



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"



Report ISMU  
Dicembre 2020

Massimiliano Monaci e Laura Zanfrini

## Una macchina in moto col freno tirato

La valorizzazione dei migranti nelle organizzazioni di lavoro

.....*DimiCome*

FONDAZIONE  
**ISMU**  
INIZIATIVE E STUDI  
SULLA MULTIETNICITÀ



Massimiliano Monaci e Laura Zanfrini

# Una macchina in moto col freno tirato

La valorizzazione dei migranti nelle organizzazioni di lavoro

.....*DimiCome*

 FONDAZIONE  
**ISMU**  
INIZIATIVE E STUDI  
SULLA MULTIETNICITÀ

Volume 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)

Foto di copertina da archivio privato

Progetto grafico e impaginazione: LGF | Linee Grafiche Formazione

© Copyright Fondazione Ismu, Milano 2020

ISBN 9788831443050

Stampato a Milano Graphidea srl

# Indice

<b>1. Il progetto DimiCome: lo scenario di riferimento</b> .....	7
1.1 Su alcuni caratteri del modello di integrazione occupazionale degli immigrati .....	8
1.2 Il Progetto DimiCome .....	11
<b>2. Da problema a opportunità: i migranti come risorsa da valorizzare nelle organizzazioni di lavoro</b> .....	15
2.1 Pari opportunità e diversity management .....	16
2.2 Metodologia dell'indagine .....	17
2.3 Le pratiche mappate .....	18
<b>3. Il quadro di riferimento: cosa ne pensano gli stakeholder coinvolti</b> .....	21
<b>4. Il profilo delle pratiche selezionate</b> .....	29
4.1 Emilia-Romagna .....	30
4.2 Lombardia .....	32
4.3 Piemonte .....	33
4.4 Puglia .....	35
4.5 Veneto .....	36
<b>5. Le caratteristiche delle pratiche di diversity management</b> .....	39
5.1 Le pratiche di reclutamento e selezione .....	42
5.2 Le pratiche di inserimento delle nuove risorse .....	46

5.3 Le pratiche di formazione .....	51
5.4 Le pratiche di sviluppo e le opportunità di avanzamento .....	53
5.5 Dalla “cura” del fattore umano al welfare aziendale .....	54
5.6 Processi emergenti di knowledge management .....	58
<b>6. Le leve e i fattori facilitanti nella gestione della diversità .....</b>	<b>63</b>
6.1 Le reti con gli stakeholder esterni .....	65
6.2 L’embeddedness socio-culturale nel territorio .....	68
6.3 Gli impegni (formali) nella responsabilità sociale e nella sostenibilità d’impresa .....	70
6.4 Il ruolo autopropulsivo di culture organizzative socialmente orientate .....	73
6.5 La dimensione informale come risorsa per lo sviluppo di relazioni, apprendimento e coinvolgimento .....	79
6.6 L’inquadramento in prassi più ampie di riconoscimento e valorizzazione della diversità .....	83
<b>7. Gli impatti e i vantaggi delle pratiche di diversity management .....</b>	<b>85</b>
7.1 Il benessere delle persone e il miglioramento del clima organizzativo .....	87
7.2 L’incremento della reputazione organizzativa .....	89
7.3 I vantaggi per le prestazioni e le strategie organizzative .....	91
7.4 Gli impatti e la creazione di “valori” nel contesto .....	94
<b>8. Alcune conclusioni (aperte) .....</b>	<b>97</b>
<b>Proposte per le imprese e gli altri attori del mercato del lavoro .....</b>	<b>109</b>

*Questo volume presenta e discute i risultati di una ricerca sulle pratiche di Diversity Management realizzate dalle imprese di cinque regioni italiane, svolta 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.*

*Parte di questo sforzo è lo studio raccolto in questo volume, che intende contribuire, attraverso l'analisi di un ricco repertorio di esperienze, 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, lo studio 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.*

Milano, novembre 2020



**Il progetto  
DimiCome:  
lo scenario  
di riferimento**

**1**

# 1 Il progetto DimiCome: lo scenario di riferimento

In molti Paesi europei, i soggetti con un background migratorio soffrono di una condizione di svantaggio strutturale, esito di regimi migratori che hanno attratto un'immigrazione "povera" e spesso non selezionata in ragione delle sue competenze e della sua occupabilità<sup>1</sup>: ciò vale in particolare nel caso delle migrazioni familiari e per ragioni di protezione, che da diversi anni rappresentano la componente prevalente dei flussi in ingresso nell'Unione Europea. In Italia, tali criticità sono ulteriormente accentuate in ragione di alcune caratteristiche del modello di integrazione dei migranti che, a sua volta, riflette le peculiarità sia del sistema produttivo – in particolare, l'elevata incidenza che continua ad avere la domanda di lavoro relativa a profili poco qualificati –, sia del contesto politico-economico che ha fatto da sfondo alla crescita della popolazione immigrata, segnato in particolare dalla crisi economica iniziata nel 2008 e, più recentemente, dalla c.d. "crisi dei rifugiati". Prima ancora dello scoppio della crisi economica globale – tra i cui effetti va annoverato un riallineamento verso il basso della qualità complessiva dell'occupazione, a favore dei settori a più bassa produttività e del lavoro precario e sottopagato –, era del resto già chiaramente percepibile **il nesso tra i caratteri dei processi di inclusione lavorativa dei migranti e alcuni aspetti problematici della transizione "post-fordista"** dell'economia italiana, come puntualmente segnalato dall'annuale "Rapporto ISMU sulle migrazioni"<sup>2</sup>. Su questi caratteri occorre innanzitutto ritornare per comprendere gli obiettivi che hanno ispirato il progetto DimiCome.

## 1.1 Su alcuni caratteri del modello di integrazione occupazionale degli immigrati

È esattamente dalle principali caratteristiche della partecipazione dei migranti al mercato del lavoro italiano che occorre partire per comprendere il progressivo indebolimento dell'occupabilità degli immigrati e, a maggior ragione, le loro difficoltà a progredire professionalmente all'interno del sistema produttivo italiano. Infatti, se è pur vero che i lavoratori stranieri hanno dimostrato

---

1 Zanfrini L. (2019), *The Challenge of Migration in a Janus-faced Europe*, London, Palgrave.

2 Ci si riferisce in particolare, evidentemente, al capitolo dedicato al lavoro.

una straordinaria capacità di penetrazione nel mercato occupazionale – ancor oggi attestata da un tasso di attività e di occupazione superiore a quello degli italiani (61% vs 58,8%)<sup>3</sup>, grazie soprattutto al differenziale positivo registrato dagli immigrati maschi –, altrettanto vero è che, **col passare del tempo, si stanno riducendo – ovvero ne sta emergendo il carattere problematico – quei fattori di “vantaggio competitivo” che in buona parte danno ragione della loro occupabilità**, primo fra tutti la loro ampia adattabilità e flessibilità rispetto alle richieste di una specifica componente della domanda di lavoro. Segnali inequivocabili di questa (in)evoluzione sono:

- a) la crescita della componente inattiva – in particolare tra le donne, dove un tasso di attività apparentemente elevato sintetizza una realtà molto articolata al suo interno, inclusa quella di comunità nazionali in cui il tasso di inattività femminile supera il 90%<sup>4</sup> –;
- b) l’aggravamento della condizione dei giovani immigrati di prima e seconda generazione, attestato da una percentuale di Neet addirittura superiore a quella, già drammaticamente elevata, dei giovani italiani (25,2% vs 17,4%)<sup>5</sup>;
- c) un differenziale negativo del tasso di disoccupazione, sia per gli uomini (11,8% vs 8,8%), sia soprattutto per le donne (16,3% vs 10,4%)<sup>6</sup>.

Questi dati si spiegano certamente con la crescita dei c.d. “*non-labour migrants*”, giunti attraverso la procedura del ricongiungimento familiare o quella di richiesta di asilo politico, due categorie che notoriamente incontrano maggiori difficoltà nell’accedere al mercato del lavoro formale. Così come si spiegano con il passaggio all’età attiva di un cospicuo numero di membri della seconda generazione, che, se per un verso condividono coi coetanei italiani le difficoltà che accompagnano la transizione al lavoro, per l’altro sono ulteriormente penalizzati dalla debolezza dei loro capitali sociali e culturali (ciò vale in particolare per i molti che sono usciti precocemente dal sistema formativo, i c.d. “*early school leavers*”) e certamente poco inclini (sebbene poi a volte siano costretti a farlo) a occupare ruoli simili a quelli in cui sono in genere impiegati i loro genitori<sup>7</sup>. Tuttavia, va messa nel conto anche la progressiva saturazione delle opportunità occupazionali – in un quadro di ripresa asfittica – dovuta, tra le altre cause, alla continua crescita dell’offerta di lavoro immigrata (e di quella sua componente affrancata dai vincoli fissati dalla legge sull’immigrazione, costituita dai cittadini europei, rumeni *in primis*). Non da ultimo, occorrerebbe valutare il logoramento delle capacità lavorative per quanti – particolarmente numerosi tra gli immigrati – sono impegnati in lavori pesanti e usuranti. In ogni caso, l’esclusione di una quota crescente di residenti stranieri dalla partecipazione al mercato del lavoro retribuito ha l’effetto di ridefinire non solo il bilancio tra i benefici e i costi dell’immigrazione per l’economia e i sistemi fiscali e di welfare, ma anche la sua funzionalità rispetto alle esigenze di sostenibilità del modello di sviluppo di un Paese in cui, se non altro per ragioni demografiche, è indispensabile far crescere i tassi di attività e di occupazione.

---

3 Dati riferiti al 2019 (dati destagionalizzati rilevati da ISTAT attraverso la Rilevazione sulle forze di lavoro).

4 Direzione generale dell’Immigrazione e delle Politiche di integrazione (a cura di) (2020), *X Rapporto annuale. Gli stranieri nel mercato del lavoro in Italia*, Roma.

5 [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=edat\\_lfse\\_23&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=edat_lfse_23&lang=en).

6 Dati riferiti al 2019 (dati destagionalizzati rilevati da Istat attraverso la Rilevazione sulle forze di lavoro).

7 Istat (2017), *Rapporto annuale 2017. La situazione del Paese*, Roma, Istituto Nazionale di Statistica.

Passando a considerare la realtà degli immigrati occupati, ben noti sono **i fenomeni di segregazione occupazionale – di tipo orizzontale e soprattutto verticale – e di conseguente penalizzazione retributiva**. Così come i **problemi di overqualification** che investono la componente – minoritaria ma comunque significativa – più istruita dell’immigrazione. Gli uni e gli altri sollevano evidentemente problemi di equità – ponendosi in netta contraddizione coi principi universalistici e meritocratici che dovrebbero regolare l’allocazione delle opportunità e delle ricompense in una democrazia liberale – e alimentano la percezione di un rischio di dumping sociale e salariale, specie da parte delle componenti meno qualificate dell’offerta di lavoro autoctona, che più direttamente avvertono la concorrenza degli stranieri. Ma soprattutto, **questi fenomeni comprimono il potenziale apporto dell’immigrazione alla crescita economica del Paese, al prodotto interno lordo e alla stessa competitività delle imprese italiane**.

Il complesso di queste ambivalenze e criticità è apparso ancor più evidente nell’impatto con la crisi dei rifugiati, che ha posto il Paese di fronte alla necessità di gestire alcuni fondamentali *trade-off*<sup>8</sup>. Innanzitutto, quello generato dall’obiettivo di favorire la rapida inclusione lavorativa dei richiedenti asilo, per impedirne il logoramento della motivazione e delle competenze, col rischio però di incoraggiare ulteriormente il ricorso improprio alla richiesta di protezione e, non di rado, di sospingerli verso l’area del lavoro sotto-qualificato o addirittura sotto-pagato, spesso irregolare (secondo quanto ripetutamente emerso anche da alcune indagini della magistratura in varie regioni del Paese). 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 dell’immigrazione. In tal senso, perfino la gestione della componente in linea di principio più vulnerabile dell’immigrazione finisce col piegarsi al consueto **paradigma della complementarità**.

Com’è noto, il principio di complementarità descrive il fenomeno per cui, andando a ricoprire mansioni caratterizzate da difficoltà di reclutamento in ragione delle condizioni di lavoro e retributive e del basso livello di prestigio sociale, gli immigrati generalmente non entrano in competizione coi lavoratori nazionali. Si tratta di un fenomeno confermato da buona parte degli studi esistenti, e sulla cui base si fonda l’affermazione che l’immigrazione sia economicamente vantaggiosa, nonostante gli elevati livelli di disoccupazione che si registrano soprattutto in alcuni gruppi nazionali. Come vedremo discutendo le evidenze emerse dalla ricerca presentata in questo volume, tutti questi *trade-off* si riflettono nell’esperienza delle imprese. Qui possiamo limitarci ad anticipare come non necessariamente i tempi e i ritorni del percorso di inserimento, per come sono definiti dai progetti istituzionali, sono in linea con le attese che gravano sul progetto migratorio da un lato, e con le esigenze delle imprese dall’altro. Le regole che disciplinano i tirocini sono da questo punto di vista un fattore problematico: quando i “ragazzi” – come sono usualmente definiti dagli operatori del sistema d’accoglienza – non aspettano e se ne vanno, saltano anche gli accordi con le imprese con l’effetto, nel

---

8 Zanfrini L. (2018), “Il lavoro”, in Fondazione ISMU, *Ventitreesimo Rapporto ISMU sulle migrazioni 2017*, Milano, FrancoAngeli, pp. 109-125.

tempo, di minare la loro disponibilità a collaborare a questo tipo di progettualità. E perfino nei contesti aziendali più all'avanguardia e sensibili a questo tipo di iniziativa, si rileva come gli immigrati abbiano spesso l'esigenza di corrispondere al mandato familiare che li ha spinti a migrare, antepoendo le esigenze di guadagno immediato, anche al costo di dover rifiutare i percorsi (come lo stage o l'apprendistato) con una più forte valenza formativa, così compromettendo il loro futuro sviluppo professionale.

