delle donne italiane (che però è molto più basso della media europea), ma si tratta di un vantaggio che va riducendosi nel tempo (proprio per effetto della crescita dei ricongiungimenti familiari) e che soprattutto si ribalta se si prendono in considerazione alcuni gruppi nazionali – Egitto, Pakistan, Bangladesh, India... ma anche Tunisia e Marocco – dove l'inattività costituisce la norma, perfino tra le donne più giovani (come si evince dall'altissima incidenza di *Neet*, giovani che non studiano né lavorano). Con conseguenze che riguardano non solo queste donne e le loro famiglie, ma le esigenze di un'economia come quella italiana che, per reggere l'impatto dell'invecchiamento demografico, ha uno strenuo bisogno di far crescere i livelli di partecipazione al mercato del lavoro di tutte le categorie che oggi ne restano escluse.

**Altrettanto sfidante la questione dell'inclusione lavorativa di rifugiati e richiedenti asilo.** Pur prendendo le distanze da un approccio economicistico nella gestione dei rifugiati – che deve restare innanzitutto orientata a rispondere ai reali bisogni di protezione –, va riconosciuto che la partecipazione al mercato del lavoro è, secondo tutti gli esperti, la modalità più efficace per favorire l'integrazione nella società ospite, rendendo sostenibile, o addirittura vantaggioso, l'impatto di lungo termine dei flussi per ragione di protezione. Tuttavia, numerosi fattori concorrono a ostacolare l'inserimento occupazionale dei migranti per ragioni di protezione: le scarse competenze linguistiche, la mancanza di qualifiche spendibili sul mercato del lavoro, la lunga durata delle procedure per il riconoscimento dei titoli di studio, ma anche le difficoltà sul fronte dell'integrazione abitativa e i problemi di salute che spesso li accompagnano, specie quando si sono lasciati alle spalle vissuti traumatici, violenze e persecuzioni. L'esperienza passata ci dice che, anche nei Paesi in cui i servizi per l'impiego funzionano meglio, ci vogliono anni per integrare nel mercato del lavoro una quota significativa di rifugiati o titolari di altre forme di protezione. Tutto ciò spiega perché, negli ultimi anni, buona parte delle risorse per l'integrazione siano andate a favore di questo specifico target. E sebbene nella percezione di una parte dell'opinione pubblica europea profughi e rifugiati costituiscano un costo per le società d'accoglienza, è proprio canalizzando risorse in interventi che ne favoriscano l'occupabilità – alfabetizzazione, *assessment* delle competenze, formazione professionale, ma anche recupero delle condizioni di salute fisica e psichica – che è possibile trasformare questo costo in investimento. Inoltre, in base al nostro approccio, i migranti per ragioni di protezione rappresentano una sorta di archetipo del lavoratore contemporaneo e delle sfide che deve affrontare. **Essi, infatti, testimoniano in maniera emblematica alcune delle fondamentali esigenze che oggi interpellano le politiche di sostegno all'occupabilità.** Vuoi perché più esposti al rischio di instabilità lavorativa; vuoi perché protagonisti di storie di vita itineranti, che spesso hanno comportato costosi adattamenti sul fronte degli affetti e delle responsabilità familiari; vuoi, ancora, perché costituzionalmente aperti alla possibilità di riconversione e mobilità professionale, essi incarnano le sfide che si profilano all'orizzonte di tutti i cittadini. In virtù degli svantaggi cumulativi che spesso li caratterizzano – ma anche delle loro straordinarie risorse d'intraprendenza e duttilità –, sono coloro che più decisamente sollecitano le istituzioni e la società civile a fornire risposte che permettano a ciascun individuo di convertire le proprie risorse personali – uniche e irripeti-

bili – in effettive opportunità di vita e di lavoro, ed è proprio tale caratteristica a renderli **una presenza strategica nel percorso di ridisegno dei sistemi di accompagnamento e protezione**.

Nella consapevolezza di quanto sia cruciale favorirne un ingresso il più possibile rapido nel mercato del lavoro, molti Paesi hanno rimosso le barriere legali che nel passato impedivano ai richiedenti asilo di lavorare. Utile a contrastarne l'impiego irregolare, questo tipo di provvedimento può però incoraggiare la prassi di un ricorso improprio alla richiesta d'asilo o anche, come non di rado avviene in Italia, sospingerli verso l'area del lavoro sotto-qualificato e sotto-pagato. Come anche insegna l'esperienza italiana, la rapida autonomizzazione dei richiedenti asilo è certamente funzionale alle loro aspettative di guadagno immediato, ma può comprometterne lo sviluppo occupazionale, nonché l'esito nel lungo periodo del percorso di integrazione. Così come l'esigenza di massimizzare l'impatto positivo dell'immigrazione e di contenere i costi dell'accoglienza può facilmente deviare verso una concezione meramente funzionalistica, piegando anche la gestione di questa componente dell'immigrazione al c.d. **paradigma della complementarità**.

## 1.4 Guardare oltre l'idea di complementarità

Quest'ultima espressione evoca, al contempo, il principale vantaggio percepito e il principale limite del modello di integrazione degli immigrati in Europa, in particolar modo proprio in Italia. Il tema è di grande importanza, sia per quel che riguarda la complessiva relazione tra l'Italia e l'immigrazione straniera, sia con specifico riferimento all'approccio delle imprese alle risorse umane immigrate. Vale dunque la pena approfondirlo. Specie nei sistemi produttivi locali del Nord Italia **l'immigrazione svolge, ormai da diversi anni, una funzione strutturale, fin dal principio collegata ai fenomeni di disallineamento tra la domanda e l'offerta di lavoro**. Tuttavia, se il ricorso alla manodopera straniera fu all'inizio (negli anni 1980-90) interpretato come una "reazione" imprenditoriale alla diffusa disaffezione nei confronti della "fabbrica", condivisa anche dalle componenti meno scolarizzate dell'offerta giovanile (fenomeno allora descritto come "disoccupazione volontaria"), **tale ricorso ci appare oggi sempre più strettamente collegato alle caratteristiche quanti-qualitative delle forze di lavoro autoctone**. Queste ultime sono per un verso sempre più assottigliate nelle loro dimensioni – il tasso di turnover è infatti ormai durevolmente at-

testato sotto il livello di sostituzione – e, per l'altro, sempre più scolarizzate rispetto a una domanda di lavoro dove invece le mansioni operaie e a bassa qualificazione continuano ad avere un peso significativo (tanto da coprire circa un terzo delle nuove assunzioni). Tutto ciò spiega come, anche nelle aree e nei settori in cui prevale nettamente il lavoro regolare e stabile, la figura idealtipica del migrante resta quella dell'operaio.

La c.d. **etnicizzazione del mercato del lavoro** – ovvero l'addensamento degli immigrati in corrispondenza di determinati profili professionali, per lo più a bassa qualificazione e con connotazioni manuali o addirittura servili – è dunque l'esito quasi inevitabile di un fabbisogno che riguarda soprattutto i lavori che gli italiani "non vogliono più fare", ovvero che non sono più disposti ad accettare in virtù dei loro crescenti livelli di istruzione. Al tempo stesso, però, **l'etno-stratificazione non è certo estranea ad alcuni caratteri di criticità dell'economia italiana**. In primo luogo, la permanenza nell'inattività e nella disoccupazione di un'ampia quota di lavoratori locali, specie tra i lavoratori a più bassa scolarizzazione e qualificazione (ovvero tra coloro che, in linea teorica, potrebbero svolgere molti dei lavori per i quali si reclutano immigrati). Quindi la stagnazione della produttività aggregata, cui non è estranea la sopravvivenza di produzioni a basso contenuto tecnologico che restano sul mercato grazie al basso costo del lavoro. Infine, la diffusione del "cattivo lavoro" in ampi settori dell'economia nazionale. Si tratta di temi e problemi che esulano dagli obiettivi di questo *Booklet*, ma che risultano in qualche modo intrecciati al suo principale focus. Infatti, **gli approcci aziendali al lavoro immigrato sono una sorta di cartina di tornasole delle strategie competitive**, lungo i due poli rappresentati da un lato da una strategia basata sul mero contenimento del costo del lavoro (anche attraverso discutibili pratiche di esternalizzazione e sub-appalto), e dall'altro a una strategia che punta su innovazione, qualità, e soprattutto sulla "cura" in senso lato dei collaboratori, indipendentemente dal loro livello di inquadramento e qualificazione.

Oggi, in Italia, circa tre stranieri su quattro sono inquadrati come operai (rispetto a meno di un terzo degli italiani), mentre la loro presenza si rarefa, fin quasi ad azzerarsi, in corrispondenza delle figure di impiegato (meno di 1 su 10), quadro e dirigente. **Se tale è la struttura di opportunità lavorative che si presenta agli stranieri, si intuisce anche perché l'Italia attrae una immigrazione a bassa istruzione**: la metà circa delle forze lavoro straniere ha un livello di istruzione che non supera la scuola media inferiore. E si intuisce anche come, almeno nel breve periodo, le stesse pratiche di valorizzazione delle risorse uma-

ne immigrate dovranno focalizzarsi più ancora che sulle credenziali formative, sulle competenze acquisite attraverso l'esperienza, specie in contesti informali e non formali. In tale prospettiva, anche le indicazioni scaturite dal nostro studio e più complessivamente dal nostro progetto, guardano in particolare al personale a medio-bassa qualificazione, introducendo un elemento di **maggiore complessità e realismo** rispetto alla manualistica canonica sul tema del Diversity Management, che guarda piuttosto a figure a elevata qualificazione e portatrici di requisiti di ingresso appetibili per le imprese. Anche in questa caratteristica sta il valore aggiunto di questo *Booklet*.

Al tempo stesso, però, gli stranieri in possesso di un elevato livello di istruzione sono fortemente **esposti al rischio di sovra-qualificazione**, attestato da un differenziale tra il tasso di *overqualification* degli stranieri e quello dei nativi pari a 34 punti percentuali (rispetto ai 12 punti della media dei paesi OCSE), che resta decisamente negativo, sebbene in misura ridotta (15 vs 23 punti percentuali), anche dopo aver applicato una metodologia che tiene conto del livello di competenza linguistica e matematica e delle caratteristiche demografiche delle due popolazioni<sup>5</sup>. Il problema della dissipazione del capitale umano investe perfino i titolari delle lauree "STEM" (ovvero in discipline scientifiche, tecnologiche, ingegneristiche e matematiche), notoriamente considerate le più spendibili sul mercato occupazionale (oltre che le più facilmente trasferibili da un Paese all'altro). Se oltre il 90% degli italiani in possesso di questo titolo svolge una professione coerente col proprio background formativo, la percentuale si riduce al 26% tra i lavoratori stranieri; nel caso degli immigrati extra-UE, quasi uno su due risulta addirittura occupato in una mansione *low-skill*<sup>6</sup>. Al di là delle sue conseguenze in termini di opportunità accessibili agli stranieri, **questo fenomeno produce un evidente sperpero di capitale umano, che riflette e amplifica una delle principali criticità del sistema economico italiano**.

In questo quadro, si può comprendere come per un verso l'occupabilità degli immigrati è in larga misura da ascrivere alla loro disponibilità a svolgere mansioni manuali e a ricoprire profili a bassa qualificazione; per l'altro, **proprio questa disponibilità finisce con l'essere considerata la principale – e la più apprezzata – "diversità" dell'immigrazione**. E sebbene questo

---

5 Oecd, *International Migration Outlook 2018*, Oecd Publishing, Paris, 2018.

6 Direzione Generale dell'immigrazione e delle politiche di integrazione (a cura di) (2018), *Ottavo rapporto annuale. Gli stranieri nel mercato del lavoro in Italia*, Ministero del lavoro e delle politiche sociali.

tipo di inserimento occupazionale possa comunque rappresentare, per molti lavoratori stranieri, il coronamento del loro progetto migratorio (e garantire livelli di reddito e stabilità irraggiungibili nei loro Paesi d'origine), esso si traduce in livelli retributivi modesti e scarse prospettive di carriera. Qualora venga spinta alle estreme conseguenze, questa logica genera quasi inevitabilmente tensioni coi lavoratori italiani meno qualificati (e con gli stessi immigrati con una maggiore anzianità migratoria), alimentando la percezione di un effetto di dumping salariale collegato proprio all'iper-adattabilità degli ultimi arrivati. E soprattutto, **tale logica shortermista** – ovvero orientata alla massimizzazione dei vantaggi nel breve periodo – **pregiudica la sostenibilità economica e sociale dell'immigrazione**. Sarebbe sufficiente considerare l'alta incidenza di immigrati con redditi così bassi da collocarli nella c.d. "no-tax area": una componente rilevante del più vasto fenomeno della crescita dei "lavoratori poveri" che, a sua volta, costituisce uno degli aspetti più preoccupanti degli attuali regimi di accumulazione. La pandemia ha del resto reso evidente – e si potrebbe dire imbarazzante – il divario tra la preziosità del lavoro di molti immigrati, assurti al rango di lavoratori essenziali, e le loro condizioni di lavoro e retributive. **Facendone una sfida emblematica rispetto alla necessità, da molti auspicata, di imboccare un nuovo paradigma basato sulla crescita inclusiva**.

## 1.5 Gli scenari per il futuro: un mercato del lavoro sempre più multi-etnico

**Ciò che è certo è che la futura composizione delle forze di lavoro sarà sempre più tributaria dell'immigrazione**, non fosse altro che per via degli scenari demografici, che preannunciano la progressiva crescita di quella componente della popolazione ormai fuoriuscita dall'età attiva. La crescita della componente con un background migratorio dipenderà sia dalle nascite all'interno delle comunità immigrate, sia dai nuovi flussi dall'estero (e dalle emigrazioni degli italiani verso l'estero, fenomeno che peraltro ormai coinvolge gli stessi immigrati). A tale riguardo va osservato che, dipendendo da fattori socio-economici e politici interni ed esterni al Paese di destinazione, i flussi migratori sono molto più difficili da prevedere rispetto alle dinamiche naturali della popolazione. In ogni caso, **un saldo positivo dall'estero può essere dato praticamente per certo almeno fino a metà del secolo**. Relativamente facile

è inoltre prevedere un progressivo assottigliamento dei flussi dall'Est Europa – regione investita da problemi di declino demografico analoghi a quelli dell'Italia –, insieme al **ruolo sempre più rilevante degli arrivi dall'Africa**, continente nel quale si concentrano molteplici fattori espulsivi (bassi livelli di reddito e benessere, crescita demografica, instabilità degli scenari politici, rischi collegati al cambiamento climatico...) e dove, soprattutto, la popolazione in età attiva crescerà nei prossimi anni di diverse centinaia di milioni. In definitiva, l'apporto dell'immigrazione non sarà sicuramente in grado di risolvere gli squilibri generati dalla "trappola demografica" che l'Italia si troverà ad affrontare nei prossimi anni, determinata dall'assottigliamento delle coorti di potenziali genitori. Ciò non di meno, **i trend oggi stimabili vanno tutti nel senso di rafforzare il profilo multietnico della società italiana, ovvero di rendere sempre più rilevante l'incidenza della popolazione con un background migratorio e la sua presenza negli organici aziendali**. Ciò significa, che i destini – e i problemi – degli immigrati sono destinati a sovrapporsi, con sempre maggiore evidenza, ai problemi e ai destini della società italiana. Temi e problemi come quelli della segregazione occupazionale, del sotto-utilizzo del potenziale o della penalizzazione retributiva assumono, in questa prospettiva, una nuova luce, una volta che se ne valutino le conseguenze in termini di contributo alla creazione del PIL, al sistema fiscale, al finanziamento del welfare. Ma anche di allargamento dell'area dell'esclusione e della vulnerabilità sociale, con conseguenze importanti sulla "qualità" complessiva della convivenza: non ultima, la preoccupazione per la diversità, culturale e religiosa, che si accentua in relazione alle condizioni di svantaggio strutturale che caratterizzano gli immigrati in Italia. Tutto ciò significa che **la "qualità" latamente intesa dei percorsi di inclusione occupazionale avrà un ruolo importante sulla stessa qualità della coesione sociale**.

Quanto si è fin qui visto assume una valenza ancora maggiore se si considerano le prospettive delle **secondo generazioni** nate dall'immigrazione, un'espressione ormai entrata nell'uso comune, anche se non apprezzata da tutti i suoi componenti (che ne paventano i possibili effetti stigmatizzanti). Anche in questo caso ci troviamo di fronte a una categoria eterogenea, che comprende tanto i figli di genitori immigrati nati in Italia, quanto quelli arrivati per ricongiungimento in tenera età o durante il loro percorso scolastico. In diversi casi, in Italia come negli altri Paesi, i membri della seconda generazione scontano una condizione di svantaggio strutturale – in quanto spesso appartengono a famiglie economicamente fragili, non di rado a rischio di povertà – che, per di più,

si trovano a contrastare con armi spuntate – bassi livelli di istruzione, assenza dei vantaggi legati al possesso della cittadinanza, debole capitale sociale... –.

Al tempo stesso, i discendenti da famiglie immigrate sono portatori di un vantaggio competitivo collegato proprio alla loro “diversità” o, per meglio dire, alla storia migratoria familiare, all’appartenenza etnico-religiosa, alla condizione di duplice appartenenza, alla familiarità con campi d’azione transnazionali, alla doppia cittadinanza. Non è certo un caso se molte delle più interessanti – e accessibili – opportunità di lavoro e sviluppo professionale, per i “figli dell’immigrazione”, siano rappresentate dalle imprese e dai settori altamente internazionalizzati (dove i processi di carriera sono tendenzialmente “denazionalizzati”), dai comparti in cui si producono beni e servizi rivolti alle stesse comunità straniere e ai loro Paesi d’origine, dai settori – come la ristorazione, l’industria del tempo libero, la promozione di eventi culturali, solo per citarne alcuni – in cui l’identità etnica può essere oggetto di “mercificazione” (attraverso la sua incorporazione nei beni e servizi prodotti, le strategie di marketing e di comunicazione, le modalità di approccio al cliente), dalle imprese e reti di imprese interessate a sviluppare processi di delocalizzazione, o a intessere rapporti commerciali con partner stranieri, dalla gestione di attività di import/export, dalle attività di interpretariato, di mediazione linguistico-culturale e di Diversity Management, dal comparto dei servizi sociali e alle persone, in cui si dilata il fabbisogno di nuove professionalità collegate alla gestione di un’utenza sempre più composita.

Ma quelle che oggi ci si presentano come caratteristiche peculiari dei giovani appartenenti alle comunità immigrate, capaci di aprire loro sbocchi altrettanto specifici, si avviano a diventare tratti e competenze sempre più strategici e costituzionalmente connessi alla condizione dei giovani tout court: giovani che hanno interiorizzato le esigenze di mobilità, polivalenza e reversibilità che caratterizzano gli attuali paradigmi produttivi; che sono cresciuti in società decisamente più eterogenee, nella loro composizione, rispetto a quelle del passato (ciò vale in particolare proprio per l’Italia, dove quella che si avvia in questi anni a divenire adulta è la prima coorte a essere nata e cresciuta in una società compiutamente multi-etnica) e che esprimono un diffuso orientamento a trasferirsi all’estero, non solo e non tanto per mancanza di alternative (come vorrebbe far intendere la retorica dell’auto-commiserazione), quanto perché si percepiscono e si immaginano cittadini globali, ed è proprio tale caratteristica a conferire loro “una marcia in” più rispetto alle generazioni che li hanno preceduti, nonostante tutte le vulnerabilità che oggi investono la popolazione giovanile.

Alla luce di questo scenario, si potrebbe affermare che le seconde generazioni nate dall'immigrazione sperimentino, in forma anticipata e intensa, le trasformazioni indotte dalla globalizzazione, l'esposizione a contesti di lavoro internazionalizzati (quella che le direzioni del personale definiscono *international exposure*), l'affiliazione a reti transnazionali, la possibilità di comunicare in lingue diverse e di attingere a differenti repertori linguistici e culturali, l'opportunità di integrare e negoziare elementi mutuati da diversi contesti socio-culturali, la familiarità con ambienti di vita e di lavoro cosmopoliti, la possibilità di utilizzare risorse ed elementi discorsivi mutuati da molteplici setting, la dimestichezza con le tecnologie della comunicazione, la propensione alla mobilità, la necessità di gestire situazioni di rischio e di incertezza, l'attitudine all'auto-riflessività tipica di chi vive "diviso tra due mondi" per riprendere una celebre espressione di un influente sociologo del passato, Robert Park. Altrettante caratteristiche che godono oggi di una forte legittimazione, tanto da essere espressamente ricercate e apprezzate dalle direzioni del personale delle principali imprese e istituzioni nel contesto delle attuali società europee; società che proprio la presenza degli immigrati e dei loro discendenti ha contribuito a rendere sempre più cosmopolite e connesse con altri mondi.

## 1.6 Le imprese come laboratori di innovazione sociale

Queste ultime considerazioni ci fanno comprendere come le indicazioni proposte in questo *Booklet* guardano oltre l'universo dell'immigrazione per come siamo oggi portati a conoscerla e rappresentarla. **Quella di attrezzarsi a gestire la "diversità" è infatti una delle fondamentali sfide per l'economia e la società a livello globale; certamente una sfida ineludibile per le imprese italiane (e per tutte le altre organizzazioni di lavoro) se si considerano le loro improcrastinabili esigenze di riposizionamento competitivo e di maggiore apertura sui mercati internazionali.**

Tuttavia, giova ribadirlo, non si tratta – come spesso viene semplicisticamente liquidato – di un tema collegato all'arretratezza del tessuto imprenditoriale italiano e dei suoi modelli gestionali, bensì di una vera e propria sfida globale – che intercetta molteplici processi di trasformazione irreversibile nella composizione demografica della forza lavoro, nei modelli di divisione sociale

del lavoro, negli atteggiamenti culturali, negli equilibri tra sistemi produttivi e riproduttivi – e che apre innumerevoli implicazioni a livello economico, politico ed etico. Peraltro, la diversità tributaria del background migratorio, sulla quale si focalizza il progetto da cui è scaturito questo *Booklet*, è solo una delle manifestazioni di una forza lavoro sempre più eterogenea (nei mercati del lavoro così come negli organici aziendali); tuttavia, è anche quella che probabilmente **ne sintetizza in forme paradigmatiche tutto il potenziale di problema e risorsa, sfida e opportunità.**

Al tempo stesso, in virtù di quella funzione di “specchio” che l’immigrazione svolge in rapporto alle caratteristiche dei contesti di ricezione e di inserimento, guardare ai modi attraverso i quali le imprese si rapportano alla diversità delle forze lavoro immigrate ci consente di vedere le organizzazioni nella loro veste di sistemi socio-culturali “in miniatura” che condensano e permettono di cogliere dinamiche e tendenze di contesto più ampie; e, al contempo, ci spinge a considerarle laboratori di innovazione sociale: **microcosmi in cui è possibile sperimentare e anticipare “qualcosa di nuovo” in grado di generare cambiamento dentro le stesse imprese ma anche** – come si è avuto modo di anticipare in apertura – **nei loro territori di insediamento.**

Per di più, nell’attuale scenario post-pandemico questo *Booklet* assume una tempestività addirittura inattesa: progettato a ridosso della crisi dei rifugiati, con le sue sollecitazioni a un cambiamento di paradigma nel pensare il significato della presenza immigrata e il relativo ruolo delle imprese, il progetto di concorrere a una gestione in chiave a un tempo inclusiva e performativa delle risorse umane con un background migratorio assume oggi una valenza ancor più profonda. Nello scenario che si è aperto “grazie” alla pandemia ci è



e sempre più ci sarà dato constatare con un'immediatezza senza precedenti come **scelte organizzative strategiche e consapevoli possano concorrere alla ricerca del bene comune, alla sostenibilità nel tempo dei modelli di sviluppo, alla creazione di nuove forme di governance delle interdipendenze globali.** È con questa consapevolezza che ci accingiamo a entrare nel merito delle pratiche di Diversity Management indirizzate al personale con un background migratorio.

**Includere le risorse  
umane migranti  
nell'ottica del Diversity  
Management**

**2**

## 2. Includere le risorse umane migranti nell'ottica del Diversity Management

Come si è anticipato, il disegno di questo *Booklet* si sviluppa sia a partire dalle competenze dei suoi autori, sia alla luce delle principali indicazioni emerse dalla ricerca condotta, nell'ambito del progetto DimiCome, in cinque regioni italiane (Emilia-Romagna, Lombardia, Piemonte, Puglia e Veneto) con l'obiettivo di esplorare i processi di integrazione dei migranti nei contesti di lavoro; un'indagine sul campo che ha dedicato particolare attenzione alla presenza e agli effetti, nelle organizzazioni osservate, di **pratiche di gestione delle risorse umane coerenti con i principi del Diversity Management** (d'ora in poi DM).

Come illustrato in dettaglio nell'analisi trasversale dei risultati prodotti dagli studi regionali<sup>7</sup>, in generale la ricerca non solo ha rilevato nel campione selezionato la presenza di pratiche riconducibili a questo approccio alla gestione dei dipendenti, ma ha anche consentito di individuarne modalità specifiche e originali, fattori facilitanti e di possibile criticità, impatti positivi per le organizzazioni, i lavoratori, i territori di insediamento e gli stakeholder sociali (come i soggetti pubblici e gli enti di terzo settore operanti nell'inclusione socio-lavorativa di migranti, rifugiati e richiedenti asilo). Nella sezione successiva si offriranno una serie di indicazioni, direttamente suggerite o implicate dalla ricerca, utili – anche sotto il profilo pratico – per imprese e stakeholder che intendano attivarsi nella valorizzazione dei lavoratori migranti o consolidare impegni già avviati in

---

<sup>7</sup> Monaci M. e Zanfrini L. (2020), *Una macchina in moto col freno tirato. La valorizzazione dei migranti nelle organizzazioni di lavoro*, Fondazione ISMU, Milano.

questo campo. In funzione di ciò, si considera però prima necessario **delineare molto sinteticamente alcuni aspetti fondamentali del DM**. Si tratta di “capi-saldi” principalmente fondati sulle evidenze fornite, oltre che da concrete esperienze organizzative ormai numerose a livello internazionale, da un repertorio di studi scientifici dell’ultimo decennio che, nel nostro Paese, hanno visto in prima linea proprio Fondazione ISMU, ente capofila del progetto DimiCome.