## 1.2 Il Progetto DimiCome

È questo lo scenario da cui hanno preso le mosse il progetto *DimiCome* e i tre *work packages* in cui esso si articola. Più precisamente, l'ipotesi di partenza è che quello che abbiamo definito l'"assioma della complementarità"<sup>9</sup> – ovvero la presunzione che i migranti, andando a collocarsi nei lavori a più basso gradiente sociale, non entrino in concorrenza coi lavoratori locali – finisca col costituire non tanto, o quanto meno non solo, la soluzione ai problemi di *mismatch* sul mercato del lavoro italiano e ai fabbisogni professionali di imprese e famiglie, quanto piuttosto **un fattore di aggravamento di una serie di criticità del nostro regime di accumulazione**. Criticità quali il ritardo nel processo di riposizionamento competitivo delle imprese italiane, il disallineamento tra le caratteristiche e le aspettative della domanda e dell'offerta del lavoro, l'inadeguatezza del sistema di welfare nel sostenere le famiglie nei loro compiti riproduttivi (in particolare di fronte alla crescita del numero di anziani non auto-sufficienti), l'espansione del lavoro precario e sottopagato, la persistenza di regimi di impiego pre-moderni, la diffusione e la tolleranza verso il lavoro irregolare. Al tempo stesso, tale assioma influenza profondamente gli atteggiamenti e i comportamenti delle tre categorie di attori individuate come target del progetto *DimiCome*.

In primo luogo **le imprese**, i loro atteggiamenti e i loro comportamenti. Non solo le imprese interessate ad avvantaggiarsi dell'adattabilità degli immigrati rispetto alle loro discutibili strategie di compressione del costo del lavoro, ma più in generale quelle indotte a sottostimare le competenze e il potenziale dei lavoratori stranieri, proprio perché più o meno consapevolmente influenzate dagli stereotipi che li raffigurano come particolarmente adatti a svolgere determinati mestieri, indipendentemente dal loro background scolastico, professionale ed esperienziale.

In secondo luogo, il complesso degli **attori**, formali (dagli operatori dei servizi per l'impiego ai responsabili dei centri di accoglienza) e informali (come, ad esempio, le varie figure di intermediari che accreditano i nuovi arrivati verso i potenziali datori di lavoro) **che entrano in gioco nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro**. Per molti di costoro, specie quando si trovano di fronte un immigrato/una immigrata che "ha bisogno" di lavorare, l'obiettivo cui tendere è spesso quello di un posto di lavoro purchessia, a volte anche indipendentemente dalle condizioni di lavoro e salariali, più spesso indipendentemente dalla coerenza coi livelli di

---

9 Abbiamo introdotto e ripetutamente commentato questo concetto nel capitolo dedicato al lavoro dell'annuale *Rapporto ISMU sulle migrazioni*. Per una sua illustrazione alla luce dei dati più rilevanti, si rimanda a: Zanfrini L. (2019), "Beyond the Complementary Postulate. How Immigration Challenges the Sustainability of the Italian Accumulation Regime", *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, 1, pp. 85-104.

qualificazione e con l'esperienza professionale pregressa, più frequentemente ancora senza valutarne le opportunità di sviluppo professionale e la corrispondenza con le aspirazioni del lavoratore/della lavoratrice coinvolto/a.

In terzo luogo, **gli stessi immigrati**, i cui atteggiamenti e comportamenti si possono comprendere solo alla luce del loro progetto migratorio e della "cultura della migrazione"<sup>10</sup> che lo ha generato. Investiti da pesanti mandati familiari e disillusi rispetto alla possibilità di un inserimento non di tipo subalterno, molti immigrati sono poco propensi a investire nel riconoscimento e nello sviluppo delle proprie competenze e abilità. Tanto più allorquando esse non sono immediatamente trasparenti e spendibili, come in particolare nel caso delle competenze maturate in contesti informali e non formali, delle quali gli stessi interessati spesso non sono consapevoli, e più in generale delle c.d. *soft skills*.

È facile intuire come il combinato disposto di questi tre livelli produca **un circolo vizioso che inibisce l'emersione, lo sviluppo e la valorizzazione di un potenziale di conoscenze, abilità e competenze che finisce pertanto col restare diffusamente inespresso e sotto-utilizzato**.

Per altro verso, ci troviamo in uno scenario in significativa evoluzione. Se alcuni segnali di presa di consapevolezza e volontà di investire per rompere questo circolo vizioso erano già emersi in occasione di un nostro precedente "pionieristico" progetto<sup>11</sup>, v'è ragione di ritenere che questa tendenza si sia in questi ultimi anni ulteriormente consolidata. Proprio la crisi dei rifugiati, attraverso esperienze come quelle dello Sprar ma non solo, ha incoraggiato uno straordinario cantiere di innovazione sociale, come emerge dalle iniziative di mappatura promosse da vari enti<sup>12</sup>; alcune delle iniziative promosse hanno tra l'altro saputo coniugare le istanze di inclusività con le esigenze di competitività e progettare percorsi di inserimento funzionali sia alle performance aziendali, sia alla sostenibilità sociale e ambientale.

È in questo contesto che ha preso vita la proposta progettuale *DimiCome*, specificamente finalizzata a **favorire l'emersione e la valorizzazione del potenziale dell'immigrazione attraverso la crescita della partecipazione al mercato occupazionale e, insieme, la crescita dei livelli di produttività dei lavoratori immigrati, nella prospettiva di una economia più equa, inclusiva e competitiva**.

Il disegno delle azioni si è fondato sulla consapevolezza che molti degli stranieri residenti in Italia, inclusi quelli approdativi più di recente attraverso la richiesta di asilo politico, presentano modesti livelli di istruzione e qualificazione. Al tempo stesso, molti immigrati sono inseriti in mansioni routinarie, se non in settori destinati al declino, lasciando presagire la necessità, nel giro di pochi anni, di capillari interventi per la loro riqualificazione professionale. Per tali ragioni, *DimiCome* focalizza l'attenzione in particolare sulle **soft skill**, ovvero su quei saperi e abilità non collegati a uno specifico settore o profilo professionale, prevalentemente appresi in contesti

---

10 Per un approfondimento di questo concetto, si rimanda a: Zanfrini L. (2016), *Introduzione alla sociologia delle migrazioni*, Roma-Bari, Laterza.

11 Zanfrini L., Monaci M., Mungiardì F. e Sarli A. (2015), *Italy Country Report. At a (Possible) Turning Point Between a Constraining Tradition and Promising Developments in the Field of Diversity*, Milano, Fondazione ISMU.

12 Si segnala, tra le altre, quella realizzata dalla Fondazione ISMU, consultabile all'indirizzo: <https://www.ismu.org/inclusione-lavorativa-di-migranti-per-ragioni-di-protezione/>.

informali e non formali, ovvero attraverso non solo la carriera professionale, ma più ampiamente attraverso l'esperienza personale. Una qualità di questo genere di competenze è la loro trasferibilità, sia dal punto di vista geografico, sia da quello settoriale; questa caratteristica, a sua volta, le rende particolarmente preziose per due ordini di ragioni: da un lato perché possono supportare i processi di collocamento/ricollocamento al lavoro sia dei neo-arrivati, sia di coloro che hanno perso o rischiano di perdere la loro occupazione, assecondando i mutamenti che inevitabilmente interverranno, nel prossimo futuro, nella composizione della domanda di lavoro; dall'altro perché ciò le rende, per i loro possessori, una risorsa strategica da spendere sia nelle situazioni di transizione, particolarmente ricorrenti nelle biografie dei migranti, sia nell'evenienza di un rientro al Paese di origine, piuttosto che di un ricollocamento in un altro Paese (nel caso, ad esempio, dei richiedenti asilo). Al tempo stesso, proprio i percorsi migratori costituiscono, in base alla nostra ipotesi di partenza, occasioni privilegiate 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.

Vi sono dunque i presupposti, almeno in linea teorica, per trasformare le competenze di cui i migranti sono (spesso inconsapevoli) portatori in risorse per l'occupabilità individuale e in asset competitivo per le imprese e le economie locali. Occorre però creare le condizioni per realizzare questa trasformazione, **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.

Esattamente questi sono gli obiettivi perseguiti dal progetto *DimiCome* che, per poterli realizzare, ha individuato alcuni specifici target e metodologie d'azione per giungere, complessivamente, a due importanti traguardi.

Il primo consiste appunto nel rafforzare, tra gli attori impegnati nella *governance* del mercato del lavoro e tra gli stessi immigrati, la capacità di riconoscere e valorizzare il potenziale collegato alle soft skill attraverso lo sviluppo di una metodologia *ad hoc* per la loro identificazione e la sua traduzione attraverso un originale "portfolio"<sup>13</sup>.

Il secondo traguardo mira a sua volta a incoraggiare una trasformazione in senso inclusivo delle organizzazioni del mercato del lavoro, attraverso pratiche di reclutamento più attente

---

13 Un primo significativo output di questa azione è costituito dalle *Linee guida per l'identificazione e la valutazione delle soft skill dei migranti*. Cf.: <https://www.ismu.org/linee-guida-per-identificazione-e-la-valutazione-delle-soft-skill-dei-migranti/>.

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 con un background migratorio.

Si tratta, com’è evidente, di due obiettivi fortemente interconnessi che, rafforzandosi vicendevolmente, possono contribuire allo “svecchiamento” del modello italiano di integrazione, secondo un approccio che ne garantisca la sostenibilità nel lungo periodo e apra alla possibilità di mobilità professionale, pur tenendo conto delle caratteristiche sia dell’offerta sia della domanda di lavoro immigrato: la prima caratterizzata da un livello di qualificazione medio-basso, la seconda concentrata in alcuni settori e interessata a reclutare personale straniero soprattutto per la copertura dei profili operai ed esecutivi.

Le azioni progettuali, coordinate da Fondazione ISMU (che è anche incaricata dello svolgimento delle attività da realizzare in Lombardia), sono condotte all’interno di cinque realtà regionali rappresentate da Emilia-Romagna, Lombardia, Piemonte, Puglia e Veneto grazie alla partecipazione di enti partner locali costituiti da: Centro Interculturale Mondinsieme (Reggio Emilia), Centro Estero Internazionalizzazione-CEI Piemonte (Torino), Università degli Studi di Bari e Università degli Studi di Verona.

Vi è chiaramente **un forte nesso tra le due principali componenti del progetto, quella che punta al riconoscimento e alla profilazione delle soft skill e quella che mira a rafforzare l’inclusività delle strategie aziendali di reclutamento e gestione delle risorse umane.** Al tempo stesso, l’impatto delle azioni previste deve essere rafforzato mediante un terzo obiettivo che riguarda **la diffusione dei risultati e degli output prodotti tra un più vasto pubblico di stakeholder** rispetto a quelli direttamente coinvolti nelle azioni progettuali. Tuttavia, nell’articolazione formale e operativa del progetto, queste azioni sono state individuate come obiettivi specifici di distinti *work packages*. In particolare, il presente rapporto di ricerca è stato realizzato nell’ambito del WP1 – “Da problema a opportunità: i migranti come risorsa da valorizzare nelle organizzazioni di lavoro” – dedicato a promuovere e rafforzare, tra le imprese e gli altri attori del mercato del lavoro, il livello di conoscenza e competenza nel campo del *diversity management* per l’inclusione e la valorizzazione delle risorse umane con un background migratorio.

**Da problema  
a opportunità:  
i migranti come risorsa  
da valorizzare nelle  
organizzazioni di lavoro**

**2**

# 2. Da problema a opportunità: i migranti come risorsa da valorizzare nelle organizzazioni di lavoro

Prima di inoltrarci a illustrare gli obiettivi e le attività dello studio, è utile circoscrivere il campo di indagine chiarendo cosa si intenda per diversity management, in particolare in rapporto alla più consolidata politica delle pari opportunità.

## 2.1 Pari opportunità e diversity management

Le differenze negli organici delle organizzazioni possono essere affrontate, alternativamente o contestualmente, attraverso la prospettiva delle pari opportunità occupazionali (o EEO, acronimo dell'espressione inglese *Equal Employment Opportunity*) e la prospettiva del diversity management. È da entrambe le cornici concettuali offerte da queste prospettive, infatti, che discendono le principali indicazioni in merito alle azioni che, in maniera volontaria o su sollecitazione di politiche pubbliche, le organizzazioni realizzano – oppure possono o dovrebbero mettere in atto – nella gestione delle differenze<sup>14</sup>.

La prospettiva EEO, tradizionalmente istituzionalizzata nei contesti anglosassoni nella scia del movimento per i diritti civili, si fonda su una istanza di giustizia sociale e mira a ridurre le barriere discriminatorie all'accesso e all'avanzamento negli ambienti di lavoro di membri appartenenti a gruppi socialmente svantaggiati. Ciò può avvenire attraverso una selezione fondata sul merito, ovvero esclusivamente in base a caratteristiche quali le qualifiche formative e professionali o l'esperienza maturata, a prescindere da qualsiasi caratteristica individuale (come il genere, l'età, l'origine etnico-nazionale o l'orientamento sessuale) o può realizzarsi, nella versione più radicale, attraverso dispositivi che garantiscano la "rappresentatività" di ogni categoria sociale nelle diverse posizioni organizzative. L'applicazione della prima versione – quella basata esclusivamente sulla valutazione dei meriti individuali certificati da criteri il più

---

14 Monaci M. (2011), "Le organizzazioni", in L. Zanfrini (a cura di), *Sociologia delle differenze e delle disuguaglianze*, Bologna, Zanichelli, pp. 197-219.

possibile obiettivi – può realizzarsi addirittura attraverso procedure di tipo “cieco” (*blind*), cioè non solo insensibili a indicatori non strettamente professionali ma basate – per quanto possibile – sull’assenza di informazioni relative ad essi (per esempio, attraverso la valutazione di curriculum anonimizzati e privi di informazioni relative al genere o all’età dei candidati). Infine, buona parte dei dispositivi istituzionali si ispirano a una terza versione del principio delle pari opportunità, che implica il ricorso a misure “riparative” per correggere le disuguaglianze di opportunità sul piano dell’accesso individuale a risorse come l’istruzione, le competenze, i contatti sociali utili, ad esempio, a trovare un impiego. Tali sono le “azioni positive” – per esempio, le c.d. “quote rosa” – che vogliono rimediare alle discriminazioni tradizionalmente subite da alcuni gruppi (per esempio, i gruppi etnici più esposti al pregiudizio negativo) o agli svantaggi collegati alla loro storia personale (come potrebbe essere appunto il caso dei rifugiati e richiedenti asilo).