## 2.1 Cos’è il DM: diversità, gestione della diversità e inclusione

Il Diversity Management è un approccio alla gestione delle risorse umane orientato alla **costruzione di organizzazioni inclusive**, in grado cioè di: a) **riconoscere – favorendone l’espressione** – le diverse predisposizioni, capacità, esigenze, esperienze e identità delle persone; b) **valorizzare** e integrare **tali differenze**, concepite come potenziale, anche **a vantaggio della prestazione organizzativa**. L’opportunità del DM come modello o sensibilità gestionale è chiaramente indicata dal ruolo e dall’impatto odierni della “diversità” nell’azione organizzativa, oltre che nella vita sociale quotidiana. Basti pensare a fenomeni quali:

- la **globalizzazione**, con i suoi effetti sull’internazionalizzazione del business e degli organici aziendali;
- l’**indebolimento dei tradizionali confini organizzativi** sia interni (tra funzioni e attività) che esterni (rispetto a clienti, fornitori, altri stakeholder), con l’affermarsi di nuove e mutevoli forme di collaborazione di rete e di contaminazione tra saperi professionali;
- i **cambiamenti demografici** nelle dinamiche occupazionali, che oggi vedono quattro o perfino cinque generazioni al lavoro “fianco a fianco”, la crescente partecipazione e qualificazione femminile nel lavoro, la presenza di immigrati di prima e seconda generazione nelle imprese;
- lo sviluppo di **nuovi bisogni e attese** – di benessere, auto-realizzazione, conciliazione dei vari ambiti della propria vita – che le persone portano nella sfera lavorativa;
- il mutamento e la **diversificazione delle esigenze di clienti e utenti**, con la conseguente necessità di riuscire a leggere e soddisfare tale varietà di bisogni;

- l'accresciuta sensibilità di mercati, istituzioni e cittadini verso gli **impatti etico-sociali e di sostenibilità dell'attività organizzativa**, con la richiesta di un esplicito impegno nella promozione della qualità della vita dei dipendenti e nel contrasto alle discriminazioni nei luoghi di lavoro.

In altri termini, la diversità dentro e fuori delle organizzazioni è oggi una realtà. Da qui, due questioni cruciali: quanto si è preparati, nelle organizzazioni, a gestirla? Come trasformare questa (inevitabile) condizione e sfida in un "punto di forza", ricavandone benefici tanto per le organizzazioni che per chi in esse vive e lavora?

Nell'ottica del DM, la diversità si riferisce a un'organizzazione o a una sua parte (come un gruppo di lavoro) in cui fra le persone esistono differenze rispetto a varie dimensioni; dimensioni che, oltre a comprendere aspetti squisitamente organizzativi (mansioni, livello gerarchico, funzione di appartenenza, ecc.), si riferiscono ad aspetti quali il genere, l'età, l'origine etnica e/o nazionale, la situazione familiare, l'appartenenza religiosa, l'orientamento sessuale, il background formativo, l'esperienza professionale. Negli individui tali dimensioni della diversità possono essere tendenzialmente "date" e non modificabili (p.es.: il genere, l'origine etnica) o "acquisite" e più o meno variabili nel tempo (p.es.: lo status familiare, il bagaglio formativo o professionale); possono, inoltre, essere direttamente visibili (come il genere e l'età) o non visibili, ovvero rese visibili solo da una specifica scelta del soggetto interessato (come l'orientamento sessuale e i valori religiosi).

**La diversità è quindi primariamente una caratteristica di organizzazioni o gruppi a composizione eterogenea, piuttosto che di specifiche persone o categorie di persone.** In tal senso, non pare appropriato riferirsi a singoli individui o gruppi nell'organizzazione come "diversi", sebbene ciò succeda abbastanza comunemente (specie per indicare soggetti di minoranze o cosiddetti "gruppi svantaggiati"). Da un lato, è evidente come siano le persone a portare nei contesti di lavoro le proprie peculiarità e "differenze" determinandone, in concreto, l'eterogeneità. Dall'altro, volendo applicare il concetto di diversità a livello individuale, **risulta semmai corretto affermare che ciascuna persona sia "diversa" in virtù della propria distintiva unicità derivante dalla combinazione di molteplici caratteristiche**; un intreccio, peraltro in movimento, in cui interagiscono le dimensioni sopracitate e quindi aspetti sia squisitamente individuali (fino agli stessi tratti di personalità), sia influenzati da appartenenze e identità sociali. Nella precedente sezione si è del resto già avuto modo di descrivere come, all'interno dello stesso universo dell'immigrazione, si combinino molteplici situazioni dal punto di vista delle biografie individuali e delle influenze sociali.

Mentre la diversità si riferisce alla composizione delle risorse umane di un'organizzazione, la **“gestione della diversità”** (al centro del DM) si riferisce **al grado e ai modi in cui, in un'organizzazione, si creano condizioni e opportunità per utilizzare il potenziale legato alla diversità**. È questo, nella prospettiva del DM, il significato dell'**“inclusione”**, che rappresenta esattamente la capacità di riconoscere le differenze e valorizzare la diversità delle persone, a partire da un'apertura nella fase di accesso all'organizzazione attraverso i processi di reclutamento e selezione. L'inclusione è, quindi, la gestione concreta della diversità organizzativa, che si realizza costruendo un ambiente di lavoro dove ciascuno abbia la possibilità di partecipare allo sviluppo dell'organizzazione e ai risultati comuni. Non solo “diversità” e “inclusione” non sono sinonimi, ma, da questo punto di vista, **un'organizzazione può essere “diversa” eppure non inclusiva**: a dispetto del modo in cui talora le stesse imprese si raccontano, la semplice presenza della diversità (avere personale femminile e maschile, giovane e senior, di differente nazionalità, ecc.) non equivale di per sé a “fare” DM e inclusione. Più profondamente, questi ultimi comportano **un lavoro ulteriore sulla diversità** a livello sia di **conoscenza e consapevolezza** (delle differenze, delle sfide, delle potenzialità), sia soprattutto di **pratiche** in grado di integrarla e valorizzarla nella vita e nel funzionamento organizzativi.

## 2.2 I vantaggi del DM in una logica win-win

L'integrazione e la valorizzazione delle differenze nei luoghi di lavoro **consentono di creare valore**, trasformando i possibili ostacoli alla collaborazione indubbiamente insiti nella diversità – se non gestita – in potenziale per il miglioramento della prestazione organizzativa e non solo. In particolare, come messo in evidenza da un insieme ormai corposo di esperienze e studi, tre appaiono gli ambiti fondamentali in cui il DM può generare valore secondo una logica *win-win*, ossia **una serie di benefici per tutte le parti coinvolte**.

Il primo livello si riferisce ai **vantaggi per le persone**. Evidentemente, l'essere posti nella condizione di esprimersi e di partecipare alle attività organizzative “per ciò che si è” (con i propri peculiari bisogni, aspirazioni, predisposizioni e identità) aumenta la soddisfazione e la qualità della vita delle risorse umane, migliora l'efficacia individuale nello svolgimento delle mansioni e dunque l'autostima e la fiducia, favorisce opportunità di crescita professionale e di carriera attraverso la maggiore visibilità e il riconoscimento dei propri contributi.

Una seconda area riguarda **il lavoro di gruppo**, specialmente nel caso di contesti organizzativi molto strutturati. La scelta di far cooperare risorse umane “diverse” nei team di lavoro tende, infatti, a favorire il confronto tra prospettive differenti e la discussione critica, ad alimentare la creatività e la capacità di pensiero fuori dagli schemi, agevolando la ricerca di soluzioni a problemi complessi e permettendo una maggiore consapevolezza nella presa di decisioni.

Il terzo e cruciale livello concerne **la competitività e la performance complessiva delle organizzazioni** che investono nella diversità. Su questo piano, impegnarsi a riconoscerla, a integrarla e a sfruttarne il potenziale può tradursi in molteplici benefici per le strategie e gli obiettivi organizzativi, quali:

- **la riduzione di costi e rischi**, come quelli legati al *turn-over* e all’assenteismo dei lavoratori o anche a contenziosi legali (un clima aziendale inclusivo, infatti, ha ben maggiori possibilità di prevenire situazioni e relazioni sanzionate dalle norme sulle pari opportunità o sui “rischi psico-sociali” – p.es., il mobbing – nei luoghi di lavoro);
- **vantaggi nelle politiche di reclutamento**, mediante l’estensione dei “bacini” dai quali si traggono le proprie risorse umane e quindi la possibilità di accedere a nuove competenze;
- **benefici commerciali o nell’erogazione dei servizi**, laddove la presenza di collaboratori di differente estrazione (di genere, nazionale, etnica, ecc.) porta a estendere la propria base di clienti o utenti, permettendo di meglio intercettare e soddisfare bisogni specifici e diversificati;
- **un incremento delle competenze per l’internazionalizzazione** (si pensi non soltanto alla portata globale di molte attività d’impresa ma anche alla crescente partecipazione di enti non profit e pubblici a progetti finanziati e condotti su scala europea);
- **un aumento delle risorse per l’innovazione**, tramite il confronto e la combinazione di saperi, sensibilità ed esperienze differenti;
- **un incremento delle “risorse intangibili” dell’organizzazione**, dato da un maggiore **coinvolgimento** – accompagnato, di solito, da una maggiore produttività – delle proprie persone e dal rafforzamento di **fiducia** e **legittimazione** presso gli stakeholder sociali e di mercato (un’organizzazione attenta ai propri lavoratori gode di solito di **buona reputazione** nei territori di insediamento, presso le istituzioni e tra i cittadini-utenti/consumatori).



Infine, con uno sguardo più ampio e di medio-lungo periodo, occorre sottolineare i possibili **benefici per il contesto sociale** delle pratiche di DM attuate nei luoghi di lavoro. Proporzionalmente alla loro diffusione, esse hanno la capacità di contribuire alla coesione sociale, alla creazione di benessere condiviso, allo sviluppo di capitale umano e di economie sostenibili nelle comunità ove le organizzazioni operano. Inoltre, sotto un profilo di sensibilizzazione culturale non meno significativo, gli impegni delle organizzazioni in percorsi di DM possono svolgere una funzione di testimonianza o persino educativa nell'affermarsi di modelli inclusivi di convivenza sociale (p.es.: rispetto ai ruoli di genere, alla presenza di persone con background migratorio, al valore delle diverse "età della vita").

## 2.3 DM e pari opportunità

Le azioni di DM hanno **un carattere essenzialmente volontario, andando oltre quanto richiesto dalle leggi in tema di pari opportunità nel lavoro**. Queste ultime rappresentano il modo più tradizionale di affrontare la questione della diversità nelle organizzazioni; con riguardo al contesto italiano, basti pensare non solo alle leggi che, come si è già ricordato, vietano qualsiasi forma di discriminazione diretta o indiretta, ma anche alla possibilità di ricorrere ad azioni positive quando ciò sia richiesto da obiettivi di uguaglianza non solo formale. Esempi in tal senso sono le norme sul collocamento mirato dei soggetti con disabilità o sulle cosiddette "quote rosa" nei consigli di amministrazione di determinati tipi di società, e più in generale all'influenza delle direttive europee in materia di parità di trattamento e contrasto alle discriminazioni sul lavoro.

La logica delle pari opportunità, basata sull'intervento pubblico, è esterna e vincolante; è primariamente finalizzata alla rimozione delle barriere discriminatorie nei contesti di lavoro; e vede come beneficiari specifici gruppi o minoranze ritenuti socialmente svantaggiati. In modo differente, le politiche per la diversità sono attivate prevalentemente per iniziativa e dall'interno delle organizzazioni (anche se talvolta in seguito a precise sollecitazioni da parte delle autorità); si propongono come obiettivo lo sviluppo di condizioni di partecipazione e benessere (più che la rimozione di condizioni negative) per i lavoratori, con un'attenzione esplicita anche ai vantaggi per l'organizzazione; e vedono come destinatari, per quanto possibile, l'insieme dei collaboratori e non solo determinate categorie di persone.

Nella consapevolezza di queste distinzioni di fondo, è tuttavia opportuno concepire il rapporto tra pari opportunità e DM in termini di continuità e interdipendenza. Infatti, da un lato si può facilmente constatare come spesso i vincoli istituzionali e "calati dall'alto" siano poco efficaci senza un radicamento dall'interno, fondato sul coinvolgimento di chi ricopre posizioni di responsabilità e ancor più sulla comprensione e condivisione culturale di queste misure nell'intera organizzazione. Si pensi semplicemente alle difficoltà di superare un'applicazione meramente burocratica della normativa sull'inserimento delle persone disabili, se ciò non si accompagna all'impegno di ricercare e implementare soluzioni innovative (p.es., nell'organizzazione della produzione) vantaggiose tanto per i lavoratori coinvolti quanto per le organizzazioni. Dall'altro lato, le istanze etiche e di giustizia sociale sottese all'approccio delle pari opportunità restano comunque fondamentali, in quanto appare evidente che persone appartenenti a determinati gruppi continuino a sperimentare trattamenti discriminatori sul lavoro. Ciò si verifica tuttora soprattutto attraverso **la diffusione e l'uso, nelle organizzazioni, di stereotipi**: generalizzazioni relative a presunte prerogative di specifiche categorie di persone (dalla scarsa apertura al cambiamento attribuita ai lavoratori anziani alla maggiore propensione a privilegiare gli impegni familiari riferita alle donne), che, in maniera spesso sottile, concorrono a produrre condizioni di svantaggio per queste persone sia nell'accesso al lavoro che nella carriera. Appare dunque indispensabile mantenere un alto livello di attenzione verso tali situazioni, in cui, accanto alle autonome iniziative delle organizzazioni, continuano a ricoprire un ruolo centrale esplicite forme di stimolo e pressione da parte del soggetto pubblico. Significativamente, in molti Paesi, **il dibattito e gli interventi nel campo del DM si sono sviluppati intrecciandosi con il più classico "discorso" della promozione dell'eguaglianza sul lavoro**. Ne è una

testimonianza esemplare la piattaforma comunitaria delle *Diversity Charters*, volta a incrementare l'impegno delle organizzazioni europee per l'inclusività; operante dal 2009 attraverso l'adesione volontaria alla "Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro", oggi il programma coinvolge in Italia circa 900 organizzazioni che impiegano oltre 700mila lavoratori.

## 2.4 Gli strumenti del DM

Sul piano operativo, gli studi, le raccomandazioni di esperti e soggetti istituzionali ma anche le buone prassi sin qui resi disponibili – a livello italiano e ancor più internazionale – consentono di evidenziare **un'ampia serie di strumenti per la realizzazione di efficaci interventi di DM**. Si tratta di un **"repertorio"** a cui si può attingere per la scelta di specifiche pratiche confacenti alle peculiari condizioni ed esigenze di un'organizzazione, eventualmente integrando più linee di azione.

La prima area di intervento cruciale riguarda evidentemente **il reclutamento delle risorse umane**, attraverso pratiche di selezione non discriminatorie, la ricerca mirata di candidati in bacini di offerta di lavoro non tradizionali, specifiche azioni di orientamento e inserimento nella vita organizzativa a favore di categorie di neo-assunti considerate "svantaggiate".

Un secondo ambito rilevante coincide con **lo sviluppo del personale e in particolare la sua formazione**; a parte basilari iniziative di *awareness training* interno (formazione per la presa di coscienza riguardo a stereotipi e distorsioni cognitive che intervengono nella relazione con l'"altro"), tale area può ad esempio includere interventi più ambiziosi per l'apprendimento di peculiari competenze nel confronto con la diversità (comunicazione interculturale, gestione dei conflitti, ecc.) o programmi di formazione dedicata e monitoraggio dei percorsi di carriera rivolti a persone con alto potenziale appartenenti a specifiche "categorie" – come appunto i lavoratori migranti – tendenzialmente non incluse nelle normali pratiche di gestione dei talenti.

Sempre con riferimento alle pratiche di sviluppo delle risorse umane, si segnala l'importanza dei **programmi di mentoring e coaching** per il supporto, l'accompagnamento e la supervisione dei percorsi delle persone da parte di membri esperti dell'organizzazione; come anche del **ricorso a gruppi di lavoro "misti"**, capaci – come anticipato – di favorire la contaminazione reciproca in vista di soluzioni innovative laddove la diversità sia consapevolmente gestita

(p.es., attraverso la circolazione di informazioni puntuali in merito alle competenze dei partecipanti e assicurando spazio alla “voce” di ciascuno di essi).

Un altro concreto campo di impegno nella pratica del DM consiste nel **ripensamento degli ambienti di lavoro – fisici e non solo – e dei processi di produzione o di servizio**, mediante innovazioni e investimenti tecnologici in grado di renderli più funzionali ai bisogni delle persone (p.es., lavoratori maturi, soggetti con disabilità), incrementandone la qualità della vita lavorativa e al contempo le capacità di prestazione. Pur trattandosi di un’area di intervento legata evidentemente anche alle peculiari caratteristiche dei settori di attività, occorre sottolinearne la rilevanza generale oggi accentuata dai mutamenti, verosimilmente di medio-lungo periodo, alimentati dall’emergenza globale della pandemia di Covid-19; basti pensare al rinnovato dibattito e all’esperienza “collettiva” in corso nel campo dello **smart working**, nei quali l’individuazione di una combinazione equilibrata e virtuosa di processi di lavoro in presenza e da remoto si basa in definitiva sulla necessità di includere nelle nuove architetture organizzative la “diversità” comportata dalle specifiche prerogative, condizioni ed esigenze delle persone – sul piano tanto professionale che individuale – in modo coerente con la realizzazione di obiettivi e progetti organizzativi.

Quest’ultima considerazione si collega, più ampiamente, al ruolo nel DM delle **iniziative di work-life balance e “welfare aziendale”**, volte a favorire il benessere dei dipendenti nell’interazione tra sfera lavorativa e altri ambiti della vita individuale; ciò specie nella misura in cui tali soluzioni non siano adottate o comunque “pensate”, come di fatto ancora succede nella realtà italiana, con predominante riferimento alle esigenze femminili e alla sfera delle responsabilità familiari (pur restando, tali aspetti, chiaramente significativi nello scenario contemporaneo).

Due ulteriori campi di azione meritevoli di attenzione coinvolgono, infine, **i processi di valutazione e di comunicazione delle pratiche di DM**. Come si ribadirà poco più avanti, l’area del monitoraggio e della valutazione degli impatti delle iniziative di DM rappresenta tuttora una delle criticità – e dunque delle sfide – più consistenti nei percorsi di molte organizzazioni attive su questo fronte. Tuttavia, è per esempio possibile sottolineare una progressiva maggiore presenza, in particolare in contesti di medio-grande impresa, di **sistemi di valutazione della performance dei manager** incentrati anche sul grado di conseguimento di obiettivi prefissati di DM; un’evoluzione che non soltanto attesta la rilevanza di esplicite forme di incentivazione (correlate anche alla *compen-*

sation) verso le figure con responsabilità come leva delle strategie di DM, ma più in generale può proporsi come volano per lo sviluppo di una cultura della valutazione direttamente applicata ai risultati delle politiche organizzative per la valorizzazione della diversità.

Dal canto suo, **la comunicazione delle azioni di DM e dei loro risultati verso gli stakeholder interni ed esterni** dell'organizzazione costituisce uno *step* cruciale per generare benefici dalle pratiche inclusive attuate o avviate, alimentando, da un lato, maggiore comprensione e condivisione interne e, dall'altro, vantaggi reputazionali, opportunità di networking ed effetti di disseminazione delle pratiche nel contesto socio-economico locale o più ampio. In tal senso, si segnala sicuramente l'utilità di strumenti formali di comunicazione interna ed esterna (dalle carte dei valori e della *mission* alle newsletter, dai comunicati stampa e gli eventi *ad hoc* alle sezioni dedicate nel sito web istituzionale e nella intranet), come anche il ruolo basilare – e perfino più pervasivo – di processi più informali di interazione e “socializzazione” nel contatto quotidiano con gli interlocutori interni ed esterni (dipendenti, fornitori, associazioni e altre organizzazioni di settore, ecc.).

Da ultimo, le indicazioni provenienti dalla ricerca, dagli esperti e, in vari casi, dall'esperienza concreta spingono più in generale a cogliere l'importanza di almeno **tre fondamentali “meccanismi di radicamento”** di pratiche di DM efficaci:

- a) **l'integrazione di tali attenzioni nella strategia organizzativa**, rendendo esplicito il *business case for diversity* (ossia il nesso tra DM e determinati obiettivi e vantaggi competitivi ricercati, per esempio, sul piano dell'acquisizione di specifiche competenze e delle migliori opportunità di servire o intercettare segmenti di clientela);
- b) **l'allineamento con il complessivo sistema di gestione delle risorse umane**, condizione di fatto già posta in primo piano dai precedenti riferimenti al ruolo dei processi di selezione e di formazione e sviluppo del personale;
- c) **lo sforzo e la capacità di sviluppare internamente una cultura inclusiva**, se necessario promuovendo e stimolando processi di cambiamento e nuovo apprendimento.

## 2.5 Il DM come impresa partecipata

Il riconoscimento, l'integrazione e la valorizzazione della diversità nelle organizzazioni tendono a – o dovrebbero – configurarsi, in definitiva, come **“impresa partecipata”, basata cioè sul contributo di molteplici parti**.

Ciò si pone innanzitutto sul piano della vita organizzativa interna, rispetto a cui si è già lasciato intendere il ruolo decisivo di **soggetti innanzitutto situati nell'area della gestione delle risorse umane**, ma anche di **figure coinvolte nelle strategie organizzative di responsabilità sociale** e per la sostenibilità, spesso chiamate a coordinarsi con gli specialisti del personale nel lancio e nella gestione di azioni a favore dello “stakeholder dipendente” o di innovazione sociale (p.es., forme di welfare aziendale in collaborazione con attori del territorio). Ma appare altrettanto basilare il coinvolgimento diretto di altri soggetti:

- in primo luogo, **i massimi esponenti dell'organizzazione**, attraverso la loro *sponsorship*, e ancor più l'impegno e l'esempio personali, nel comunicare apertamente la rilevanza di una nuova visione inclusiva (come anche di specifiche iniziative attuate) e nel motivare le persone al cambiamento;
- **i responsabili delle funzioni di linea e “tecniche” e in generale i capi intermedi**, cioè coloro che spesso maggiormente incidono – nel bene o nel male – sulle condizioni quotidiane di lavoro e di benessere delle persone;
- gli stessi **rappresentanti sindacali**, che, perlomeno nella realtà italiana, possono detenere un potenziale di consenso e collaborazione tuttora cruciale per il confronto e le decisioni riguardanti i lavoratori.

Più ampiamente ancora, a tutto ciò si aggiunge l'esigenza di **meccanismi di disseminazione, socializzazione e condivisione interne di una cultura inclusiva**, che necessariamente – come effetto di processi di comunicazione più o meno formalizzati ma anche attraverso le interazioni e interpretazioni delle persone nella vita di lavoro quotidiana – richiedono un ruolo attivo da parte della maggioranza dei membri della comunità organizzativa, trasversalmente quindi agli stessi ruoli professionali e livelli gerarchici. Solo così, infatti, la gestione della diversità può realizzarsi non come qualcosa che “si fa sulle persone” ma come una pratica che le persone comprendono ed esse stesse “fanno”.

D'altro canto, la definizione, l'implementazione e – in definitiva – il successo delle azioni di DM **si basano inevitabilmente anche sul coinvolgimento, il**

**sostegno e l'iniziativa degli attori di contesto delle organizzazioni di lavoro.** Questa **dimensione più "esterna" del carattere partecipativo degli impegni di valorizzazione della diversità** chiama variamente in causa stakeholder quali le istituzioni pubbliche (dal livello locale a quello sovranazionale), le associazioni imprenditoriali e di categoria, i soggetti di terzo settore e della società civile, i sindacati, gli stessi cittadini innanzitutto nelle proprie decisioni di clienti e utenti.

In primo luogo, va sottolineato il ruolo in particolare degli attori pubblico-istituzionali nell'**incentivazione diretta delle politiche organizzative a favore della diversità**, ad esempio nelle forme previste dalle recenti normative nazionali in tema di agevolazioni fiscali connesse alla realizzazione di piani di welfare aziendale e, in modo più vincolante, sull'obbligo di rendicontazione non finanziaria per determinate categorie di aziende (a cui si richiede, recependo una Direttiva dell'Unione Europea, di comunicare i propri impegni di responsabilità, comprese le politiche sociali per i dipendenti).

Ancora, si segnala l'importanza di **meccanismi premianti delle buone pratiche di DM anche su un piano prettamente simbolico e di legittimazione**, come nel caso di periodici "premi speciali" e *awards* conferiti, oltre che dagli stessi soggetti pubblici, da enti della società civile o associazioni imprenditoriali e network di imprese; si tratta, infatti, di forme di riconoscimento in grado di aumentare, nel mercato come nella società, la visibilità e la reputazione di organizzazioni protagoniste di sforzi e risultati significativi nella promozione di luoghi di lavoro inclusivi. Per quanto riguarda il contesto italiano, si possono segnalare almeno due riconoscimenti che oggi godono di notevoli autorevolezza e visibilità: con specifico riferimento alle pratiche rivolte a migranti e rifugiati, il logo "Welcome. Working for Refugee Integration", che dal 2017 l'Alto Commissariato delle Nazioni Unite per i Rifugiati (UNHCR) conferisce annualmente a imprese distintesi nel favorire i processi di integrazione lavorativa dei beneficiari di protezione internazionale; e, nel campo più generale della sostenibilità, il "Sodalitas Social Award", attribuito da Fondazione Sodalitas a iniziative e progetti organizzativi in varie aree di impegno responsabile e per l'innovazione sostenibile riferite, tra l'altro, ai temi dell'occupabilità, delle pari opportunità e dell'inclusione sociale.