La prospettiva del diversity management, invece, si focalizza sul ruolo diretto dei fattori e dei meccanismi di livello squisitamente organizzativo nel trattamento delle diversità nei luoghi di lavoro. La diversità, in questo caso, è oggetto di specifico riconoscimento, individuata come oggetto d’attenzione e target di interventi inclusivi, ma anche come potenziale da valorizzare. Le differenze dalla prospettiva delle pari opportunità riguardano essenzialmente tre aspetti: a) gli obiettivi delle politiche di gestione della diversità che, più che mirare alla rimozione delle barriere discriminatorie all’ingresso, enfatizzano specialmente lo sviluppo dello specifico potenziale delle diverse risorse umane nelle fasi post-accesso, a sua volta indirizzato al miglioramento della prestazione organizzativa; b) il fatto di essere basate sul volontarismo delle organizzazioni e, in molti casi, integrate nella globale strategia d’impresa; c) i destinatari delle politiche, che non sono unicamente i membri delle minoranze svantaggiate, ma idealmente l’intero staff organizzativo, con un’attenzione per tutte le differenze interpersonali attraverso cui si può esprimere la diversità nelle organizzazioni; d) le finalità delle azioni, che contemplano esplicitamente la ricerca di vantaggi di business per l’azienda (il c.d. *business case for diversity*). Elemento qualificante di questo approccio, e soprattutto condizione per un suo uso non unicamente retorico, è l’attenzione riservata alle dinamiche culturali dell’organizzazione, con la prospettiva di cambiare i valori e gli atteggiamenti di fondo che influenzano le pratiche e le interpretazioni quotidiane di tutti gli attori coinvolti nel contesto organizzativo, rendendole coerenti con gli obiettivi di inclusione e valorizzazione.

## 2.2 Metodologia dell’indagine

Sulla scorta di queste fondamentali premesse, possiamo ora passare a illustrare la metodologia seguita per la realizzazione dello studio finalizzato a esplorare le pratiche di diversity management rivolte ai lavoratori con un background migratorio nelle cinque regioni coinvolte.

La prima fase è consistita nell’approfondimento del quadro relativo ai cinque contesti regionali coinvolti sul fronte dell’integrazione occupazionale dei migranti e rifugiati. A tale scopo, ogni partner regionale è stato invitato ad approfondire la propria conoscenza del contesto e della sua percezione da parte dei diversi stakeholder attraverso l’organizzazione di due focus group a partecipazione “mista”, che cioè includessero rappresentanti sia del mon-

do delle imprese e delle professioni (singoli operatori e organizzazioni di rappresentanza), sia del sindacato e dell'associazionismo para-sindacale (Acli, Api-colf, ecc.), sia ancora dei soggetti pubblici implicati nei processi di accoglienza e integrazione dei migranti, dei centri per l'impiego pubblici e altre agenzie, pubbliche e private, di intermediazione sul mercato del lavoro, delle associazioni (di matrice laica o religiosa) impegnate nei processi di accoglienza e integrazione lavorativa. Complessivamente, i gruppi convocati nelle cinque regioni hanno coinvolto circa 80 stakeholder del territorio. Il panorama che ne è scaturito ha offerto una serie di spunti e chiavi di lettura utili a inquadrare gli studi di caso discussi in questo report. Il successivo paragrafo ne presenta una sintesi ragionata.

I partecipanti ai focus group, oltre a fornire una propria rappresentazione del tema in oggetto, sono stati invitati a collaborare nella selezione delle pratiche aziendali destinate a costituire l'oggetto degli studi di caso aziendali nell'ambito del set di pratiche precedentemente individuate dall'équipe di ricerca. Il programma di ricerca prevedeva, infatti, dapprima l'identificazione, in ciascuna regione, di almeno dieci pratiche organizzative di attenzione e valorizzazione dei lavoratori stranieri, attraverso una ricognizione *desk* e l'attivazione della propria rete di contatti; quindi la scelta, tra le pratiche identificate, delle tre potenzialmente più ricche di suggestioni e aspetti di interesse. In ciascuna regione l'identificazione di queste pratiche doveva avvenire in base a criteri comuni e concordati; in particolare, la loro significatività rispetto a uno o più di questi aspetti: a) applicazione di dispositivi istituzionali a favore dell'inclusione lavorativa e lo sviluppo professionale dei migranti; b) modelli di business in grado di combinare istanze di inclusione dei soggetti migranti e obiettivi competitivi e strategici; c) sviluppo della collaborazione o di vere e proprie reti formalizzate con le organizzazioni pubbliche e di terzo settore. Le istruzioni fornite ai ricercatori prevedevano anche di tenere in considerazione ulteriori criteri preferenziali nella scelta delle pratiche, quali: d) il loro grado di formalizzazione/consolidamento; e) la presenza di strumenti/procedure di valutazione/monitoraggio dei loro impatti; f) l'inclusione delle pratiche rivolte agli immigrati in una più ampia strategia di riconoscimento/valorizzazione delle diversità; g) la presenza, infine, di azioni finalizzate al riconoscimento e alla valorizzazione delle soft skill connesse al background migratorio e alla condizione di doppia appartenenza. Come discuteremo successivamente, buona parte delle pratiche che è stato possibile selezionare presenta un modesto livello di significatività rispetto ai criteri indicati, a conferma di un sistema produttivo ancora poco consapevole dei vantaggi di questa leva strategica. Ciò nondimeno, l'elenco che ne è scaturito ha consentito di selezionare sedici organizzazioni – almeno tre in ciascuna delle cinque regioni coinvolte – in grado di coprire un'ampia tipologia di casi dal punto di vista dimensionale, settoriale e, ovviamente, delle pratiche implementate.

## 2.3 Le pratiche mappate

Scendendo più nel dettaglio, l'obiettivo di mappare almeno 50 pratiche (risultate poi 55) ha portato a identificare realtà organizzative riferibili a un ampio ventaglio di settori di attività. Nello specifico:

- in **Emilia-Romagna** la mappatura ha riguardato due imprese produttive con caratteristiche assai diverse, operanti rispettivamente nella fabbricazione di macchinari per il settore enologico e di componenti e soluzioni per impianti di mungitura, un'azienda di servizi logistici, tre realtà multiservizi a loro volta eterogenee (dagli ambiti della sanificazione e sicurezza, ai servizi di traduzione/mediazione e di assistenza fiscale, ai campi della raccolta/smaltimento dei rifiuti e dei servizi energetici), tre realtà variamente impegnate in servizi di formazione, inserimento lavorativo e sviluppo di progetti con un target privilegiato nell'utenza immigrata, una fondazione per la promozione di attività culturali;
- in **Lombardia** il campione selezionato comprende quattro attività operanti nel settore della ristorazione (ma con caratteristiche dimensionali e organizzative molto diverse, visto che si va da un ristorante a gestione familiare a una multinazionale del *fast-food*), un'azienda alberghiera afferente a una catena multinazionale, una istituzione sanitaria privata, due aziende del comparto elettrico (una focalizzata sulla produzione e l'altra sulla commercializzazione), un'agenzia di formazione all'imprenditorialità afferente alla Camera di commercio locale, una cooperativa di servizi a bassa qualificazione, una associazione culturale;
- in **Piemonte** la selezione ha riguardato due aziende appartenenti a gruppi multinazionali stranieri (una nell'industria oleoidraulica e pneumatica, l'altra nei servizi di pulizia e manutenzione), un'impresa nella produzione alimentare e un'altra nella ristorazione, due realtà (tra cui una cooperativa sociale) nel settore agricolo, due cooperative sociali operanti nei servizi alla persona e altre due multiservizi, un'azienda di servizi per l'ambiente a partecipazione pubblico-privata, un'agenzia di intermediazione di lavoro, un'impresa sociale nel campo delle produzioni sartoriali;
- in **Puglia** il campione selezionato comprende un'azienda del settore delle costruzioni, due imprese nel settore alimentare e una nei servizi di ristorazione e alberghieri, un consorzio di servizi per il lavoro, un'impresa nel commercio all'ingrosso di materiali di recupero, una società cooperativa agricola, tre realtà di terzo settore operanti in diverse aree con risvolti sociali e/o culturali (dalla promozione della cucina multi-etnica, all'inclusione lavorativa attraverso attività produttive nel campo degli imballaggi, alla lotta al caporalato attraverso l'*empowerment* di soggetti di categorie "fragili");
- in **Veneto** sono state selezionate una cooperativa sociale operante nel settore dell'abbigliamento sartoriale e un'altra operante nel settore dei rifiuti e del riciclo, una rete di negozi di *travel retail* affiliata a una casa madre straniera, una concertaria, cinque industrie metalmeccaniche, due imprese del settore delle pulizie.

A partire da questa mappatura si è proceduto all'individuazione dei casi (come anticipato, almeno tre per ogni Regione) da studiare in maniera più approfondita. Coerentemente con l'approccio partecipativo e multi-stakeholder che caratterizza l'intero progetto, per la selezione di questi casi ci si è basati, come si è già sottolineato, sulle indicazioni scaturite dai focus group dopo una ragionata e "appassionata" discussione. Purtroppo, non è sempre stato possibile realizzare lo studio sui casi inizialmente prescelti; fattori di diversa natura hanno infatti

ostacolato l'accesso al campo nei tempi previsti dal progetto, talora anche dopo una prima risposta positiva. Il caso più esemplare è quello di un'azienda che ha ritenuto che le sue pratiche non fossero così significative come invece interpretato dai ricercatori e dai partecipanti ai focus group e ha alla fine declinato l'invito ad essere inclusa nella selezione. Un altro esempio interessante è quello di un'azienda i cui responsabili, dopo avere inizialmente rifiutato per ragioni relative a una clientela non necessariamente *migrant friendly*, sono ritornati sui propri passi valutando anche i benefici reputazionali della partecipazione allo studio. Già in fase di individuazione delle organizzazioni da studiare, peraltro, in qualche ricercatore era sorto il sospetto che alcune aziende percepissero l'impegno a favore dei lavoratori stranieri come elemento svantaggioso per la reputazione dell'impresa, o addirittura squalificante rispetto agli atteggiamenti prevalenti in alcune società locali, dentro e fuori i luoghi di lavoro. Una possibile situazione, la precedente, di per sé meritevole di attenzione se si considera che la letteratura internazionale, allorché include le azioni orientate alla diversità dei lavoratori nella generale categoria delle pratiche aziendali di responsabilità sociale<sup>15</sup>, ne ravvisa di solito un beneficio per le organizzazioni proprio nel miglioramento della loro reputazione nel contesto tanto di business che di riferimento più ampio; come spesso succede, il continuo confronto con la realtà empirica consente di cogliere sfumature o anche deviazioni dalla "teoria" che portano ad arricchire la comprensione delle questioni analizzate.

Poiché l'équipe focalizzata sull'area veneta ha deciso di realizzare non tre ma quattro studi di caso, il campione definitivo è risultato composto complessivamente da 16 casi e copre una varietà alquanto ampia di contesti organizzativi, consentendo sia di individuare dei trend generali, sia di ragionare, come si vedrà nel corso della discussione, su alcuni fattori più specifici o anche di polarizzazione. Volendone anticipare alcuni, si possono ad esempio distinguere le piccole o anche micro organizzazioni da quelle di grandi dimensioni (con alcune medie imprese che riescono a trattenere caratteristiche delle une e delle altre); le attività ad alta intensità di lavoro *low-skilled* da quelle a più elevato contenuto tecnologico e innovativo; gli approcci più universalistici alla gestione delle risorse umane (in cui a prevalere è la logica delle pari opportunità) da quelli più personalistici-particolaristici; i modelli più "basici" da quelli più formalizzati e talora ambiziosi negli obiettivi. Diverse sono anche le categorie di migranti coinvolti, sia dal punto di vista dello status giuridico (distinguendo in particolare i migranti economici dai richiedenti/titolari di protezione internazionale), sia dal punto di vista dell'origine etnico-nazionale (con un *clivage* fondamentale che distingue gli africani dagli Est europei, oltre che i musulmani da tutti gli altri), sia ancora sotto il profilo del regime di inquadramento (si va dai tirocinanti ai lavoratori a tempo indeterminato fino ai soci di cooperative). Infine, mentre in alcune delle realtà considerate gli immigrati rappresentano una quota molto modesta del personale impiegato, in altre hanno un peso decisamente più significativo fino a coprire, talvolta, la maggioranza degli addetti (una situazione che tende a verificarsi, come si può facilmente intuire, solo nei comparti più etnicizzati del mercato del lavoro regionale).

---

15 Si veda, ad esempio: Hansen K. e Seierstad (a cura di) (2017), *Corporate Social Responsibility and Diversity Management*, Cham, Springer; Karataş-Özkan M., Nicolopoulou K. e Özbilgin M.F. (a cura di) (2014), *Corporate Social Responsibility and Human Resource Management: A Diversity Perspective*, Cheltenham, Edward Elgar.

**Il quadro  
di riferimento:  
cosa ne pensano  
gli stakeholder  
coinvolti**

**3**

# 3. Il quadro di riferimento: cosa ne pensano gli stakeholder coinvolti

Come si è anticipato, la metodologia multi-stakeholder sulla quale si basa l'intero progetto *DimiCome* ha previsto il coinvolgimento di una serie di testimoni privilegiati per tracciare il quadro di riferimento di ciascuno dei cinque contesti regionali interessati dallo studio. Anche a questo riguardo, com'era facilmente intuibile, sono emersi sia dei trend condivisi, sia degli elementi specifici ai diversi contesti locali. In questo paragrafo ci limiteremo a riprendere alcuni punti utili a inquadrare le pratiche che poi passeremo ad analizzare<sup>16</sup>.