In terzo luogo, appare fondamentale **la collaborazione degli stakeholder nella programmazione e implementazione di interventi mirati, come anche nella messa a punto di linee guida ad essi funzionali**. Tale co-costruzione delle pratiche di DM si realizza – e deve essere perseguita – principalmente mediante lo sviluppo e il consolidamento di **partnership di progetto tra imprese, sog-**

**getti pubblici ed enti di terzo settore**, tenendo in particolare considerazione le peculiari risorse e “competenze” possedute da questi ultimi (p.es., la possibilità di ricorrere alle proprie reti e una conoscenza dettagliata delle problematiche e dei bisogni sociali del proprio territorio). Questa azione collaborativa può o dovrebbe anche svilupparsi attraverso iniziative – istituzionali, di settore, ecc. – finalizzate alla **promozione di forme esplicite e condivise di comunicazione e valutazione delle politiche di DM**, eventualmente anche nel quadro di criteri di riferimento o di “standard” già codificati a livello nazionale e internazionale.

Inoltre, l’attivazione di meccanismi virtuosi di partnership e di confronto e coordinamento multi-stakeholder arriva nuovamente a coinvolgere **il possibile significativo ruolo dell’attore sindacale**. Se poco sopra si è già indicata la sua rilevanza sul piano della gestione “interna” (p.es., nell’ambito della contrattazione aziendale), a livello territoriale e sovra-locale il sindacato può indubbiamente svolgere **una più ampia funzione propulsiva delle pratiche di riconoscimento della diversità – anche in un’ottica di confronto critico e persino al di là della puntuale negoziazione di accordi –**, laddove si alimenti l’apertura all’idea di come, in determinati casi, un differente trattamento per categorie diverse di lavoratori possa tradursi in maggiori condizioni di “uguaglianza sostanziale”.

Infine, è opportuno evidenziare la centralità dei **processi di riconoscimento attuati dagli stessi cittadini-consumatori/clienti**. Essi, infatti, attraverso la loro “risposta” e innanzitutto le proprie scelte di acquisto, possono **sostenere e incentivare le organizzazioni nello sviluppo o anche nella sperimentazione innovativa di modelli gestionali improntati ai principi strategici ed etici dell’inclusività**. Questa evoluzione dell’“attenzione collettiva” richiede a sua volta **una specifica cura delle azioni di informazione e sensibilizzazione rivolte al pubblico più ampio**, da parte sia delle stesse organizzazioni che degli attori di contesto; ciò, in special modo, con riferimento al significato e agli obiettivi di pratiche di DM che coinvolgano **dimensioni della diversità particolarmente “delicate” sotto il profilo delle percezioni e dei vissuti sociali** (un caso esemplare riguarda, evidentemente, proprio la valorizzazione delle risorse umane immigrate nei luoghi di lavoro).

In definitiva, tendere a **una (inevitabile) “gestione allargata” delle azioni a favore della diversità nei contesti di lavoro** dovrebbe accompagnarsi a una triplice consapevolezza. La prima è che, guardando perlomeno alla corrente situazione italiana, si manifesta oggi **la necessità di rafforzare o consolidare ulteriormente** processi come quelli appena accennati. In secondo luogo, se – come già no-

tato – è ragionevole e auspicabile che le organizzazioni promuovano iniziative di DM anche nel quadro delle proprie politiche di responsabilità sociale, occorre d'altro canto sottolineare **l'importanza del sostegno dei loro stakeholder “nella società” a queste forme di impegno**; in altri termini, essi non solo risultano, per vari motivi, tra i possibili beneficiari delle pratiche organizzative per l'inclusione, **ma possono e devono esercitare a propria volta una distintiva responsabilità** ai fini del consolidamento e del successo delle iniziative *diversity-oriented* nei luoghi di lavoro. Infine, proprio sulla base di questa **visione sistemica delle strategie organizzative di DM, occorre al contempo riconoscere come una serie di fattori in grado di influenzarle, facilitandole o meno, ricadano al di fuori della sfera di impegno e controllo diretti da parte delle organizzazioni di lavoro** (rispetto ancora all'inclusione dei lavoratori stranieri, si pensi semplicemente all'impatto di politiche e misure adottate dalle autorità di governo nella gestione dei flussi di migranti e rifugiati e della loro presenza nelle comunità ospitanti).

## 2.6 Il DM come sfida

L'insieme dei punti precedenti dovrebbe avere chiaramente suggerito come **la gestione della diversità nei contesti di lavoro rappresenti un percorso complesso e in vario modo sfidante**. Più esplicitamente, è possibile identificare **una serie di criticità** in grado di rallentare od ostacolare lo sviluppo di serie iniziative di DM. Sul piano prettamente organizzativo, tra i problemi principali si possono indicare i seguenti:

- **l'inerzia di consolidati stili di lavoro e di gestione poco favorevoli all'attenzione per la diversità**; ciò si verifica, ad esempio, laddove una radicata rigidità dei processi produttivi e delle condotte professionali attese (organizzazione dei tempi di lavoro, ecc.) porti a considerare la risposta a specifici bisogni dei dipendenti come “deroga” al normale funzionamento organizzativo, con eventuali ripercussioni sulle prospettive di carriera interna delle persone “devianti” da modelli di impegno tradizionalmente ritenuti appropriati;
- **la fatica e i tempi richiesti per sviluppare internamente culture aperte al pluralismo e all'inclusività**, specialmente quando siano implicati processi di nuovo apprendimento e di consistente cambiamento delle mappe di riferimento;
- **gli investimenti di risorse – economiche, umane, progettuali, di tempo – comportati dalla gestione della diversità**;

- **i vincoli posti dagli orientamenti di breve termine (shortermism) presenti in molte organizzazioni contemporanee** (in particolare le imprese di mercato), che risultano in tendenziale contrasto con l'orizzonte di medio-lungo periodo richiesto sia dall'investimento nella diversità, sia dal conseguimento dei connessi benefici;
- **lo sforzo di progettare e realizzare le iniziative di DM secondo un'ottica "sistemica"**, la quale appare, in definitiva, indispensabile per muoversi efficacemente in questo campo (coinvolgendo molteplici processi e partecipanti interni, costruendo collaborazioni con gli stakeholder, combinando soluzioni operative e azioni sul piano culturale);
- **la non agevole questione della valutazione degli impatti degli interventi di DM**, una pratica che – come anticipato – costituisce tuttora un ambito spesso poco coltivato perfino in esperienze organizzative per altri versi decisamente avanzate nella valorizzazione della diversità;
- **il rischio che le iniziative per la diversità si riducano a mere operazioni di facciata** e marketing di immagine, ossia di conformismo a una nuova moda manageriale o alle aspettative e pressioni esterne.

Occorre inoltre mettere in luce **i possibili effetti indesiderati, o addirittura perversi, delle stesse azioni di DM**, quando esse vengano implementate senza l'attenzione e la preparazione necessarie. Ne sono manifestazioni emblematiche due pericoli non infrequenti:

- il rischio di creare strutture e pratiche avulse dalla concreta esperienza organizzativa quotidiana**, solitamente connesso a un'insufficiente analisi e conoscenza della realtà interna e della situazione delle proprie persone (un caso di scuola è quello dell'impresa che investe nella creazione di un asilo nido aziendale quando le esigenze di *work-life balance* dei dipendenti riguardano principalmente la cura di genitori anziani o semmai, nel caso dei lavoratori immigrati, i bisogni dei figli rimasti nel Paese d'origine e dunque il supporto nell'esercizio della genitorialità a distanza);
- il rischio di accentuare, se non generare, divisioni o disuguaglianze interne** attraverso un'eccessiva – ed esclusiva – enfaticizzazione di prerogative riferite a determinate categorie di persone, che può tradursi in un rafforzamento degli stereotipi e in fenomeni di "incapsulamento di ruolo" (p.es., limitando la collocazione di lavoratori immigrati di una data provenienza in mansioni o aree funzionali ove si ritiene sia possibile ricavare vantaggi dalle abilità e predisposizioni loro attribuite).

Considerando le condizioni che possono incidere su modalità ed esiti dei percorsi organizzativi nel DM, **un cenno a parte merita la situazione del nostro Paese**. Come noto, il contesto italiano si distingue per un tessuto economico-imprenditoriale caratterizzato in misura predominante dalla presenza di aziende di piccole e medie dimensioni; ovvero, una realtà alquanto distante dal profilo della grande impresa (sovente internazionalizzata) intorno a cui principalmente ruotano le esperienze e i modelli di DM in altri contesti, in particolare quello anglosassone. Non è quindi sorprendente che un tratto peculiare del panorama italiano consista nel **ricorso generalmente limitato a strumenti strutturati e mirati per la progettazione e l'implementazione delle azioni di valorizzazione della diversità**; e ciò, peraltro, non riguarda soltanto le piccole imprese, come suggerito da alcune ricerche esplorative del recente passato e dalle analisi condotte nel tempo da Fondazione ISMU<sup>8</sup> e ulteriormente documentato dagli stessi studi regionali del progetto DimiCome.

Il fatto che in tale scenario le pratiche di gestione della diversità emergano **in maniera spesso informale o, talora, addirittura tacita** non è di per sé negativo; piuttosto, segnala **un elemento di ambivalenza**. Da un lato, infatti, questo percorso tende a rispecchiare **un'apertura alle differenze in qualche modo già inscritta nella storia, nella cultura e nel clima organizzativi** (tipicamente, grazie alla sensibilità personale e all'impulso di imprenditori o capi "illuminati"), permettendo **forme di ascolto e coinvolgimento delle persone assai dirette**. D'altro canto, la carenza di meccanismi più pianificati e "presidiati" di gestione delle azioni *diversity-oriented* tende a **ostacolare lo sviluppo di aspetti di consapevolezza e sistematicità che appaiono basilari** per il consolidamento di un impegno nella gestione della diversità, ad esempio per "portare allo scoperto" opportunità implicite o non ancora esplorate che si rendono disponibili – e possono rivelarsi strategiche – in un contesto organizzativo. Su tali premesse, è plausibile ritenere che **un'efficace "via italiana" al DM**, anche rispetto all'inclusione delle risorse umane immigrate, possa vedere tra i suoi elementi distintivi esattamente **un equilibrio (o un mix) virtuoso tra**, da un lato, **aspetti spontanei collegati alla "naturale" evoluzione delle organizzazioni e della loro vita interna** (anche attraverso la frequente relazione di co-appartenenza coi loro specifici contesti socio-culturali), e, dall'altro, **processi più deliberati ed espliciti di gestione della diversità** la cui presenza appare sempre più opportuna.

---

8 <https://www.ismu.org/ismu-e/settore-economia-e-lavoro/>

La conoscenza delle problematiche e sfide che possono presentarsi nella pratica del DM costituisce **uno step cruciale per avviare o consolidare esperienze significative e sostenibili in questo campo.**

Così, nel caso della valutazione degli impatti, si è già notato come stiano lentamente prendendo piede, soprattutto in contesti di grande impresa, **strumenti di assessment calibrati anche su obiettivi attesi nell'area del DM** (p.es., attraverso procedure di valutazione a 360° delle prestazioni manageriali o regolari “indagini di clima” nel luogo di lavoro).

Ancora, la questione dei limiti legati alla disponibilità di risorse – rilevante in particolare per le piccole aziende – può essere affrontata attraverso la creazione di **network di collaborazione tra imprese per la condivisione sia dei costi di programmazione e implementazione di interventi che dei benefici risultanti dagli investimenti comuni**; una soluzione “inter-organizzativa”, quest’ultima, che recenti esperienze italiane nel campo del welfare aziendale hanno dimostrato essere promettente specie laddove coinvolga la partecipazione e il contributo (in primo luogo, in termini progettuali) di imprese di maggiori dimensioni.

Con un ultimo esempio, e con un’attenzione distintiva proprio verso il caso italiano, la capacità di riconoscere i punti di forza ma anche i limiti di meccanismi informali o impliciti di inclusione della diversità – nell’ottica di preservare i primi e ovviare ai secondi – può favorire **la spinta a integrare e rafforzare queste dinamiche “spontanee” con l’introduzione di pratiche più formalizzate** (p.es., in una fase iniziale, l’adesione a programmi e partnership di contesto, l’adozione di codici interni, la promozione di iniziative – come gli eventi sociali – volte ad agevolare la conoscenza reciproca e lo scambio tra lavoratori con background differenti).

# **Indicazioni** per le imprese e le altre organizzazioni di lavoro

# 3

# 3. Indicazioni per le imprese e le altre organizzazioni di lavoro

Come abbiamo discusso nella prima sezione di questo *Booklet*, il mercato del lavoro italiano ha conosciuto negli ultimi trent'anni una straordinaria trasformazione nella sua composizione. Alla sostanziale omogeneità, dal punto di vista etnico, religioso e linguistico, che lo caratterizzava fino a pochi decenni fa, si contrappone oggi una situazione di crescente pluralismo. La diversità dovuta al background migratorio è venuta pertanto a rappresentare un'ulteriore, significativa, variabile nella composizione dell'offerta di lavoro, all'interno di uno scenario in cui il tema della "diversità al lavoro" – nelle differenti declinazioni: di genere, d'età, di orientamento sessuale o, ancora, collegata alla presenza di disabilità già presenti o subentrate nel corso della vita lavorativa – assume sempre più rilevanza, sia come sfida da gestire, sia come risorsa da valorizzare. Per molti versi, anzi, **proprio gli orientamenti e i comportamenti verso la forza lavoro immigrata sono emblematici dell'atteggiamento delle imprese nei confronti della "diversità" incorporata negli organici aziendali.** È quanto ci apprestiamo a illustrare in questa terza sezione. Attingendo al ricco materiale empirico emerso dal nostro studio sulle pratiche di Diversity Management rivolte al personale immigrato proponiamo una serie di aree di attenzione che si avviano a risultare sempre più cruciali quando ci si ponga seriamente nella prospettiva di valorizzare la presenza degli immigrati nelle imprese e negli altri contesti di lavoro.

## 3.1 Reclutamento e inserimento

Un primo banco di prova, al riguardo, è rappresentato dalle **strategie di reclutamento e dalle loro motivazioni**. Ciò che tende ad emergere è che in casi piuttosto circoscritti, la scelta di un collaboratore “diverso” – ovvero caratterizzato da marcatori etnico-culturali visibili (es. il tipo di pigmentazione della pelle, la presenza di simboli religiosi nell’abbigliamento, ecc.) – può corrispondere a una precisa strategia di comunicazione interna od esterna, in linea con le aspettative e pressioni di inclusività e cosmopolitismo rivolte soprattutto a un certo tipo di organizzazioni. In termini più generali, **essa finisce invece spesso con l’assecondare le tendenze all’eticizzazione dei rapporti di impiego e la logica della complementarità**, a fronte di specifiche difficoltà di reclutamento o di una aspettativa di maggiore adattabilità delle risorse immigrate. Ciò tende a generare risultati contrastanti con il principio di pari opportunità con conseguenze sia a livello “morale” – poiché si lede, sebbene inconsapevolmente, un vincolo normativo –, sia a livello di efficacia dei processi di selezione – poiché si limita il bacino di reclutamento cui si attinge –, sia ancora perché, paradossalmente, si finisce per privarsi proprio dei vantaggi della diversità il cui potenziale generativo si sprigiona all’interno di gruppi di lavoro quanto più possibile eterogenei. **Impostare le pratiche di reclutamento e selezione nel rispetto del principio delle pari opportunità è dunque un primo fondamentale accorgimento per massimizzare i vantaggi della diversità presente nei mercati del lavoro contemporanei.**

La seconda area di attenzione rilevante consiste nelle **pratiche di inserimento e di accompagnamento dei neo assunti** immigrati. Operativamente, questo aspetto richiede, innanzitutto, un particolare **investimento sulla formazione in ingresso e soprattutto sulle figure interne all’azienda cui affidare il compito dell’accompagnamento iniziale dei neo assunti**. Tra queste figure spicca quella del mentore interno che avvia la nuova risorsa innanzitutto alla conoscenza del contesto in cui dovrà muoversi con un’attenzione, dunque, non solo agli aspetti tecnici ma soprattutto a quelli relazionali. L’esperienza dimostra come la presenza di mentori che condividono la medesima origine etnico-nazionale o comunque un’esperienza di percorso migratorio può rivelarsi preziosa grazie alla capacità di immedesimarsi nelle difficoltà incontrate dai neofiti e di prevenire/mediare eventuali incidenti culturali. Il ricorso a questo tipo di figura non deve però incoraggiare la formazione di team di lavoro monoetnici e inclini

all'auto-isolamento. Quand'anche questi ultimi dovessero apparire efficaci nel breve periodo – per esempio perché consentono di bypassare il problema delle competenze linguistiche –, nel breve periodo comportano una rigidità nella gestione degli organici e il dissipamento dei vantaggi collegati alla eterogeneità dei team di lavoro. In termini più generali, data la sua crucialità per il buon esito dei nuovi inserimenti, è importante che l'impresa dedichi una specifica attenzione a individuare le persone più idonee a ricoprire questo ruolo e a riconoscere – almeno simbolicamente – il loro contributo.

Applicativamente, **è fondamentale selezionare persone che assicurino la presenza di sensibilità di tipo empatico e di autorevolezza nello svolgere un ruolo che, non va dimenticato, comporta un rapporto anche di tipo gerarchico**. A tal proposito, l'esigenza di individuare figure che siano "maestri", non solo di mestiere ma anche di atteggiamenti da assumere dentro il contesto di lavoro, ben si sposa con l'attenzione crescente che le aziende sono chiamate a dedicare alla componente senior degli organici aziendali e alla valorizzazione dei loro contributivi distintivi (che, a sua volta, trova sponda nell'atteggiamento di grande rispetto per gli "anziani" condiviso da molte culture extra-europee). Al tempo stesso, la scelta di figure femminili può rivelarsi l'occasione per fare emergere, gestire e discutere – anche nelle loro implicazioni conflittuali – la questione dei ruoli di genere attraverso il confronto tra diverse culture nazionali e religiose.

Inoltre, un aspetto davvero cruciale, è la **capacità di assicurare e "presidiare" il delicato equilibrio tra un'azione di supporto/accompagnamento** (indispensabile soprattutto nel caso di categorie vulnerabili e a forte rischio di marginalità occupazionale) **e una progressiva autonomizzazione** – sul piano strettamente professionale ma anche su quello delle basilari competenze di cittadinanza, a partire dal sapersi muovere all'interno del proprio territorio – che deve comunque costituire l'obiettivo finale di ogni percorso di reale integrazione lavorativa e sociale. Questa duplice attenzione deve essere presente specialmente a quelle imprese e organizzazioni più "esposte" sui temi dell'inclusività e della responsabilità sociale, che corrono sempre il rischio di accentuare la componente filantropica e solidaristica (con le probabili derive assistenzialistiche) dei propri impegni a favore degli immigrati, a discapito anche involontariamente del pieno sviluppo di queste persone. Le stesse aziende più portate all'auto-riflessività non indugiano a parlare di un rischio di "infantilizzazione" allorché la tensione empatica prende il sopravvento sulla gestione manageriale delle risorse umane. Sul piano operativo, una strategia utile in tal senso è una politica di *job*

*rotation* che consenta ai lavoratori di acquisire progressivamente la consapevolezza dell'intero ciclo produttivo, accrescendo non soltanto competenze specifiche ma più in generale – e forse soprattutto – un senso di appartenenza alla comunità aziendale e di condivisione dei suoi obiettivi.

Processi di questo tipo sono sicuramente utili alla professionalizzazione dei migranti; al tempo stesso, queste dinamiche **gettano le basi per un'evoluzione più radicale nelle culture organizzative e, in particolare, nel modo in cui il ruolo degli immigrati continua a essere percepito** e costruito attraverso le pratiche di assegnazione delle mansioni e dei turni di lavoro. In termini più espliciti, l'aspettativa che agli immigrati debbano essere assegnati i compiti meno graditi non solo è tutt'ora diffusa, ma a volte addirittura si traduce, in modo più o meno "ufficiale", in una ripartizione dei compiti ritenuta favorevole per i lavoratori autoctoni. Se nella percezione datoriale questa può essere una via per legittimare l'intromissione di un outsider in comunità aziendali culturalmente omogenee e coese, il "costo" di questo tipo di operazione è duplice: da un lato sconfessa i principi di pari opportunità e di meritocrazia connaturati a culture organizzative che premiano soprattutto la "voglia di lavorare"; dall'altro, si ritorcono esattamente contro la ricerca di migliori performance e vantaggi competitivi che dovrebbe guidare l'agire di impresa.

Sempre nella fase di inserimento, l'accertamento del livello di competenza linguistica – quanto meno nelle abilità di comprensione ed espressione orali – si rivela essenziale sia per valutare l'effettivo livello di comprensione delle istruzioni basilari per muoversi dentro l'ambiente di lavoro – sul piano dei compiti da svolgere e dei requisiti di sicurezza – sia per indirizzare il lavoratore alle opportunità formative offerte dall'azienda stessa o nel territorio. A tale riguardo, i turni di lavoro dovranno essere organizzati tenendo conto degli orari dei corsi.

## 3.2 Competenze e sviluppo professionale

Sul piano dello sviluppo professionale, si segnala innanzitutto l'esigenza di produrre un **quadro delle competenze** e del potenziale dei neo-assunti, attraverso la mappatura delle eventuali credenziali formative ed esperienze professionali pregresse. Almeno altrettanto prezioso risulta poi un intervento che faccia innanzitutto emergere, e quindi consenta di certificare e mettere a valore, **conoscenze e abilità acquisite in contesti non formali e informali**, anche collegati al percorso migratorio e alla condizione di "doppia appartenenza"

(di cui già si è detto nella prima sezione di questo *Booklet*). Questo tipo di impegno deve muovere dalla consapevolezza che gli stessi interessati spesso non sono consapevoli delle competenze che possiedono. Si richiede, cioè, un intervento personalizzato anche attraverso strumenti *ad hoc*: a tale riguardo, si segnala come nell'ambito dello stesso progetto *DimiCome* sono state elaborate specifiche "linee guida" per l'assessment delle soft skill dei migranti messe a disposizione degli interessati<sup>9</sup>. Peraltro, la valenza "metodologica" di questo tipo di investimento va oltre l'applicazione al personale migrante, potendosi anche estendere all'intera comunità dei lavoratori, in particolare a quelli con un basso livello di istruzione e/o con carriere lavorative intermittenziali che rischiano di essere fortemente penalizzati dai consueti sistemi di certificazione delle competenze e del potenziale.

Su questa base, lo sforzo successivo è quello di **esplorare la possibile corrispondenza tra il repertorio di competenze individuali** (o per meglio dire disponibili grazie alla sommatoria delle tante competenze individuali) **ed esigenze distintive ma anche opportunità di business** legate alla specifica strategia organizzativa. A titolo di esempio, una mappatura delle competenze linguistiche presenti in azienda, grazie all'inserimento di immigrati con diversi background nazionali e culturali, può rivelarsi assolutamente strategica per il lancio di nuove politiche di attrazione di una clientela multinazionale o di penetrazione in mercati esteri. Ancora, l'aver fatto emergere competenze prima nascoste (o addirittura sconosciute allo stesso lavoratore) consente di rimodulare e arricchire le mansioni inizialmente attribuite, con benefici sia per il lavoratore – anche sul piano della gratificazione –, sia per l'azienda – anche in un'ottica di esplorazione di nuovi modi di organizzare il lavoro e di nuovi target di clientela. Per inciso, questa gestione tutto sommato di buon senso del capitale umano, rappresenta già un primo *step* per andare oltre l'idea che il vantaggio competitivo comportato dall'impiego di personale migrante consista semplicemente nella sua iper-adattabilità; ovvero per andare oltre quello che sopra abbiamo definito il paradigma della complementarità.

In questa stessa prospettiva, **perfino gli avanzamenti di carriera** – pur eventualmente nell'ambito della conduzione dei processi produttivi – **possono giovare del *knowledge management* nei riguardi delle abilità e predisposizioni ad ampio spettro del personale reclutato tra le fila dell'immigra-**

---

9 *Linee guida per l'identificazione e la valutazione delle soft skill dei migranti:*  
<https://www.ismu.org/linee-guida-per-lidentificazione-e-la-valutazione-delle-soft-skill-dei-migranti/>



**zione.** Un esempio basilare – ma non privo di ambivalenze rispetto ai rischi di etnicizzazione delle squadre di lavoro – è quello dell’immigrato nominato a capo reparto/turno di team a prevalente composizione immigrata a partire dal presupposto che ciò fluidifichi la linea di comando e consenta in particolare una gestione dei turni non conflittuale. Esempi più maturi, e sicuramente più interessanti, sono quelli dove l’immigrato/a assume una funzione di “ponte” con la sua comunità o più in generale col mondo dell’immigrazione, in particolare quando si tratta di intercettare e soddisfare più efficacemente questo specifico target di clientela. Un terzo e ancor più avanzato esempio vede il personale immigrato investito di nuove aspettative in quanto ritenuto maggiormente in grado di muoversi con naturalezza e resilienza all’interno di processi di riorganizzazione aziendale (fusioni, acquisizioni, ecc.) e internazionalizzazione del business.

### 3.3 Mappatura dei bisogni e politiche di welfare aziendale

Sempre in tema di mappatura delle caratteristiche dei dipendenti, un altro versante cruciale riguarda la **conoscenza dei loro bisogni personali** e professionali, fondamentale per la targetizzazione – fino al limite della personalizzazione – delle pratiche di gestione delle risorse umane. Questa attenzione è, come abbiamo illustrato nella sezione precedente, uno dei meccanismi principali per consentire di ottenere risultati di Diversity Management. Ed a maggior

ragione richiede di essere applicata con riferimento a un target che, come abbiamo illustrato nella prima sezione, si presenta eterogeneo al proprio interno e portatore di bisogni per un verso specifici e per l'altro paradigmatici rispetto all'obiettivo di creare organizzazioni di lavoro realmente inclusive.