Il principale aspetto comune è costituito da **un quadro nazionale fortemente segnato sia dalla crisi dei rifugiati, sia dal perdurare degli effetti della crisi economica**<sup>17</sup>. La crisi dei rifugiati, in particolare, ha posto il Paese di fronte all'esigenza di gestire i *trade-off* sopra richiamati; per di più – e si tratta di un aspetto chiaramente emerso anche dai focus group – essa ha conferito una **indiscussa centralità all'obiettivo dell'inclusione dei richiedenti asilo**, anche perché è su questo target che si sono concentrati i finanziamenti pubblici e la possibilità di ideare progetti innovativi, fino al punto da lasciare in ombra la condizione dei migranti di più lungo periodo, e degli stessi familiari ricongiunti, nonostante gli uni e gli altri scontino spesso problemi di sofferenza occupazionale. L'esempio è sintomatico nel dar conto di come **la questione dell'inclusione lavorativa dei migranti sia fortemente influenzata dalle percezioni e dalle "narrazioni" prevalenti**, che impongono vincoli più o meno razionali alle decisioni degli attori coinvolti e alle stesse scelte di reclutamento delle imprese. Questo tipo di contesto spiega la grande enfasi posta sull'importanza delle reti di collaborazione tra imprese e soggetti del settore pubblico e del privato-sociale per garantire un inserimento efficace; un'enfasi che, come discuteremo meglio più avanti, ancorché rifletta una corretta diagnosi degli elementi che concorrono a un esito positivo degli interventi di sostegno all'occupabilità, è però rivelatrice del rischio di alimentare e riprodurre una logica più assistenziale che competitiva. Quanto agli strascichi della crisi economica, la ripresa

---

16 Tali pratiche sono state l'oggetto dei report prodotti dalle équipes di ricerca attive nelle cinque regioni coinvolte. Una mappatura sintetica delle pratiche selezionate è visionabile all'indirizzo <https://www.ismu.org/progetto-dimicome/>.

17 Ricordiamo che lo studio sul campo è stato completato prima dell'inizio della crisi pandemica, i cui effetti non faranno che accentuare la portata delle sfide qui descritte.

“asfittica” dell’economia italiana condiziona fortemente le scelte di reclutamento e rende le imprese ancora più caute nell’assunzione delle loro decisioni quotidiane<sup>18</sup>.

Un *leit motiv* è poi costituito dai **cortocircuiti che si possono generare come combinato disposto del diritto dell’immigrazione e della gestione amministrativa delle risorse umane**. Per fare un esempio istruttivo proprio per la sua “banalità”, il fatto che molti immigrati, specie se di recente arrivo, non dispongano per varie ragioni di un proprio conto corrente, può essere visto come un ostacolo insormontabile all’erogazione del salario mensile e quindi scoraggiare la loro assunzione. Così come, nonostante la legge preveda che i richiedenti asilo possano essere regolarmente assunti da un’impresa, l’esito incerto della domanda di protezione (o anche una scarsa conoscenza della normativa di riferimento) scoraggia molte imprese dall’offrire loro una possibilità di lavoro. In termini complessivi, nonostante una storia di immigrazione ormai trentennale, il sistema delle imprese continua ad accusare l’opacità del quadro normativo, sebbene a volte sorga il dubbio che si tratti di un luogo comune che sopravvaluta le difficoltà reali nel rispetto dei vincoli previsti dalla legge; certo è che, in un sistema malato di burocrazia, gli adempimenti previsti per il reclutamento di personale extra-europeo sono percepiti come un ulteriore aggravio degli oneri “improduttivi” che pesano sulla gestione operativa di un’azienda. Infine, la gestione dei tempi costituisce un aspetto critico: la durata dei percorsi di inserimento prevista dalle norme che regolano il sistema di accoglienza è “troppo corta” rispetto a quelli che molti operatori reputano i tempi necessari per acquisire risorse come una competenza linguistica di base e una certa autonomia, ma al tempo stesso “troppo lunga” rispetto alle esigenze delle imprese e, soprattutto, dei soggetti interessati che aspirano a un guadagno immediato e non simbolico. A tale riguardo, si rileva come gli obiettivi economici della migrazione di quanti transitano attraverso i centri di accoglienza per richiedenti asilo siano un fatto non solo dato per scontato da pressoché tutti gli attori del sistema, ma raramente problematizzato. La consapevolezza del fenomeno dei “flussi misti”<sup>19</sup> e il sostanziale azzeramento delle possibilità di ingresso attraverso il sistema delle quote sembra abbiano reso la richiesta di protezione il canale “normale” non solo per l’ingresso in Italia, ma anche per la gestione delle migrazioni e dei percorsi di inclusione lavorativa.

Per altro verso, **la crisi dei rifugiati ha segnato uno spartiacque nella vicenda migratoria italiana**. Mai prima di allora, infatti, si era assistito a un simile dispiegamento di risorse a favore dell’inclusione e alla simultanea mobilitazione di tante amministrazioni locali e di tanti attori della società civile. Ascoltando le riflessioni portate durante i focus group, si è avuta quasi l’impressione che, in un Paese ancora privo di una efficace rete di politiche per il lavoro e l’*empowerment* individuale, il sistema Sprar<sup>20</sup> abbia rappresentato l’occasione in cui ideare e sperimentare interventi personaliz-

---

18 Va da sé che i provvedimenti di chiusura imposti dall’emergenza sanitaria subentrata dopo l’effettuazione dei focus group hanno ulteriormente accresciuto il livello di incertezza che caratterizza lo scenario in cui si muovono le imprese.

19 Con questa espressione si intende la forte commistione tra le migrazioni per ragioni economiche e quelle per ragioni di protezione, che tendono a utilizzare le stesse rotte e gli stessi canali di ingresso, rendendo sempre più poroso il confine tra le due categorie e sempre più difficile distinguere, all’interno di un medesimo flusso, i migranti economici dai richiedenti asilo.

20 Lo SPRAR è il Sistema di protezione per richiedenti asilo e rifugiati ed è costituito dalla rete degli enti locali che per la realizzazione di progetti di accoglienza integrata accedono, nei limiti delle risorse disponibili, al Fondo nazionale per le politiche e i servizi dell’asilo. A livello territoriale gli enti locali, con il prezioso supporto delle realtà del terzo setto-

zati e al tempo stesso modellati sulle effettive opportunità occupazionali presenti nel territorio. Per certi versi, proprio la brusca interruzione di questa esperienza – dopo l’approvazione dei decreti sicurezza<sup>21</sup> – ha alimentato **una aspettativa “demiurgica” nei confronti delle politiche migratorie e per i richiedenti asilo**, quasi appunto dipendessero esclusivamente da esse gli esiti occupazionali degli immigrati; quasi appunto bastasse rendere più agevole l’ingresso regolare in Italia per consentire il rapido accesso nel mercato del lavoro regolare. Scarsa appare l’attenzione per la sostenibilità economica di questo tipo di intervento, così come si tende a sorvolare sui modesti esiti occupazionali di questa stagione il cui lascito più prezioso, come abbiamo già avuto modo di anticipare, sta probabilmente nello sviluppo di nuove competenze tra gli operatori dell’immigrazione e nella sperimentazione di approcci e pratiche potenzialmente trasferibili su più vasta scala. Peraltro, la mancanza di sistematiche azioni di *follow-up* dei progetti attivati – che spesso terminano nel momento in cui finiscono i finanziamenti che li hanno resi possibili – impedisce di coglierne la reale efficacia in termini occupazionali e di evidenziarne elementi di forza e di debolezza.

In questa stessa luce si può interpretare il **basso livello di aspettative rivolte alle imprese**, quasi si desse per scontata la necessità di inserimenti assistiti, anche dal punto di vista finanziario, con tutta l’ambiguità che, come vedremo, si può conseguentemente generare. Un indicatore preoccupante è, da questo punto di vista, il rapporto tra il numero di tirocini attivati e quello delle assunzioni al termine del percorso, tale da vanificare l’impatto effettivo degli impegni formalmente assunti dal sistema delle imprese attraverso la firma dei protocolli d’intesa in questa materia<sup>22</sup>. Ancor più grave la tendenza a interpretare i percorsi di inserimento assistiti non come strumenti per offrire una chance a soggetti svantaggiati – come in linea di principio sono coloro che hanno vissuto esperienze particolarmente traumatiche, o sono stati riconosciuti meritevoli di protezione proprio in ragione della loro vulnerabilità –, bensì come meccanismi attraverso i quali scremare tra i candidati e selezionare le risorse umane più produttive e in linea con le aspettative delle imprese. A puro titolo di esempio, è significativo rilevare come proprio una delle imprese del nostro campione più “impegnata” sul fronte dell’inclusione abbia interrotto – senza evidentemente cogliere il “significato” di questa decisione – il tirocinio di una persona fortemente traumatizzata ritenendola disfunzionale per il business aziendale.

Anche i testimoni interpellati attraverso i focus group, del resto, confermano quanto resti grave e diffuso il problema della sfruttamento del lavoro immigrato, non solo all’interno dell’economia irregolare e illegale, ma anche in quella formalmente regolare. E quanto sia labile il confine tra

---

re, garantiscono interventi di “accoglienza integrata” che superano la sola distribuzione di vitto e alloggio, prevedendo in modo complementare anche misure di informazione, accompagnamento, assistenza e orientamento, attraverso la costruzione di percorsi individuali di inserimento socio-economico. Cf.: <https://www.siproimi.it/lo-sprar>.

21 L’aspetto che qui rileva è la negazione dell’accesso al percorso Sprar ai richiedenti asilo. Peraltro, dopo la conclusione dello studio sul campo, la cancellazione dei “decreti sicurezza” ha aperto una nuova stagione nella gestione dei richiedenti asilo.

22 Ci riferiamo, in particolare, all’*Accordo Quadro sulle modalità di collaborazione per favorire percorsi di integrazione dei beneficiari di protezione internazionale ospiti del sistema di accoglienza nazionale*, siglato tra Confindustria e Ministero dell’Interno nel 2016 e all’*Accordo quadro sulle modalità di collaborazione per favorire percorsi di integrazione dei beneficiari di protezione internazionale ospiti del sistema di accoglienza nazionale* sottoscritto nel 2018 tra Ministero dell’Interno, Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, Unione italiana delle Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura.

pratiche irregolari e pratiche formalmente legittime ma pur sempre responsabili di fenomeni di sotto-retribuzione e abbassamento delle tutele. **È emerso, ad esempio, come dietro la richiesta di flessibilità si celi una tendenza a precarizzare il lavoro immigrato**, o a richiedere prestazioni che eccedono l'orario pattuito e retribuito. E perfino nelle regioni del Nord Italia è ormai acclarata l'esistenza del caporalato, che si avvantaggia, in particolare, dell'abbondante presenza di manodopera straniera, ulteriormente cresciuta con l'arrivo dei richiedenti asilo negli ultimi anni. A tale riguardo, va rilevato con preoccupazione come perfino tra le persone coinvolte per la ricerca qualcuno abbia espresso un orientamento "tollerante" verso le occasioni di lavoro proposte agli ospiti dei centri di accoglienza quand'anche irregolari, perché comunque consentono di guadagnarsi qualcosa e di percorrere una pre-socializzazione lavorativa. È un **chiaro segnale di quanto la cultura dell'illegalità sia radicata, o comunque della sostanziale rassegnazione con la quale la si guarda**, specie in alcune regioni del Paese. Ma anche di una diffusa sottovalutazione dei rischi collegati al fenomeno dello "spiazzamento" che i nuovi arrivati, entrati prevalentemente attraverso il canale della richiesta di protezione, stanno esercitando verso i "vecchi" migranti economici; in particolare verso coloro che sono stati espulsi dal mercato del lavoro durante la crisi economica e non sono in grado di – o disponibili ad – adattarsi a condizioni di lavoro al di sotto del livello della accettabilità sociale. Al tempo stesso, quantomeno in alcune regioni (p.es.: Lombardia), si registra un crescente coinvolgimento degli stranieri nei programmi di politica attiva del lavoro, in particolare "Garanzia giovani", oltre che come utenti della rete dei centri per l'impiego.

Passando a un altro genere di questioni, ampiamente condivisa è la convinzione che **la conoscenza della lingua italiana rappresenti una risorsa cruciale per un buon inserimento lavorativo**. Parrebbe un requisito ovvio; il fatto che i testimoni privilegiati lo abbiano espressamente indicato tra le condizioni indispensabili a rafforzare l'occupabilità dei lavoratori stranieri merita però un'attenzione particolare. Se, infatti, si guarda alla realtà del lavoro immigrato in Italia, non sfuggirà come il basso o bassissimo livello di complessità in senso lato delle mansioni cui i lavoratori stranieri sono spesso adibiti ha finito col portare a trascurare la rilevanza di questo requisito (in questo senso vanno le stesse previsioni di assunzione rilevate dai sistemi di monitoraggio<sup>23</sup>). Riconoscerne l'importanza per un inserimento di tipo non necessariamente subalterno e comunque aperto alla possibilità di sviluppo professionale va, da questo punto di vista, considerato come un potenziale "salto di qualità" nell'approccio al lavoro immigrato. Per altro verso, se da un lato le imprese cominciano a valutare questo requisito, il loro impegno diretto su questo fronte – per esempio attraverso l'erogazione di corsi di lingua – è ad oggi molto limitato. Inoltre, se una sufficiente padronanza della lingua italiana è un requisito meno discriminante nei contesti di lavoro internazionalizzati e nelle realtà locali più cosmopolite, essa diventa – quando è assente – una invalicabile barriera d'ingresso laddove la conoscenza delle stesse lingue veicolari come l'inglese o il francese è molto poco diffusa tra la popolazione e tra i potenziali colleghi di lavoro. A ciò va aggiunto che, in fase di selezione delle candidature, non è sempre facile disporre di indicazioni obiettive sul livello di competenza linguistica, complice sicuramente la **mancanza di un sistema omogeneo, a livello nazionale, di certificazione dell'italiano come L2**; per di più, la tendenza da

---

23 Sistema Informativo Excelsior (2019), *Lavoratori immigrati. Le previsioni occupazionali di personale immigrato*, Roma, Unioncamere – Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

parte di molti enti accreditati a certificare un livello superiore a quello effettivamente posseduto – un ulteriore esempio del “buonismo” che ha ampiamente contaminato l’agire professionale degli operatori – amplifica la sensazione di inattendibilità e veicola agli interessati un messaggio disincentivante riguardo all’importanza di seguire con impegno i corsi di lingua.