Operativamente, ciò si traduce nel ricorso ai **metodi di rilevazione dei bisogni espliciti ed impliciti ormai consolidati nel campo del welfare aziendale**. Pensiamo, ad esempio, a strumenti come le *survey* periodiche o anche i *focus group* che possono rivelarsi preziosi per fare emergere questioni ed esigenze relativi alle componenti della popolazione aziendale meno centrali e visibili. In questa sede possono trovare risposta innanzitutto i bisogni "basici" dei *newcomers* (a partire dal rafforzamento delle competenze linguistiche); quindi le esigenze collegate alla condizione di migrante (per esempio l'opportunità di inserire nelle prestazioni di welfare la copertura delle spese di viaggio per i periodici rientri al Paese d'origine, o anche l'accorpamento delle ferie); infine, quelli evocativi di una diversità per esempio dal punto di vista religioso (per es. l'adeguamento dei menu della mensa aziendale ai precetti alimentari). Coltivare un'apertura di questo genere permette – e questo è in fondo il suo valore principale – di **sviluppare una sensibilità più ampia, per non dire a tutto tondo, verso le molteplici componenti che costituiscono l'unicità e l'interezza di ogni lavoratore in quanto persona**. Tra queste componenti innanzitutto spicca la sfera familiare – com'è ormai ampiamente riconosciuto da operatori ed esperti nella gestione delle risorse umane – ma anche, ad esempio, una dimensione come quella "spirituale" (anche se non necessariamente religiosa) che esprime la ricerca di senso connaturata alla natura umana. È immediatamente intuitivo come tutto ciò si traduca, innanzitutto, in un vantaggio a livello di soddisfazione e quindi di impegno e coinvolgimento dei lavoratori (con tangibili risultati anche sul fronte della *retention* se non addirittura in un immediato miglioramento dei risultati aziendali). Un secondo vantaggio, che dovrà essere esplorato, riguarda il clima interno. Infine, non deve essere trascurata l'opportunità di "spendere" gli investimenti di welfare come indicatori all'interno dei rapporti di sostenibilità coi relativi benefici reputazionali.

Soffermandoci ora sul clima interno, **è proprio alla luce del principio di interezza della persona che si apprezza la rilevanza della dimensione informale** e, quindi, dell'opportunità di valorizzare quei luoghi, spazi e tempi nei quali spontaneamente possono generarsi dinamiche di scambio e riconoscimento reciproco. L'esempio più immediato è quello delle pause pranzo, laddove emerge come scelte intenzionali del management (come nell'organizza-

zione di turni “misti” e nella disponibilità di spazi adeguati) possono “creare” occasioni di conoscenza, stemperamento delle diffidenze iniziali, maggiore consapevolezza dei percorsi traumatici che molti migranti hanno alle spalle. In termini più generali, il “presidio” della dimensione informale e delle sue opportunità di valorizzazione implica l’esercizio di una **costante osservazione di quanto accade nei luoghi di lavoro**, l’ascolto quasi quotidiano delle persone, la sollecitazione di momenti di condivisione trasversali alle divisioni gerarchiche e funzionali. Questo tipo di attenzione può spingersi anche al di fuori dei confini organizzativi, per esempio attraverso la proposta di eventi conviviali, iniziative culturali, esperienze comuni (per esempio il volontariato d’impresa o la partecipazione alle iniziative proposte dal territorio).

Va sottolineato, a questo riguardo, come **lo stesso conflitto** – sia che emerga all’interno dei canali ufficiali delle attività organizzative (per esempio nella distribuzione dei compiti e degli orari), sia che si manifesti, in forma più o meno esplicita e violenta, nell’organizzazione informale – **deve essere presidiato e gestito**. In primo luogo questo si traduce nel fatto che proprio a partire da possibili conflitti si predispongono e attuano meccanismi più consapevoli di gestione della diversità interna (per esempio sfruttando quella specifica soft skill costituita dalla capacità di mediazione di alcuni dipendenti). In secondo luogo, prendendo atto che sono proprio le azioni positive rivolte a determinati target di dipendenti (nel nostro caso i dipendenti immigrati) che possono innestare uno specifico tipo di conflitto legato alla percezione di una discriminazione “al contrario” che penalizzerebbe i membri del gruppo maggioritario. Per certi versi, la comparsa di questo tipo di conflitto potrebbe essere un riconoscimento indiretto dell’importanza dell’impegno a favore dell’inclusione (o, al contrario, segnalare un difetto di comunicazione e condivisione interna). Tutto ciò ci invita a considerare come **il conflitto possa avere una valenza positiva** nel favorire una migliore consapevolezza dei problemi, ma anche nello sprigionare il potenziale innovativo connaturato al confronto/scontro tra posizioni e interessi diversi.

### 3.4 La cultura organizzativa

Un’ulteriore leva fondamentale per favorire e consolidare meccanismi di Diversity Management orientati agli immigrati è costituita dai **processi della cultura organizzativa**. Da un lato, come evidente, tali processi sono in gioco

quando una impresa è nella condizione di innestare questo tipo di attenzioni e di pratiche su una tradizione aziendale già formalmente orientata in senso inclusivo. D'altra parte, come per ogni altro aspetto organizzativo, non esistono determinismi, e ciò chiama in causa il ruolo del cambiamento organizzativo e ancora prima della "cultura" che deve sostenerlo per quelle imprese che non partono da questa situazione sicuramente privilegiata. È quest'ultimo, anzi, un caso emblematico che rivela il rischio che un'organizzazione rimanga "sedotta", e quindi prigioniera, della sua storia – o, per meglio dire, del modo in cui tale storia è rappresentata sia internamente sia esternamente – e perciò incapace di cogliere la possibilità di intercettare risorse e opportunità strategiche per riposizionarsi (o nei casi più estremi sopravvivere) nel nuovo scenario competitivo. Su questo piano si rivela decisiva la **possibilità di attingere a un sapere esperto per farsi accompagnare sia nella diagnosi della cultura organizzativa e dei suoi vincoli, sia nella formulazione di percorsi di cambiamento mirato**. Si tratta, allora, di superare un certo pudore – tipico soprattutto della piccola e media dimensione produttiva – che si traduce nella resistenza a farsi "conoscere" e supportare anche in questo campo così come più facilmente avviene in ambiti di consulenza tecnico-finanziario.

L'identificazione di un percorso di consolidamento o di cambiamento della cultura aziendale è il primo passo di un itinerario – necessariamente orientato al medio-lungo periodo – che richiede di essere comunicato, compreso e condiviso all'interno dell'intera comunità organizzativa.

Rispetto a questo cambiamento culturale – e dei relativi processi di comunicazione e socializzazione all'interno dell'organizzazione – affiora l'importanza sia delle **figure apicali** – nello sponsorizzare, anche dal punto di vista simbolico e attraverso la testimonianza personale, le iniziative intraprese in questo campo – **sia dei responsabili intermedi** (c.d. *middle management*: capi squadra, supervisori di reparto, *project managers*) che sono in grado di influire nell'operatività quotidiana sui comportamenti e sulle percezioni dei singoli, determinandone in gran parte i livelli complessivi di soddisfazione/insoddisfazione e di coinvolgimento nelle proposte del vertice. Va da sé che l'alleanza e il contributo di queste figure intermedie è in primo luogo il risultato di attente azioni informative e formative nei loro confronti.

Accanto alla comunicazione interna degli impegni sul fronte dell'inclusione e valorizzazione del personale immigrato, **la comunicazione esterna può a sua volta rafforzare il processo di evoluzione culturale** rispetto a *issue* – come ap-

punto quella dell'immigrazione – oggi particolarmente esposte nell'arena mediatica. A tale riguardo, occorre però assicurare una reale coerenza tra quanto è comunicato – internamente ed esternamente – e quanto viene effettivamente messo in pratica attraverso le scelte quotidiane di gestione del personale. Il noto adagio anglosassone, *“walking the talk”*, deve diventare una bussola per prevenire gli effetti assolutamente deleteri di una comunicazione ridotta a pura retorica (nella scia delle mode manageriali del momento) e che in ultima analisi rischia di essere addirittura percepita come ipocrita.

### 3.5 Impresa e territorio

Fra le condizioni facilitanti, o comunque influenti, per promuovere attenzioni e pratiche di Diversity Management verso gli immigrati, vanno annoverati anche i fattori di contesto e, più in particolare, il **rappporto che un'impresa sviluppa coi propri interlocutori esterni**. Come per molte altre pratiche e strategie aziendali, il radicamento nel territorio – condivisione di una storia, coinvolgimento nelle problematiche sociali locali, supporto alle attività filantropiche e via dicendo – è un elemento di importanza primaria sul quale si possono innestare risposte anche alle nuove sfide portate dalla trasformazione in senso multietnico della comunità locale. L'identificazione coi percorsi evolutivi dei territori – e coi relativi rischi e opportunità, se non proprio col “destino” della società locale – è, a un tempo, risposta “naturale”, e quasi data per scontata, alle aspettative implicite degli attori locali, e modalità attraverso la quale ribadire costantemente la propria appartenenza a una comunità locale. Questo significa che, rispetto a un tema discusso e “insidioso” come l'immigrazione, oltre a subire inevitabilmente un clima locale che può essere più o meno supportivo, **le aziende dispongono di un capitale di legittimazione e autorevolezza che le mette nelle condizioni di farsi promotrici di cambiamento sia sul piano culturale sia su quello dei comportamenti quotidiani verso gli immigrati e la loro valorizzazione**. Se ciò vale in particolare per le aziende storicamente più radicate nei territori di insediamento (che è la realtà della gran parte delle aziende italiane), anche le imprese dal profilo più internazionale e deterritorializzato possono trovare in questa *issue* – che per definizione tiene insieme il livello globale con quello locale – l'occasione per manifestare la propria disponibilità a concorrere al benessere dei territori in cui operano. In altri termini, anche medio-grandi imprese eventualmente internazionalizzate trovano nella gestione strategica del perso-

nale immigrato un punto di passaggio quasi obbligato per muoversi in modo efficace “glo-calmente”. Un esempio in tal senso è la possibilità di innestare su un percorso di inclusione lavorativa dei richiedenti asilo – che è già un modo per contribuire a un problema locale – progetti di investimento e sostegno nelle comunità d’origine degli stessi migranti, magari prevedendo il coinvolgimento di altri attori del territorio.

A tal proposito – e come vedremo meglio successivamente – poiché il comportamento degli stakeholder territoriali (governo locale *in primis*, enti della società civile, ecc.) è decisivo ai fini del successo e dell’impatto delle pratiche aziendali di Diversity Management, è necessario da parte delle imprese lasciarsi “ingaggiare” sui vari progetti del territorio o addirittura assumere un ruolo pro-attivo diventando il catalizzatore di nuove iniziative. Dal punto di vista operativo, **la creazione di partnership e network più o meno formalizzati è lo strumento primario non solo per assicurare il successo delle iniziative intraprese, ma anche per inscrivere queste ultime in una vision più complessiva riguardo al futuro delle società locali.**

Quest’ultima prospettiva, del resto, trova la sua sede naturale all’interno dei **programmi di responsabilità sociale d’impresa**. L’esperienza documenta come proprio la presenza di immigrati negli organici aziendali, insieme alla scelta di “prendersene cura” attraverso specifiche iniziative di Diversity Management, è spesso lo stimolo ad ampliare l’azione in campo sociale secondo itinerari che, non di rado, vengono perseguiti nella cornice della c.d. **cittadinanza d’impresa**. Le imprese, cioè, dispongono di un canale prezioso per prendere posizione, attraverso iniziative concrete orientate al bene comune, rispetto a temi sempre più centrali nell’agenda sociale e politica. Occorre, cioè, che **organizzazioni, imprenditori e manager acquisiscano piena e convinta consapevolezza di questo “potere”, in termini di potenziale d’azione e quindi di responsabilità**, che è nelle loro mani. Esercitare consapevolmente questo potere implica, in primo luogo, uno sforzo di informazione riguardo ai trend di contesto e al ruolo delle imprese al loro interno; in secondo luogo, la capacità, ma ancor prima la volontà, di dedicare risorse umane formate alla predisposizione e alla valutazione dei programmi di responsabilità sociale; infine, ma non meno importante, la disponibilità a rinunciare ai vantaggi di breve periodo ricavabili da una partecipazione “opportunistica” alle reti territoriali come strumento per risolvere problemi contingenti (per esempio reclutamento di risorse umane difficili da reperire), investendo invece in un’autentica prospettiva di **valore condiviso**.