Anche in questo caso, non mancano peraltro le soluzioni creative, che hanno per esempio portato alla diffusione di corsi linguistici di breve durata e tagliati sui bisogni di specifici contesti lavorativi. Così come si comincia a vedere l’impegno delle imprese – incluse diverse tra quelle selezionate per la nostra ricerca – per facilitare la frequenza dei corsi di italiano, per esempio riducendo o rimodulando gli orari di lavoro, o anche facendo crescere la consapevolezza rispetto all’importanza di questo traguardo, innanzitutto predisponendo un ambiente lavorativo stimolante e che offra spazi di crescita, che è già di per sé un incentivo a migliorare le proprie competenze linguistiche.

Invero, la scarsa considerazione attribuita alle competenze linguistiche, così come alle altre *skill* dei migranti, si deve certamente ai complessivi caratteri del modello italiano di integrazione, richiamati in apertura. Tuttavia, un aspetto da non sottovalutare sono **i progetti migratori individuali, che, in non pochi casi, finiscono con l’accentuare il rischio di imbrigliamento in un ruolo subalterno**. In tal modo, da un lato i migranti sono apprezzati per la loro adattabilità, lo spirito di sacrificio, la determinazione a raggiungere il traguardo di un lavoro purchessia; dall’altro, è proprio l’appiattimento sugli obiettivi di guadagno immediato a inibire gli investimenti e la motivazione verso lo sviluppo professionale e sia pur modesti obiettivi di carriera; infine, nel caso specifico dei richiedenti asilo, è l’esito incerto della richiesta a scoraggiare l’impegno nella propria crescita professionale, oltre evidentemente a influire pesantemente sullo stato emotivo.

A questo stesso proposito, una criticità ripetutamente segnalata riguarda **la nota discrezionalità che si rileva, in Italia, nell’applicazione della normativa sull’immigrazione**. Tale fenomeno produce, a un tempo, una sensazione di aleatorietà – che a sua volta scoraggia gli investimenti sulle risorse umane immigrate, se non altro a causa di un “sentire comune” che legittima il disimpegno delle imprese su questo fronte – e la tendenza ad aggirare la legge, assunta a caratteristica costitutiva della relazione tra immigrazione e società italiana. Emblematico al proposito è il sostanziale fallimento dell’accordo di integrazione e, in particolare, dei test di lingua, evasi da buona parte dei sottoscrittori; un esempio che mostra il *trade-off* tra gli obiettivi immediati di ogni immigrato – tra i quali vi è senza dubbio l’ottenere un permesso di soggiorno – e la “qualità” del percorso di integrazione.

Tuttavia, è dato cogliere anche qualche segnale di discontinuità rispetto a una realtà appiattita sul lavoro poco qualificato e con nulle prospettive di carriera. Una crescente attenzione, per esempio, si sta cristallizzando attorno al problema dell’*overqualification* e, specularmente, alla questione del **riconoscimento dei titoli di studio**. Diversi degli stakeholder coinvolti hanno riferito di progetti in cantiere (grazie anche alle norme speciali che disciplinano la materia nel caso dei titolari di protezione internazionale, in particolare al c.d. Passaporto europeo per le qualifiche<sup>24</sup>) e

---

24 Il passaporto europeo delle qualifiche per i rifugiati è un documento che fornisce una valutazione dei titoli d’istruzione superiore sulla base della documentazione disponibile e di una intervista strutturata. Contiene, inoltre, informazioni

alcune delle organizzazioni prescelte per l'osservazione hanno avviato percorsi, più o meno embrionali, di attenzione verso le qualifiche possedute dai propri lavoratori stranieri, il *gap* rispetto alle mansioni loro assegnate e possibili avanzamenti nella loro posizione. Questo passaggio è ritenuto vantaggioso non solo per facilitare i processi di mobilità verticale dentro l'azienda, ma anche per poter riallocare il proprio capitale umano in regioni e Paesi più ricchi di opportunità.

Per converso, **il tema delle soft skill è ancora scarsamente frequentato**, se non da parte di attori e organizzazioni del settore della formazione professionale e dell'*assessment*, alcuni dei quali hanno già sviluppato metodologie per il riconoscimento delle competenze di tipo relazionale e trasversale, anche se non necessariamente legate al *background* migratorio. Quello che comunque si evince è un contesto decisamente più ricettivo, rispetto a non molti anni orsono, rispetto a questo tipo di prospettiva. Sullo sfondo si intravede pur sempre il rischio che le competenze maggiormente apprezzate corrispondano alle doti di flessibilità, adattamento, dedizione al lavoro, forza fisica sulle quali notoriamente si fondano i pregiudizi positivi verso gli immigrati. Non mancano però alcune osservazioni acute: per esempio, la consapevolezza di come la capacità di lavorare in team possa essere stata compromessa dai tortuosi tragitti esistenziali di molti immigrati, che li hanno resi diffidenti e ripiegati su obiettivi meramente personali, così da dover essere riguadagnata attraverso specifici interventi; oppure, il riconoscimento di come le persone con un background migratorio siano meglio attrezzate a “metabolizzare” le strategie di internazionalizzazione di imprese fortemente legate ai loro territori. Va da sé, infine, che tra l'apprezzamento delle soft skill e il rischio di ricadere nei consueti pregiudizi il passo è breve, come anche si vedrà a proposito della tendenza di alcune aziende del campione a basare le proprie strategie di reclutamento sulla provenienza dei lavoratori.

Analoghe considerazioni si possono fare per il diversity management, ormai divenuta una delle retoriche ricorrenti nel discorso degli operatori della migrazione, se non altro per effetto dei bandi europei che hanno “stuzzicato” l'interesse per tale tema. **Il grado di consapevolezza per questa materia è però variabile**, e non è affatto rara la tendenza a sovrapporre la “gestione della diversità” con qualsiasi pratica a favore dell'inclusione, ovvero con un approccio fondato su principi di giustizia sociale e solidarietà e, in definitiva, sull'ideale delle pari opportunità. Di questa tendenza vi è traccia anche nelle pratiche selezionate, dove, a tratti, la sensibilità verso le istanze inclusive è per esempio confusa con la competenza interculturale. Alcuni partecipanti ai focus group hanno peraltro segnalato l'esigenza di rafforzare le competenze su questo tema, in maniera capillare, tra i diversi tipi di stakeholder e i diversi livelli organizzativi (si può al riguardo affermare che la produzione di materiali formativi facilmente fruibili, come quelli previsti da *DimiCome*, risponde a un reale bisogno<sup>25</sup>). Altri hanno denun-

---

sull'esperienza lavorativa del candidato e sul suo livello di competenza linguistica. Il documento fornisce informazioni affidabili per l'integrazione e la progressione professionale e per l'ammissione a ulteriori studi. È uno schema di valutazione appositamente sviluppato per i rifugiati, anche per coloro che non sono in grado di produrre una documentazione formale delle loro qualifiche. Cf.: <https://www.coe.int/en/web/education/recognition-of-refugees-qualifications>.

25 Proprio a questa esigenza corrisponde la realizzazione, nell'ambito del progetto, di due specifici strumenti: un *booklet* contenente informazioni e indicazioni finalizzate a motivare le organizzazioni di lavoro al reclutamento e alla formazione di personale migrante, come anche a promuovere il ruolo attivo – in questo campo – degli stakeholder istituzionali e di terzo settore; e un kit formativo con linee guida e raccomandazioni per l'inserimento e la formazione

ciato il **possibile uso strumentale del diversity management**, specie in quei contesti caratterizzati da forti tensioni tra azienda e rappresentanze sindacali, ovvero il rischio che il tutto si riduca a narrazione per distogliere l'attenzione dal tema prioritario delle condizioni di lavoro.

Ancora, la nostra indagine di sfondo conferma **il rapporto di interdipendenza tra le due fondamentali dimensioni dell'integrazione, quella lavorativa e quella socio-culturale, ma anche l'asimmetria che spesso si verifica tra i due livelli**, e i modi attraverso i quali una mancata o insoddisfacente integrazione sociale retroagisce sugli esiti dell'inserimento occupazionale. Si tratta di un tema emerso come centrale anche dagli studi di caso e dall'analisi delle pratiche individuate, che da un lato riflettono alcuni caratteri favorevoli dei contesti territoriali in cui sono inseriti, e dall'altro ambiscono a concorrere a fare evolvere la qualità della convivenza inter-etnica e della convivenza *tout court* anche oltre i confini organizzativi. Anche nel contesto dei focus group si sono sottolineate, ad esempio, le discriminazioni che ancora si osservano sul mercato immobiliare. Ed anche, specularmente, la necessità che i neo-arrivati compiano un percorso non meramente di inserimento, ma di "identificazione" col contesto ospitante, arrivando a sentirsene parte, oltre e al di là del fatto di avere ottenuto un permesso di soggiorno e con implicazioni positive, in ultima analisi, anche per il successo dei percorsi occupazionali. In tal senso, la "qualità" in senso lato dell'esperienza lavorativa non può non incidere sui percorsi esistenziali e, in particolare, sulla possibilità di progettare la propria vita, quasi amplificando un problema che oggi – per inciso – investe in maniera diffusa gli stessi lavoratori italiani. Da questo punto di vista, più in generale e come anche emergerà dall'analisi dei casi, **il rapporto tra l'organizzazione e il suo territorio di insediamento rappresenta una dimensione fondamentale** della quale occorre tenere conto.

Infine, quanto emerso dalle discussioni nei focus group spinge a rilevare come anche in contesti e congiunture segnati da un conflitto sociale attorno al tema dell'immigrazione, **le aziende possano essere formidabili luoghi di integrazione e di "accorciamento delle distanze"**, poiché l'identità professionale/aziendale talvolta precede e supera le identità ascritte e perché i luoghi di lavoro consentono di sperimentare la convivenza e la cooperazione. In questo caso, è interessante cogliere nell'esperienza degli stakeholder interpellati una corrispondenza, suggerita più o meno intuitivamente dalla loro posizione di mediatori e testimoni privilegiati, con uno dei capisaldi dell'ampia letteratura corrente sul diversity management<sup>26</sup>; ovvero, che nei luoghi di lavoro (come, del resto, in molte altre occasioni di interazione sociale) un rilevante e forse primario meccanismo in grado di attenuare il naturale ricorso a stereotipi e categorizzazioni sia la possibilità di conoscenza reciproca diretta che è consentita dall'agire – e dal "vedersi agire" – nei compiti e nelle situazioni legati a un'attività comune. Con questa consapevolezza, ci accingiamo ora a illustrare quanto emerso dalle pratiche selezionate.

---

di persone migranti, rivolto a organizzazioni già impegnate o con un riconoscibile interesse in tale area. Entrambi i prodotti sono scaricabili all'indirizzo: <https://www.ismu.org/en/progetto-dimicome/>.

26 Per dare conto solo di alcuni rilevanti contributi in questo ampio filone di studi e ricerche, a parte quelli già indicati nella nota 15, possiamo citare: Brief A.P. (a cura di) (2008), *Diversity at Work*, Cambridge, Cambridge University Press; Cuomo S. e Mapelli A. (2007), *Diversity management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*, Milano, Guerini e Associati; Özbilgin M.F, Bartels-Ellis F. e Gibbs P. (a cura di) (2019), *Global Diversity Management: A Fusion of Ideas, Stories and Practice*, Cham, Springer; Primecz H., Romani L. e Sackmann S. (a cura di) (2012), *Cross-cultural Management in Practice*, Cheltenham, Edward Elgar.

# Il profilo delle pratiche selezionate

# 4

# 4. Il profilo delle pratiche selezionate

Come si è sopra precisato, la selezione degli studi di caso aziendali è avvenuta in due fasi. Dapprima i ricercatori delle cinque regioni coinvolte hanno individuato non meno di dieci organizzazioni operanti sui loro territori che avessero in essere pratiche significative di valorizzazione della diversità collegata al background migratorio; successivamente, all'interno dei focus group, si è proceduto a identificare le tre più interessanti in relazione agli obiettivi del progetto. L'analisi proposta in questa parte del rapporto si basa primariamente sui casi che sono stati oggetto di approfondimento. Tuttavia, per non perdere la ricchezza delle pratiche censite nella prima fase, si è scelto di inserire nell'analisi anche alcune delle esperienze non selezionate per lo studio di caso.

Prima di entrare nel merito dell'analisi, si presentano di seguito, sinteticamente, i profili delle 16 organizzazioni le cui pratiche di inclusione e possibile valorizzazione dei collaboratori migranti, nell'insieme dei territori regionali considerati, sono state esplorate in profondità mediante lo strumento dello studio di caso<sup>27</sup>. In particolare, si riassumeranno i distintivi "punti di forza" che hanno portato a inserire queste esperienze organizzative nel più ristretto novero dei casi di studio finali, rispetto ai quali indicazioni più specifiche e complete possono naturalmente essere ricavate attraverso la consultazione dei singoli report di caso elaborati da ciascuna unità di ricerca<sup>28</sup>. Nei successivi paragrafi si articolerà un'analisi trasversale volta a evidenziare e discutere gli aspetti emergenti – e le implicazioni suggerite – da questo complessivo scenario, che, laddove utile, sarà – come si è detto – anche integrata da alcuni riferimenti a prassi organizzative prese in considerazione nella fase iniziale di più generale mappatura delle buone pratiche nei singoli territori.

## 4.1 Emilia-Romagna

In Emilia-Romagna, le pratiche selezionate e approfondite negli studi di caso sono le seguenti.

---

27 I dati forniti sul numero di addetti sono relativi al 2019.

28 In particolare, lo svolgimento e la redazione degli studi di caso a livello regionale sono da attribuire a: Nicoletta Manzini, Elena Torreggiani e Federica Trimarchi (Emilia-Romagna); Iraklis Dimitriadis (Lombardia); Elena Dall'Amico, Simonetta Verona e Stefania Soi (Piemonte); Marialuisa Giancaspro, Serafina Pastore, Amelia Manuti e Fausta Scardigno (Puglia); Giorgio Gosetti e Giulia Selmi (Veneto).

- **Coopservice Soc. Coop. p.A.** (Provincia di Reggio Emilia): cooperativa multiservizi di grandi dimensioni che opera nei campi dell'igiene e delle pulizie, della sicurezza e della vigilanza, dei servizi energetici e della logistica (traslochi e facchinaggio); su un totale di 15.797 dipendenti/collaboratori, quelli immigrati o di origine straniera sono 1.640.

Le attività della cooperativa richiamano principalmente lavoratori a bassa qualifica; vi è stato dunque, negli anni, un grande investimento nella costruzione di un buon clima aziendale, anche mediante l'offerta interna di servizi di welfare aziendale. La partecipazione al progetto "CSR Lab Emilia Ovest" ha fatto, inoltre, maturare nei manager della cooperativa la convinzione dell'importanza di sostenere i propri lavoratori in un processo di crescita professionale. Per gli immigrati di prima generazione, si sta progettando di mappare eventuali titoli di studio conseguiti nel Paese d'origine, nella prospettiva di poter successivamente valorizzare le conoscenze e competenze connesse a tali titoli.
- **InterPuls S.p.A.** (Provincia di Reggio Emilia): azienda di medie dimensioni nel settore della progettazione, produzione e commercializzazione di componenti e soluzioni innovative per impianti di mungitura, acquisita nel 2015 dal gruppo britannico Avon Milkrite; su un totale di 82 dipendenti/collaboratori, quelli immigrati o di origine straniera sono 11. L'azienda, caratterizzata da un approccio altamente *business-oriented*, manifesta una strategia di gestione della diversità strutturata e presenta una valorizzazione delle diversità dei lavoratori con background migratorio in un'ottica di *diversity marketing* volta in particolare all'emersione di competenze linguistico-culturali, garantendo crescita personale e penetrazione nei mercati. L'impegno nella valorizzazione dei lavoratori con background migratorio tende quindi a un duplice risultato: crescita interna e capacità di interfacciarsi con culture differenti, facilitando, così, il lavoro nei mercati esteri.
- **S.A.Ba.R S.p.A. e S.A.Ba.R Servizi S.r.l.** (Provincia di Reggio Emilia): costituite a partire da un'unica azienda e legalmente indipendenti dal 2011, le due società sono connesse nell'erogazione di servizi, operando complessivamente come realtà di medie dimensioni nei campi dello smaltimento, stoccaggio provvisorio e trattamento dei rifiuti, della gestione di impianti per la produzione di energia (con prevalente utilizzo di fonti rinnovabili), dell'igiene e della manutenzione ambientale; su un totale di 118 dipendenti/collaboratori, quelli immigrati o di origine straniera sono 15.

Il coinvolgimento e la valorizzazione delle risorse immigrate riguardano direttamente le condizioni di produttività ed efficienza dell'organizzazione, legate alla capacità degli abitanti del territorio di fare la raccolta differenziata. Poiché l'informativa multilingue al pubblico non si è generalmente rivelata sufficientemente efficace, in un'ottica di attivazione di competenze interculturali si fa leva sulle risorse relazionali dei lavoratori con background migratorio per attuare azioni di educazione ambientale informale – da essi condotte in prima persona e spesso avviate su loro spontanea iniziativa – nei luoghi di aggregazione delle rispettive comunità di appartenenza. Secondo gli stakeholder partecipanti ai focus group regionali, questa capacità organizzativa di crescere anche mediante l'istituzione di fatto di figure di comunità e "ambasciatori" interni, che svolgono un servizio informativo e di sensibilizzazione all'esterno, rende S.A.Ba.R una "impresa a impatto sociale".

## 4.2 Lombardia

- **NH Hotel Group** (Provincia di Milano): grande società appartenente a una catena alberghiera multinazionale spagnola; a livello complessivo italiano, su un totale di 1.260 dipendenti/collaboratori, quelli immigrati o di origine straniera sono 161.

In un contesto globale di gruppo fortemente orientato alla CSR (*Corporate Social Responsibility* o Responsabilità Sociale d'Impresa), in cui le singole organizzazioni della rete dispongono di notevole autonomia nell'attuazione di attenzioni sociali in base a caratteristiche ed esigenze dei propri territori, le pratiche di inclusione e riconoscimento verso il personale straniero riguardano la particolare cura prestata alla formazione in ingresso tramite affiancamento delle nuove risorse immigrate (compresi rifugiati e richiedenti asilo tirocinanti), la disponibilità verso i loro impegni religiosi e il loro utilizzo anche in posizioni a diretto contatto con la clientela in un settore che, per definizione, prevede l'interazione quotidiana tra culture e lingue diverse. Significativi appaiono anche il coinvolgimento diretto in tali pratiche da parte del vertice e dei responsabili dei reparti, la collaborazione consolidata con realtà del territorio impegnate nell'ambito dell'integrazione e dell'inserimento occupazionale dei migranti, nonché l'impatto estremamente positivo dell'impegno per l'inclusione sulla soddisfazione e sul clima relazionale interni.

- **Osteria Visconti** (Provincia di Monza e Brianza): società individuale di piccolissime dimensioni nel settore della ristorazione; su un totale di 6 dipendenti/collaboratori, quelli immigrati o di origine straniera sono 2.

L'inserimento e l'impiego di migranti da un lato, e in primo luogo, hanno radici in una forte sensibilità sociale del titolare e della coniuge, dall'altro lato riflettono ragioni di carattere più economico legate alla possibilità di ripartire costi e rischi con un consorzio di terzo settore impegnato nell'inclusione socio-lavorativa di migranti e specialmente rifugiati e richiedenti asilo. L'esperienza di questa realtà appare emblematica di (possibili) percorsi virtuosi della micro-piccola impresa nel territorio lombardo – e, più ampiamente, nazionale – per quanto riguarda la base valoriale delle scelte inclusive, la capacità di promuovere l'acquisizione da parte dei migranti di competenze linguistiche e lavorative (attraverso soluzioni come la turnazione nelle attività), il necessario ricorso a risorse di rete strutturate o anche basate su rapporti di conoscenza e fiducia personali, l'impatto nell'ambiente circostante in termini di riduzione dei pregiudizi e sensibilizzazione alla cultura dell'accoglienza.

- **SCAME Parre S.p.A.** (Provincia di Bergamo): azienda medio-grande operante, anche in mercati esteri (con filiali produttive e commerciali), nella produzione di componenti e sistemi per impianti elettrici a destinazione sia domestica che industriale, con crescenti investimenti nel settore delle tecnologie di "e-mobility" (p.es., soluzioni per la ricarica di veicoli elettrici e la loro connessione a infrastrutture); in Italia, su un totale di 300 dipendenti/collaboratori, quelli immigrati o di origine straniera sono 5.

Sulla base di un forte orientamento a valori etici e di responsabilità sociale rafforzato anche dallo storico radicamento nella comunità di riferimento, e pur senza avere avviato specifiche politiche di diversity management indirizzate al personale immigrato, l'impresa propone vari indicatori degni di attenzione sul fronte dell'integrazione lavorativa dei migranti: nel contesto di una più ampia collaborazione con entità del territorio impegnate nell'inclusione socio-occupazionale dei rifugiati, ha aderito all'Accordo tra Confindustria e Ministero dell'Interno per l'attivazione di tirocini e percorsi formativi a vantaggio di beneficiari di protezione internazionale; cura il percorso e le esigenze dei collaboratori stranieri sia attraverso quotidiane attenzioni informali, sia nel quadro delle proprie iniziative di formazione e welfare aziendale rivolte a tutti i dipendenti; ha ottenuto dei riscontri molto positivi sul piano del clima delle relazioni e della "solidarietà" tra personale autoctono e lavoratori immigrati, nonché della reputazione aziendale nell'ambiente circostante.

## 4.3 Piemonte

- **Freudenberg Sealing Technologies Italia** (Provincia di Torino): grande impresa facente parte di un gruppo multinazionale tedesco e presente in Italia con vari stabilimenti operanti nel settore dell'industria oleoidraulica e pneumatica; negli stabilimenti della provincia torinese, su un totale di 1.050 dipendenti/collaboratori, quelli immigrati o di origine straniera sono 44.

Con la duplice "anima" di attuale componente di un gruppo internazionalizzato e società da molti decenni a gestione familiare calata sul territorio, l'azienda ha sviluppato le proprie pratiche di integrazione del personale immigrato, da un lato, all'interno delle articolate politiche formali della multinazionale in tema di cittadinanza e responsabilità d'impresa, sostenibilità ambientale e "diversity & inclusion", e, dall'altro, sulla base di una cultura organizzativa tradizionalmente attenta alla persona e di una consolidata rete di collaborazione con organizzazioni istituzionali o religiose locali (in particolare la Diaconia Valdese) che si occupano di accoglienza e inserimento dei migranti. Complessivamente, l'esperienza dell'impresa si distingue per la combinazione di pratiche formalizzate (p.es.: formazione sulla gestione della diversità per i referenti delle risorse umane e altre figure manageriali cruciali, eventi di aggregazione vari) e di attenzione pro-attiva più quotidiana (p.es.: soluzioni per esigenze religiose e di flessibilità), l'orientamento a favore dell'interculturalità attraverso gruppi di lavoro "misti", la costruzione di una rete territoriale con agenzie e associazioni locali specie per promuovere la formazione; si riscontrano, inoltre, visibili impatti positivi sul piano del clima aziendale e della performance lavorativa dell'intero personale.

- **Pasta & Company Group S.r.l.** (Provincia di Torino): gruppo di medie dimensioni specializzato nella produzione artigianale di pasta fresca e prodotti gastronomici, oggi suddiviso in due società che mantengono l'assetto familiare della piccola impresa originaria; su

un totale di 117 dipendenti/collaboratori, quelli immigrati o di origine straniera sono 20. In una nicchia di mercato distintiva come la proposta di pasta fresca di qualità e a prezzi accessibili per la vendita nei mercati regionali, il gruppo vanta una lunga esperienza nell'inserimento di lavoratori provenienti da Paesi extra-UE. Nel modello aziendale di business artigianale e al contempo innovativo, in particolare sul fronte della distribuzione (cruciale anche per i crescenti rapporti con clienti europei), la forza lavoro straniera è impiegata unicamente nelle mansioni produttive, pur senza escluderne un prossimo inserimento nelle funzioni commerciali e di marketing. Le pratiche di integrazione dei migranti non discendono da una *policy* formalizzata di CSR e gestione della diversità, ma innanzitutto si basano su principi e valori – rispetto e responsabilità reciproci, fiducia, leadership collaborativa – consolidati nella cultura e nell'operatività organizzative, sostenendosi anche su una fitta rete di relazioni con stakeholder istituzionali e sociali del territorio (in particolare per l'inserimento di rifugiati e titolari di protezione internazionale); e si traducono principalmente nel sostegno economico dei tirocini in funzione di una successiva stabilizzazione, nell'opportunità di apprendimento di nuove competenze anche attraverso la rotazione dei ruoli, nella promozione di autonomia (p.es., nella gestione dei turni per favorire la preghiera personale), nell'attenzione alla formazione anche con riguardo alla conoscenza dell'italiano. Sul fronte degli impatti, si riportano apertamente benefici complessivi nel clima aziendale, per le competenze relazionali e comunicative del personale e, in ultima analisi, per la stessa prestazione produttiva.

- **Sartoria Colori Vivi** (Provincia di Torino): impresa sociale di ridotte dimensioni che, nata come start-up della Onlus *Articolo 10* attiva nell'accompagnamento socio-educativo di donne e nuclei familiari (in particolare richiedenti asilo e titolari di protezione internazionale), realizza capi di abbigliamento da attività di riciclo dei materiali o da filiere controllate anche con l'obiettivo di offrire formazione qualificata e opportunità di lavoro; su un totale di 5 dipendenti/collaboratori, quelli immigrati o di origine straniera sono 3. Ispirandosi direttamente ai valori centrali della Onlus – promozione della dignità e dell'autonomia delle persone, scambio tra culture diverse, eco-sostenibilità –, il laboratorio sartoriale basa la sua attività su una duplice visione: socio-pedagogica, volta a favorire la capacità di autodeterminazione delle persone e in particolare dei migranti attraverso il lavoro; e imprenditoriale, con la costruzione di un brand in grado di produrre, mediante la professionalità, profitto per altri e futuri progetti sociali. Il coinvolgimento delle sarte immigrate si realizza attraverso la relazione, l'accettazione delle rispettive diversità, lo stimolo a un lavoro "dentro di sé" (specie come elaborazione dei traumi vissuti), ma anche la loro partecipazione diretta (p.es., attraverso la rotazione e l'apprendimento trasversali a tutte le fasi di lavorazione) a un modello di business innovativo, che alla sostenibilità di processi e prodotti unisce capacità di progettazione e sperimentazione in collaborazione con la rete di clienti – che spesso condividono o arrivano a sposare i valori di fondo dell'attività – e un crescente posizionamento nel mercato internazionale.

## 4.4 Puglia

- **Consorzio Mestieri Puglia S.C.S.** (Province di Bari e Foggia): agenzia specializzata nell'erogazione di servizi di orientamento, selezione del personale e supporto alla ricollocazione professionale, nata nel solco di esperienze nella cooperazione sociale e con l'obiettivo di favorire la creazione di occupazione valorizzando la centralità della persona, la sussidiarietà e il lavoro come strumento di inclusione sociale; su un totale di 25 dipendenti/collaboratori, quelli immigrati o di origine straniera sono 8.

Il Consorzio svolge, anche in ottica di diversity management, un'attività di mediazione tra domanda e offerta di lavoro, offre programmi di formazione per integrare e orientare al meglio i soggetti nel mondo del lavoro e promuove iniziative di rete per favorire l'integrazione socio-lavorativa; conduce, inoltre, interventi di consulenza finalizzati alla risoluzione di specifiche esigenze nella ricollocazione nel mercato del lavoro e di accompagnamento e affiancamento della persona nella fase di inserimento lavorativo. Nel corso del 2018, l'agenzia ha implementato circa 60 percorsi di inclusione sociale e lavorativa rivolti a migranti attraverso l'utilizzo dello strumento del tirocinio formativo. Tali attività mirate all'inclusione di lavoratori stranieri nel mondo del lavoro, attraverso la realizzazione di accompagnamento al lavoro e il sostegno alla mobilità professionale, da parte dell'ente vengono esplicitamente ricondotte all'intento di creare "valore condiviso" sia economico che sociale nei territori di riferimento.