A tale riguardo, è necessario avere presente come la gestione dell'immigrazione – dal livello del governo dei flussi fino a quello dell'inserimento di migranti e rifugiati nei luoghi di lavoro – **è questione che deve sempre essere letta e trattata nel quadro di tutti i grandi processi di trasformazione della società italiana ed europea, e degli scenari che si aprono.** Ciò è apparso quanto mai evidente durante l'emergenza sanitaria in cui il lavoro – magari umile e a bassissima qualificazione – degli stranieri è per un verso assunto al rango di lavoro cruciale nel garantire la sopravvivenza quotidiana (si pensi ai lavoratori della filiera agro-alimentare, della logistica o delle pulizie) e per l'altro apparso come spesso privo di tutele e sottopagato. Al contempo, è risultato chiaro come l'utilizzo della forza lavoro immigrata riveli i caratteri di complessità e di criticità delle catene globali di produzione e distribuzione. Per imprese che si candidano a svolgere un ruolo di protagonista all'interno del ripensamento dei regimi di organizzazione della produzione che la pandemia ha reso non più procrastinabile (se non altro per la necessità di impiegare al meglio le risorse destinate alla ripresa), **la gestione dell'immigrazione dentro e fuori i confini aziendali diventa così una vera e propria cartina di tornasole della sostenibilità delle diverse alternative d'azione e scelte in ordine ai modelli di sviluppo.**

### 3.6 Il ruolo degli stakeholder

Avviandoci alla sezione conclusiva di questo *Booklet*, un tema cui prestare attenzione è quello, già introdotto, dei rapporti tra l'impresa e i vari stakeholder territoriali che, a sua volta, evoca il ruolo di questi ultimi per la progettazione,



l'implementazione e, per molti versi, lo stesso successo delle pratiche di valorizzazione della diversità. Si tratta, cioè, di **ribadire il carattere partecipativo delle azioni di Diversity Management** non solo con riguardo alla vita interna delle organizzazioni, ma anche alla dimensione esterna, rappresentata dagli attori locali e a volte anche sovra-locali.

A livello operativo, è ormai consuetudine, quanto meno per le imprese di medio-grandi dimensioni, corrispondere alle aspettative e sollecitazioni dei propri stakeholder sociali e istituzionali nel disegno delle proprie strategie di responsabilità sociale. Lo strumento concreto e "visibile" attraverso il quale si cerca un allineamento tra gli obiettivi di business aziendale e le attese degli stakeholder è la **matrice di materialità**. Il principio di fondo – spesso condiviso o comunque adottabile anche da quelle aziende che non si sono dotate di una procedura formale come la matrice – è la già richiamata **necessità per le imprese di concorrere alla creazione di bene comune nei territori** (o c.d. *shared value*, secondo un'espressione oggi in voga). È, del resto, lo stesso aggettivo "comune" a richiamare la necessità che gli attori locali, oltre a farsi portavoce delle proprie priorità, agiscano coerentemente e corresponsabilmente per raggiungerle e per sostenere le stesse imprese nel perseguimento dei loro obiettivi di responsabilità sociale. Il tema dell'inclusione e valorizzazione degli immigrati rappresenta al riguardo un ottimo banco di prova.

Amministrazioni locali e realtà di terzo settore dispongono, in particolare, della conoscenza delle situazioni locali e delle capacità di costruire reti di cooperazione spesso indispensabili per l'inserimento e lo sviluppo professionale degli immigrati. Ciò vale, in particolare, per categorie che non sembrano avere un'occupabilità immediata in ragione delle loro caratteristiche biografiche (es. donne a bassa istruzione giunte attraverso la procedura del ricongiungimento) o dei percorsi migratori (es. richiedenti asilo che hanno subito traumi importanti, vittime della tratta, ecc.). In questi casi, occorre infatti costruire il *matching* tra bisogni professionali delle imprese e attitudini dei potenziali lavoratori, attraverso interventi che facciano emergere competenze e possibilità di sviluppo, che accompagnino le prime fasi dell'inserimento, che rendano le imprese consapevoli della valenza al tempo stesso economica ed etica di questo tipo di investimento.

In termini più generali, questi stessi attori possono fornire alle imprese un contributo fondamentale sul versante dell'*awareness raising*, della formazione di specifiche competenze nel campo della gestione della diversità, nonché della legittimazione "politica" delle azioni in questo campo.

Proprio in ragione del loro ruolo di indirizzo e supporto, è però indispensabile che tanto gli attori pubblici quanto le organizzazioni di società civile impegnate nel campo dell'immigrazione siano guidate da un'intelligenza prospettica e sappiano uscire dalla logica della mera complementarietà. Ciò significa riuscire a combinare i bisogni immediati dettati anche da situazioni emergenziali (per es. la gestione della crisi dei rifugiati e della necessità di garantire la rapida indipendenza economica dei richiedenti asilo) con le istanze di sviluppo individuale e di sostenibilità complessiva dei modelli di integrazione.

Per apprezzare la rilevanza della posta in gioco è utile, ancora una volta, segnalare l'importanza della popolazione con un background migratorio nel quadro demografico del Paese e, a maggior ragione, di quello che ci attende nei prossimi decenni. Insistere in una rappresentazione dicotomica della società italiana, ovvero nella giustapposizione di "noi" e degli "altri", rischia non solo di risultare stigmatizzante e discriminatorio – rievocando, per certi versi, una sorta di sistema castale, in cui sono le caratteristiche "etniche" a determinare il ruolo sociale e lavorativo –; tale postura rischia altresì di rivelarsi alquanto pregiudizievole per le sorti di un'economia in cui i lavoratori saranno risorse rare e preziose, a dispetto dei funesti presagi sulle conseguenze occupazionali della digitalizzazione. Mettere a valore i talenti individuali, oggi spesso dissipati dall'imperare di un paradigma tecnocratico, è la strada maestra per tragarci verso un futuro nel quale "niente sarà più come prima". Poiché ciò che questa drammatica emergenza sanitaria dovrebbe averci definitivamente insegnato è come, anche nelle società tecnologicamente più avanzate, **sono le persone a fare la differenza**: le loro conoscenze e competenze, in primo luogo, ma insieme alle loro doti di sensibilità, empatia, creatività e, non da ultimo, alla loro capacità di cooperare con altre persone; in altre parole, la loro *umanità*, ciò che le rende ad un tempo uniche e diverse.

*La tradizione cinese suddivide gli esseri umani in quattro classi, ciascuna con le sue qualità distintive: gli shi (studiosi) sono istruiti e considerano la visione e l'etica; i nong (agricoltori) lavorano la terra e possono provvedere ai bisogni umani fondamentali, i gong (artigiani) sono creativi e si battono per la bellezza e l'eccellenza; e gli shang (i mercanti) hanno una forte ambizione e una spinta ad avere successo e ad accumulare ricchezza. Secondo l'antica saggezza cinese, solo chi riesce a combinare le qualità di tutte e quattro le classi – la visione e l'etica degli studiosi, l'apprezzamento e il rispetto per i bisogni umani fondamentali degli agricoltori, la creatività e la spinta all'eccellenza degli artigiani, e l'ambizione dei commercianti di realizzare un profitto - può diventare un manager di successo.*

*[...] Infatti, un'efficace gestione della diversità deve comprendere questi quattro principi: (a) come gli studiosi, i manager devono adottare un approccio eticamente fondato alla diversità, mirando sempre a "fare la cosa giusta"; come gli agricoltori, devono rispettare le caratteristiche di unicità dei loro dipendenti; e (c) come gli artigiani, devono introdurre soluzioni creative quando mirano all'eccellenza nella gestione della diversità. Queste qualità, combinate con l'ultimo principio – (d) ambizione ad utilizzare la diversità per promuovere gli obiettivi di business e la redditività dell'organizzazione – pongono le basi per una sana gestione.*

*[Mor Barak, M., Managing Diversity. Toward a Globally Inclusive Workplace, Sage, London, 2017, pp. 1-2]*

**Proposte  
per le imprese  
e gli altri attori  
del mercato  
del lavoro**

# Proposte per le imprese e gli altri attori del mercato del lavoro

## Competenze e servizi di Fondazione ISMU per l'inclusione lavorativa e la valorizzazione di migranti e rifugiati

### Riconoscere le competenze dei migranti

Una prima fondamentale sfida e opportunità per le imprese e gli altri attori del mercato del lavoro è quella di **portare in trasparenza e valorizzare le competenze delle risorse umane con background migratorio**.

Il mondo datoriale spesso fatica in questo processo, sia perché influenzato dai caratteri complessivi del modello italiano di integrazione, sia perché si confronta con un target – gli immigrati – spesso scarsamente consapevole delle proprie competenze e con pochi strumenti per far percepire il proprio valore professionale durante la quotidianità lavorativa. Per superare queste criticità e favorire la messa a valore delle competenze delle risorse umane con background migratorio, Fondazione ISMU propone le seguenti attività rivolte ai diversi soggetti coinvolti nella governance del mercato del lavoro:

- **azioni di sensibilizzazione rivolte alle imprese**, volte a modificare la percezione degli immigrati come mera riserva di manodopera adattabile e a buon mercato, spostando l'attenzione sul valore aggiunto rappresentato dalle loro competenze, sia tecniche che trasversali;
- la definizione di **linee guida per l'identificazione, la valutazione e la certificazione delle competenze rivolte a orientatori, valutatori, selezionatori e certificatori delle competenze**, con l'obiettivo di ridurre il rischio di disperdere le competenze possedute dai migranti o fare valutazioni poco affidabili, e di aiutare il migrante a fare scelte formative e professionali più soddisfacenti;
- progettazione e realizzazione di **interventi formativi sull'identificazione, la valutazione e la certificazione delle competenze rivolti a imprenditori**,

**selezionatori, consulenti di carriera e certificatori**, al fine di permettere il superamento di atteggiamenti stereotipati e poco funzionali alla valorizzazione delle risorse umane con background migratorio;

- supporto alla **progettazione e realizzazione di interventi di identificazione, valutazione e certificazione delle competenze per imprese, centri per l'impiego, agenzie per il lavoro, centri di orientamento, associazioni del terzo settore**, soggetti che spesso faticano a rendere questo target più autonomo ed efficiente nella valorizzazione delle proprie competenze;
- **supporto per la creazione di un network di professionisti qualificati nell'identificazione, valutazione e certificazione delle competenze**, a cui le imprese possano rivolgersi;
- la **messa a punto di un repertorio delle soft skill** per facilitarne l'identificazione in persone migranti, specie con riferimento ad abilità acquisite o rafforzate attraverso l'esperienza migratoria.

## Supportare strategie e iniziative di Diversity Management

La seconda fondamentale sfida e opportunità riguarda l'arricchimento della consapevolezza e delle conoscenze nell'area del Diversity Management e il sostegno ai processi di progettazione, implementazione e monitoraggio di iniziative per il riconoscimento e la valorizzazione del potenziale dei migranti nei luoghi di lavoro. A tale scopo, si offrono **attività di ricerca, sensibilizzazione,**



**formazione e consulenza/accompagnamento**, coinvolgenti imprese ed altri soggetti del mondo del lavoro, riferite ai seguenti specifici campi:

- le molteplici **dimensioni della diversità** in azienda (origine nazionale ed etnica, genere, età, ecc.) e il **contrasto ai processi discriminazione** nei luoghi di lavoro;
- i **benefici comportati dalla diversità** e da efficaci processi di integrazione delle differenze, sul piano organizzativo (p.es.: miglioramento del clima aziendale, nuove risorse per l'internazionalizzazione, vantaggi reputazionali), del lavoro di gruppo (p.es.: maggiori risorse per il problem-solving di fronte a compiti complessi) e individuale (p.es.: incremento del benessere personale, sviluppo professionale);
- le **concrete aree di intervento del Diversity Management** nel sistema di gestione delle risorse umane (reclutamento e selezione, inserimento, formazione e sviluppo, mentoring, incentivazione e valutazione);
- le **azioni di welfare d'impresa** volte a favorire la qualità della vita dei dipendenti, con particolare attenzione ai bisogni dei lavoratori migranti (inclusi rifugiati e richiedenti asilo);
- le **fasi del ciclo di programmazione, implementazione e valutazione degli interventi di Diversity Management**, tenendo anche conto che l'esplicita elaborazione di diagnosi iniziali, linee-guida e dati di risultato è fondamentale per il coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni;
- l'**inquadramento delle azioni di Diversity Management in una globale strategia di responsabilità sociale d'impresa**, laddove i loro impatti rappresentano un indicatore della performance sociale d'impresa "rendicontabile" nei report di sostenibilità;
- la costruzione di **reti e partnership tra imprese, istituzioni ed enti non-profit per la promozione di iniziative multistakeholder** finalizzate all'inclusione e valorizzazione lavorative dei migranti;
- l'**emersione e il rafforzamento di culture e pratiche d'azienda "tacitamente inclusive"**, attraverso interventi più dichiarati e formalizzati (p.es.: stesura e condivisione di codici etici, promozione di eventi dedicati);
- la **gestione della comunicazione interna ed esterna** relativa alle azioni di Diversity Management e ai loro risultati, in quanto processo funzionale all'incremento della motivazione dei lavoratori, al conseguimento di benefici reputazionali e – non da ultimo – alla produzione di effetti di disseminazione nel contesto di riferimento.



Fondazione ISMU è un ente scientifico indipendente che promuove studi, ricerche, formazione e progetti sulla società multi-etnica e multiculturale, con particolare riguardo al fenomeno delle migrazioni internazionali. ISMU collabora con istituzioni, amministrazioni, terzo settore, istituti scolastici, aziende, agenzie internazionali e centri di ricerca scientifica italiani e stranieri.

PROGETTO DIMICOME Diversity Management e Integrazione:  
Competenze dei Migranti nel mercato del lavoro (PROG-2195)  
CUP H79F18000400009