- **Master Italy S.r.l.** (Provincia di Bari): azienda di medio-grandi dimensioni con apertura ai mercati internazionali operante nelle costruzioni, in particolare nella progettazione e realizzazione di componentistica e accessori per serramenti in alluminio; su un totale di 270 dipendenti/collaboratori, quelli immigrati o di origine straniera sono 10.

Sebbene non si siano ancora sviluppate azioni specificatamente orientate ai collaboratori immigrati, la piena inclusione di questi ultimi rientra esplicitamente sia nelle strategie di gestione del lavoro e incentivazione dell'impresa, che fanno leva sul desiderio di crescita e realizzazione delle singole persone, sia su un sistema di valori notevolmente formalizzato (p.es., tramite l'elezione di "ambasciatori dei valori") ma anche rispecchiante una cultura aperta alla diversità effettivamente condivisa e incoraggiata dal management. In tale cornice, nonostante le resistenze tuttora presenti in alcuni strati del personale operaio, l'inclusione delle differenze viene intesa e ricercata in un duplice senso: in termini di responsabilità sociale, *in primis* come contributo a un più ampio cambiamento culturale di contesto rispetto al pregiudizio verso il "diverso"; e in termini di incremento della competitività aziendale, come innanzitutto dimostrato dal proficuo ricorso a competenze di carattere linguistico-comunicativo-culturale, rese disponibili da alcuni collaboratori immigrati, nell'accesso a mercati stranieri e nell'interazione con i loro interlocutori.

- **Origens** (provincia di Bari): associazione culturale che opera per la promozione della pratica professionale della cucina multietnica e nata come “gemma” del progetto “Ethnic Cook”, già vincitore di un bando regionale per l’interazione del territorio attraverso l’arte culinaria e il coinvolgimento di esponenti di molteplici Paesi; i 25 membri dell’associazione sono tutti immigrati di 15 nazionalità diverse.

Anche attraverso la leadership carismatica e insieme partecipativa della fondatrice di origine brasiliana, l’associazione – che è partner nel progetto “Food for inclusion” di UNHCR – si è specializzata e ha acquisito notevole visibilità nell’organizzazione di cene a tema, catering, feste private, coffee break, corsi di cucina e laboratori per bambini, proponendo queste iniziative nel territorio anche come occasioni di scambio tra diverse culture accompagnate dalla spiegazione dei piatti nel contesto della storia e delle caratteristiche delle nazioni coinvolte. Nel corso degli anni, l’offerta di Origens si è sviluppata attraverso la collaborazione con imprese e/o associazioni del territorio pugliese impegnate nello scambio interculturale, contribuendo alla promozione di principi di integrazione e inclusione grazie a uno strumento ricco di valore simbolico quale appunto la cucina “etnica”.

## 4.5 Veneto

- **Everel Group S.p.A.** (Provincia di Verona): azienda di medie dimensioni, comprendente anche due stabilimenti in altri Paesi dell’Unione Europea, specializzata nella produzione di componentistica elettromeccanica destinata al settore dei piccoli e grandi elettrodomestici; a livello complessivo italiano, su un totale di 176 dipendenti/collaboratori, quelli immigrati o di origine straniera sono 20.

Storicamente radicata nel territorio e cresciuta per fusioni e acquisizioni, l’azienda presenta una strategia di responsabilità sociale – formalizzata anche in strumenti quali il codice etico e il bilancio sociale (che tuttavia, in modo singolare, non vengono percepiti ed esposti come fattore distintivo) – orientata alla valorizzazione delle competenze della persona e a una particolare attenzione alla comunità circostante, in cui si coinvolgono e sostengono diverse realtà che promuovono azioni di rilievo sociale. Sebbene non siano proposti interventi e percorsi specifici per il personale di origine straniera, tale visione fa da sfondo ad azioni di diversity management che di fatto coinvolgono e valorizzano la popolazione aziendale straniera. Elementi qualificanti di questo impegno sono principalmente: le strategie di *recruiting* orientate al valore della multiculturalità, nell’ambito delle quali si tende a considerare come valore aggiunto l’inserimento di persone con background culturali, linguistici e religiosi differenti; le iniziative di formazione e *coaching*, volte allo sviluppo, anche nel personale straniero, di competenze trasversali e relazionali; meccanismi di *job posting* interno che in concreto consentono e hanno favorito progressioni di carriera per gli stessi collaboratori immigrati (p.es., in posizioni di coordinamento e specializzazione tecnologica); e la presenza di un contratto di secondo livello, definito con le rappresentanze sindacali, che tiene esplicitamente in considerazione i bisogni dei lavoratori stranieri.

- **Dani S.p.A.** (Provincia di Vicenza): gruppo di grandi dimensioni, con stabilimenti e sedi commerciali sia in Europa sia in Paesi extraeuropei (come Cina e Stati Uniti), che opera nel settore conciario realizzando prodotti in pelle per la calzatura, l'arredamento e il campo dell'*automotive*; a livello complessivo italiano, su un totale di 670 dipendenti/collaboratori, quelli immigrati o di origine straniera sono 350.

Sin dalle origini a proprietà e gestione familiari, il gruppo fa della sostenibilità ambientale e sociale un elemento fondante della propria *mission*: nel primo caso, avendo comunque percorso i tempi (in un settore naturalmente esposto alla questione) con soluzioni di innovazione tecnologica; nel secondo, attraverso attenzioni sia allo sviluppo e a progetti sociali del territorio, sia all'unicità di ciascun dipendente come risorsa per l'impresa da curare innanzitutto attraverso l'"ascolto" di bisogni formativi e di benessere (in primo luogo sulla base di un'analisi periodica del clima aziendale). Questo complesso di impegni è codificato tanto nel codice etico che nel rapporto di sostenibilità, nei quali trovano spazio riferimenti espliciti alla valorizzazione delle differenze in azienda e alla promozione dell'inclusione. Sul fronte delle iniziative dedicate alla numerosa componente straniera (più del 50% degli addetti), si segnala in particolare un percorso di ricostruzione delle biografie e dei curricula formativo-professionali dei lavoratori immigrati finalizzato, da un lato, a una migliore valorizzazione delle competenze (a partire dal confronto tra background formativo e mansioni svolte in vista di possibili passaggi di carriera) e, dall'altro, all'individuazione di specifici bisogni da considerare nelle misure di welfare aziendale.

- **Fonderie di Montorso S.p.A.** (Provincia di Vicenza): grande impresa metalmeccanica nella produzione di gettate di ghisa per diversi settori produttivi (oleodinamica, macchine agricole, ecc.), che – nel corso del 2019 – si è unita con l'azienda emiliano-romagnola Fondmatic S.p.A. e ha ceduto la maggioranza delle quote al Fondo Italiano di investimento; nella sede veneta della nuova società, su un totale di 479 dipendenti/collaboratori, quelli immigrati o di origine straniera sono 226.

Mantenendo anche attraverso i recenti cambiamenti i connotati originari di azienda a conduzione familiare, con uno stile di gestione incentrato su relazioni interpersonali dirette tra dirigenza e lavoratori, la fonderia non ha inquadrato le politiche di integrazione dei collaboratori di origine straniera nella propria strategia di responsabilità sociale codificata nel codice etico e nel rapporto di sostenibilità, ma *de facto* ha sviluppato azioni significative di diversity management. Tra queste spiccano in particolare: l'istituzione di figure di supporto ai dipendenti stranieri per la compilazione della documentazione previdenziale o di accesso al welfare (come gli assegni familiari); percorsi di tutoraggio dei neo-assunti tramite l'affiancamento di un connazionale esperto; corsi periodici di alfabetizzazione alla lingua italiana e lo sviluppo di strumenti di valutazione nel recruitment che mirano a superare le barriere di espressione per le persone non di madrelingua italiana; definizione dei turni funzionali all'eventuale esigenza di disporre di tempi e spazi per la preghiera, come pure una iniziativa di *car pooling* che – pur rientrando innanzitutto nella politica aziendale per la sostenibilità – tende anche a favorire la mobilità dei lavoratori stranieri, più spesso non auto-muniti; l'inserimento nel

welfare aziendale di misure specificamente indirizzate alla popolazione straniera, quali la possibilità di convertire il bonus di produttività nell'acquisto dei biglietti per il rientro nei Paesi di origine.

- **Quid** (provincia di Verona): cooperativa sociale di tipo B di medio-grandi dimensioni che opera nell'ambito della moda per sostenere l'inserimento lavorativo di persone – soprattutto donne – in situazione di vulnerabilità, attraverso la creazione di un brand eco-sostenibile ("Progetto Quid") basato sul recupero di eccedenze e scarti delle produzioni tessili di grandi aziende del settore; su un totale di 127 dipendenti/collaboratori, quelli immigrati o di origine straniera sono 52.

Con cinque negozi (a parte la sede principale) tra il Veneto e l'Emilia-Romagna, la cooperativa è radicata in reti territoriali, laiche e religiose, che promuovono l'inclusione sociale di persone con vulnerabilità italiane e migranti. Le sue attività, pur non rivolgendosi in via esclusiva a persone di origine straniera, sono pensate e realizzate tenendo in considerazione anche i loro specifici bisogni e, nella pratica, vengono da esse fruite in maniera consistente; ciò, a partire anche dal fatto che la valorizzazione della diversità si configura come il *core business* della cooperativa, che agisce per l'inclusione lavorativa di soggetti molto diversi tra loro per biografie e fragilità (p.es.: richiedenti asilo, donne vittime di tratta o con figli a carico). Quid ha così sviluppato percorsi di formazione e affiancamento per le persone immigrate che hanno una competenza sartoriale artigianale, con la principale finalità di trasformare quest'ultima in una competenza sartoriale industriale. A questo si accompagna un insieme di azioni, dedicate all'intero personale, quali un laboratorio di digitalizzazione e uno sportello di supporto psicologico in ambiti sia professionali che personali e familiari. Ad apparire particolarmente originale, specie con riferimento ai lavoratori stranieri, è però la creazione della figura del "welfare officer", che accompagna i collaboratori supportandoli nel disbrigo delle pratiche burocratiche, svolgendo un lavoro di informazione e sensibilizzazione in merito ai diritti e alle opportunità fruibili nel territorio, fungendo da intermediario con i servizi di contesto ed erogando formazione ai tutor aziendali dei progetti di tirocinio per dotarli di competenze trasversali utili a interfacciarsi con persone dai profili biografici e culturali alquanto eterogenei.

# Le caratteristiche delle pratiche di diversity management

# 5

# 5. Le caratteristiche delle pratiche di diversity management

Nei fatti, come si è accennato, la maggioranza delle pratiche che è stato possibile selezionare nell'esplorazione iniziale e poi negli stessi studi di caso presenta **un livello di strutturazione e un focus strategico – ossia un orientamento intenzionale e consapevole alla valorizzazione in azienda della presenza di migranti – ancora debole**. Ciò vale anzitutto, com'era ragionevole attendersi, nel caso delle piccole imprese per i noti "limiti" di pianificazione, investimento in risorse (finanziarie, umane, di tempo) e gestione quotidiana delle attività connaturati al loro modello organizzativo. A queste condizioni connesse con le piccole dimensioni, peraltro, se ne affiancano altre che, come approfondiremo successivamente, appaiono invece facilitare o rafforzare i processi di inclusione della diversità socio-culturale, a partire dalla qualità delle relazioni umane sul lavoro.

D'altra parte, una certa "fragilità" di fondo nell'attuazione e – ancor prima – nella progettazione di misure dedicate ai lavoratori o tirocinanti con background migratorio caratterizza prevalentemente anche l'esperienza delle organizzazioni di dimensioni grandi e medio-grandi. Tale tendenza si registra spesso per le stesse imprese dotatesi nel tempo di una piattaforma di strumenti formalizzati nel campo della CSR e della gestione della sostenibilità, nell'ambito dei quali non è raro scorgere principi e impegni riferiti esplicitamente all'area "diversità & inclusione". In queste ultime situazioni, il rovescio – per così dire – più positivo della medaglia consiste nel fatto che in vari casi si possono intravedere plausibili premesse di sviluppo di un approccio più mirato alla valorizzazione dei migranti, specie laddove sia già presente un'attenzione generale verso la diversità del proprio capitale umano. D'altro canto, anche per le implicazioni rispetto al dibattito costantemente aperto sul modo più appropriato di concepire la realtà multidimensionale della diversità, è significativo notare come in alcune circostanze la limitatezza di iniziative rivolte specificatamente alla componente immigrata sia, almeno in parte, intenzionale e derivante dalla scelta di assumere l'unicità di ciascun lavoratore come parametro principale per calibrare pratiche *diversity-oriented*. Ciò vale, in particolare, per quelle realtà nelle quali la centralità della persona rappresenta un tema centrale della cultura organizzativa e un ingrediente strategico nelle pratiche di comunicazione interna ed esterna:

Non so se hai visto, noi a livello comunicativo parliamo di *people*, quindi tutte le nostre campagne si sono basate negli ultimi anni sulla valorizzazione delle persone, quindi sul mettere al centro le persone soprattutto in questo momento di grande trasformazione in cui la persona si può vedere anche un po' persa nel sistema azienda. Quindi quello che stiamo facendo è cercare di affermare che la persona è sempre fondamentale per gestire poi la tecnologia, che è quello che poi accompagnerà la crescita di tutte le aziende (*Master Italy*, Puglia).

In generale, guardando all'intero set di esperienze raccolte, si possono concludere queste brevi considerazioni introduttive alle pratiche con due osservazioni.

La prima è che, riflettendo il carattere spontaneo e non pianificato di molte delle pratiche inizialmente mappate, anche dagli studi di caso è emersa una varietà di iniziative non sempre iscritte in un piano strategico definito ex ante. Ciò pare confermare, in generale e a vari anni di distanza, suggerendo però ulteriori elementi e spunti, quanto emerso da un precedente studio esplorativo<sup>29</sup> della Fondazione ISMU ove si delineava una "via italiana" al diversity management orientato alle risorse umane immigrate (e non solo). Questa realtà, riproducendo peraltro una serie di peculiarità del sistema d'impresa del nostro Paese, ruota principalmente intorno a **percorsi evolutivi in cui spicca la centralità di meccanismi "naturali" e spesso informali**, collegati tanto a storie e culture organizzative formatesi nel tempo, quanto all'esigenza di far fronte a situazioni e sfide più o meno contingenti che diventano occasioni di nuovo apprendimento. Si tratta, quindi, di una condizione in cui, se da un lato si può beneficiare dei vantaggi consentiti dal basso grado di strutturazione delle azioni attuate (come la costruzione di climi organizzativi quotidiani aderenti a una pratica vissuta, sovente quasi implicita, della diversità), dall'altro si è chiamati al graduale passaggio a strategie più deliberate di governo della diversità, senza con ciò minare le basi socio-culturali e autopropulsive di tale impegno frequentemente già presenti.

La seconda osservazione di ingresso consiste nel sottolineare come l'applicazione di dispositivi appositamente mirati all'inclusione lavorativa dei migranti riguardi in larga misura **la partecipazione a network e partnership di collaborazione con attori della sfera pubblica e di terzo settore per lo svolgimento di tirocini destinati a titolari e richiedenti di protezione internazionale** e finalizzati alla formazione e all'inserimento professionali di questi ultimi; una forma di impegno multi-stakeholder che, come si discuterà più avanti, risulta in primo luogo indubbiamente in grado di generare benefici per le parti coinvolte – migranti, imprese e attori pubblici e dell'associazionismo – ma al contempo non è priva di alcuni aspetti di criticità. Si tratta, d'altro canto, di una pratica fortemente collegata alla gestione della crisi dei rifugiati (cf. § 1.1), e come tale con caratteristiche contingenti che non necessariamente preludono a un impegno più strutturale sul fronte dell'inclusione e valorizzazione dei migranti.

Nei sotto-paragrafi seguenti, ci si soffermerà sui principali ambiti nei quali si sono individuate forme di attenzione e intervento per l'integrazione o anche la valorizzazione lavorative dei migranti. Non sorprendentemente, essi in gran parte coincidono con le varie aree che compon-

---

29 Monaci M. (2012), *Culture nella diversità, cultura della diversità. Una ricognizione nel mondo d'impresa*, Quaderni ISMU, n. 1/2012.

gono il ciclo di gestione delle risorse umane (reclutamento e selezione, inserimento, formazione, ecc.) ed è proprio questo insieme di processi che si prenderà dapprima in considerazione. Successivamente, si discuteranno due aree più ampie, qui definite della “cura del fattore umano” e del “*knowledge management*”, che paiono individuare degli orientamenti di fondo in grado di incidere trasversalmente sui processi di inclusione del personale straniero, già traducendosi in alcune pratiche concrete o comunque lasciando intravedere possibili interessanti sviluppi.

## 5.1 Le pratiche di reclutamento e selezione

La trasformazione in senso multietnico del mercato del lavoro italiano è un fenomeno ormai consolidato, al pari della “familiarità” delle imprese col bacino di reclutamento rappresentato dall’immigrazione. Basterà ricordare come, considerando l’ultimo anno per il quale vi erano dati disponibili al momento dello studio, circa un terzo delle imprese che avevano effettuato assunzioni avessero cooptato almeno un lavoratore immigrato<sup>30</sup>. Ciò nondimeno, in ragione delle considerazioni sopra svolte, le pratiche di reclutamento di personale con un background migratorio continuano a riflettere – peraltro rafforzandoli – i tratti del modello italiano d’integrazione. Non stupirà, dunque, se anche per le realtà intercettate dal nostro studio, tra le spinte a reclutare e inserire personale immigrato – compresi rifugiati e richiedenti asilo – si distingue **l’esigenza di reperire addetti per lo svolgimento di attività e mansioni per lo più a bassa qualificazione**, che comportano impegnative condizioni di lavoro e tendenzialmente risultano poco attrattive per il personale autoctono. È un aspetto, questo, che si riscontra chiaramente anche in alcune imprese selezionate per gli studi di caso; ne sono esempi due aziende venete (*Gruppo Dani e Fonderie di Montorso*) operanti rispettivamente nel settore conciario e in quello metalmeccanico della produzione di ghisa, e – non a caso – con una presenza di lavoratori immigrati intorno alla metà dell’intero personale; come anche la piemontese *Pasta & Company*, che negli anni recenti ha inserito nuovo personale straniero anche per coprire il fabbisogno di addetti ad alcune specifiche operazioni quali il lavaggio di materie prime e stoviglie.

Significativamente, anche in tali circostanze – e sicuramente è il caso delle organizzazioni poi indagate in profondità – questa motivazione prevalentemente o inizialmente più o meno “obbligata” oppure contingente (si veda, p.es., anche il caso di *SCAME Parre* in Lombardia) è però divenuta uno degli “ingredienti” del percorso evolutivo nell’integrazione dei migranti sopra accennato, sfociando concretamente, aldilà del grado di formalizzazione, nell’attuazione di processi di gestione della diversità.

Resta il fatto che il peso delle aspettative iniziali, più o meno direttamente influenzate dall’assioma della complementarità, è alla base di quella che resta una forte ambivalenza dell’atteggiamento datoriale verso la diversità tributaria dell’immigrazione, e dunque uno dei nodi di fondo che occorrerà porre a tema. Significativamente, in non pochi casi gli intervistati hanno fatto un esplicito riferimento al differenziale positivo apportato da una forza lavoro

---

30 Sistema Informativo Excelsior (2019), *Lavoratori immigrati. Le previsioni occupazionali di personale immigrato*, Roma, Unioncamere – Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

giovane e con una forte motivazione al lavoro. Si tratta, anzi, di un *leit motiv* ricorrente: “in genere gli alunni immigrati dimostrano più motivazione e il loro inserimento in tirocinio è visto con tanta riconoscenza tanto da impegnarsi al massimo per far fare bella figura alla scuola” (*Scuola Camerana*, Piemonte); “ci sono stranieri che svolgono le stesse operazioni di colleghi nativi e altri che svolgono lavori che i nativi preferiscono non fare. [...] I lavoratori stranieri sono da esempio agli altri dipendenti, per la volontà e l’abnegazione che dedicano al lavoro” (*Pasta & Company*, Piemonte). E che, ancora una volta, rende difficile tracciare un confine tra le istanze inclusive e i meri vantaggi offerti da una forza lavoro che si dimostra interessata a occupare anche i lavori a più basso gradiente sociale:

L’azienda ha cercato, in collaborazione con associazioni sul territorio, di integrare nell’organico lavoratori stranieri al fine di bonificare e recuperare ambienti inquinati e in particolare discariche abusive [...] aree boschive e degradate in genere. Inoltre sono impiegati in attività di spazzamento, inaffiamento e lavaggio di aree pubbliche e private, espurghi di pozzi, cisterne e serbatoi, disinfezione, disinfestazione, derattizzazione e in genere ogni attività di disinquinamento di terra, acqua e aria (*Schino*, Puglia).

Si può forse capire, in questa luce, il tentativo di alcuni lavoratori stranieri di mimetizzare la propria diversità, assumendo una identità che sia il più possibile simile a quella del Paese d’arrivo (*Master Italy*, Puglia), forse con la più o meno consapevole illusione di potersi, in questo modo, affrancare da un ruolo di tipo subalterno. In ultima analisi, questa commistione prefigura anche il rischio che quelle che vengono definite pratiche di inclusione diventino, con maggiore o minore consapevolezza e intenzionalità, dispositivi per il reclutamento di una manodopera a bassissimo costo, o comunque disponibile a svolgere quei lavori che “gli italiani non vogliono più fare”:

Molti stranieri sono addetti al taglio della carne e della verdura che viene portata alla cucina, ma è il reparto lavaggio quello a maggior presenza di immigrati perché la pulizia di pentole e stoviglie è abbastanza snobbata dagli italiani. La mansione di addetto al lavaggio, pur essendo importante per qualsiasi attività del settore alimentare per i suoi risvolti igienico-sanitari, è percepita come poco professionalizzante e l’azienda incontra difficoltà nel reperire candidature (*Pasta & Company*, Piemonte).

Questa stessa ambivalenza che vede convivere il principio “umanitario” dell’inclusione con quello economicistico si ripropone, in forme ancor più problematiche, nelle logiche di reclutamento dei tirocinanti selezionati nel quadro di programmi a sostegno dell’occupabilità dei richiedenti asilo. Quella che viene rappresentata come una soluzione *win-win* (formativa per il tirocinante straniero, economicamente vantaggiosa per l’impresa ospitante) ha una sua sostenibilità sistemica solo se circoscritta a periodi limitati e a una minima percentuale dei collaboratori. Laddove invece diventa un ingrediente essenziale della competitività aziendale (come nel caso di *Osteria Visconti*, per esplicita ammissione della titolare, messa oggi in difficoltà per via della rarefazione dei nuovi arrivi e dello snellimento del sistema d’accoglienza), finisce col rasentare il rischio di concorrenza sleale, alimentando al contempo – sia pure a volte in perfetta buona fede – il fenomeno del lavoro sottopagato.

Per carità, ci hanno aiutato anche tanto, abbiamo risparmiato anche tanto. In un periodo di avvio avere una persona che ti aiuta è una manna, eh assolutamente! Io credo veramente che sarebbe diversa la nostra situazione adesso se dal primo giorno avessimo dovuto pagare una persona in più in cucina. Quindi, se da una parte siamo stati sicuri d'aver dato degli apprendimenti o di aver fatto anche fatica con qualcuno, dall'altro lato è stato: a) che alcune di queste persone ci sono rimaste nel cuore e b) che appunto in una fase di avvio di un ristorante come questo qua ci è andata bene (*Osteria Visconti*, Lombardia).

Al di là delle singole situazioni – e senza nessun intento di colpevolizzazione di realtà imprenditoriali che i ricercatori hanno in ogni caso selezionato in ragione del loro impegno non puramente strumentale – quello che emerge è **il rischio che la logica della complementarietà, così pervasiva nella vicenda migratoria italiana, finisca con l'imporci sulle stesse istanze inclusive** che, in linea di principio, sottostanno a molte delle esperienze mappate. Un esempio “da manuale” ci è offerto dalla cooperativa *Maramao* (Piemonte), nata per offrire una opportunità di lavoro ai migranti, ma che nei fatti ha finito col soddisfare una domanda di lavoro nel settore vitivinicolo destinata a rimanere altrimenti scoperta, non solo perché gli italiani in genere rifuggono questo tipo di impieghi, ma perché perfino i lavoratori stranieri che vi erano impiegati, bulgari e macedoni soprattutto, stanno progressivamente migrando verso altri Paesi europei, dove le retribuzioni sono più elevate. Dato questo quadro, e rileggendolo anche alla luce di quanto emerso dai focus group iniziali, vi è da chiedersi se le imprese abbiano effettivamente compreso il senso di un istituto come quello del tirocinio proposto ai richiedenti asilo, e da interrogarsi rispetto alla richiesta – avanzata da diversi partecipanti ai focus group – di estenderne la durata. Si tratta cioè di interrogarsi sul profilo funzionale e i contenuti delle mansioni svolte, di norma di bassa qualificazione – come nel caso abbastanza emblematico delle operazioni di raccolta dei rifiuti –, e sul reale obiettivo dell'aspettativa di potere protrarne la durata fino a 12 mesi, come esplicitamente auspicato da un nostro intervistato (a fronte di un compenso mensile che, per i tirocinanti, si aggira sul 450-600 euro). Torneremo su questo punto nelle conclusioni, perché è chiaro come si tratti di un aspetto centrale rispetto alla prospettiva non solo della valorizzazione del lavoro immigrato, ma più in generale dei caratteri del modello di integrazione e di convivenza che le imprese, attraverso le loro scelte più o meno consapevoli, concorrono a delineare.

A tale riguardo, un ulteriore aspetto da segnalare concerne il rischio che questo tipo di valutazione finisca con l'influenzare la stessa valutazione delle caratteristiche specifiche dei migranti, ovvero del loro “vantaggio competitivo” che consisterebbe precisamente nella peculiare abnegazione al lavoro, a sua volta tributaria di un pesante mandato familiare che grava sulle spalle perfino dei giovanissimi. In tal modo, al netto di tutti i rischi evocati dal processo di etnicizzazione dei rapporti di impiego, **la motivazione che contraddistingue una certa componente dell'immigrazione può certamente essere annoverata, dalla prospettiva imprenditoriale, tra le soft skill sulle quali fare leva per un inserimento di successo**, anche quando tale aspetto non era stato specificamente valutato in fase di reclutamento:

La responsabilità in senso del sacrificio che fanno, purtroppo noi siamo abituati ad avere tutto mentre alcuni di questi ragazzi hanno a 15 anni l'impegno che devono guadagnare per inviarlo alla famiglia. Per esempio sul contributo di tirocinio, 400/500 euro, loro la metà o anche più della metà lo mandano pure alla famiglia [...]. Il feedback delle aziende che fanno un tirocinio è sempre prima di tutto sulla competenza tecnica, comunque la maggior parte delle aziende che fanno un tirocinio con noi fanno un investimento subito con la assunzione che non può essere solo sulle soft skill. Però quello che a lungo termine notano con questi ragazzi è la puntualità, il rispetto degli orari, molti ragazzi italiani a volte sono più litigiosi, non rispettosi, magari non si presentano al lavoro o non avvisano o spesso stanno al cellulare durante il lavoro, ovviamente non è una questione di nazionalità ma spesso di culture, del rispetto nella loro cultura che forse è più sentito soprattutto per gli anziani (*Consorzio Mestieri*, Puglia).

Tracciare un confine tra l'opportunità di strutturare un percorso "protetto" all'inserimento lavorativo e il rischio di ricadere in una deriva assistenzialistica o addirittura "padronale" non è semplice. Anche nel nostro campione non mancano esempi di come esperienze di attivazione a titolo di volontariato hanno segnato la strada per una vera e propria assunzione (è il caso, p.es., de *L'isola di Ariel*, Piemonte). Ma emerge anche, sul fronte imprenditoriale, l'esigenza che i lavoratori stranieri che hanno fruito di un percorso di inserimento assistito imparino "a camminare con le proprie gambe" e non pensino che l'azienda "sostituisca la cooperativa e sia il loro punto di riferimento" (*Pasta & Company*, Piemonte).

Più deliberata e mirata è evidentemente **la scelta di reclutare persone migranti da parte delle organizzazioni che fanno dell'integrazione e valorizzazione della diversità, per così dire, il proprio core business**. È, in primo luogo, la situazione di cooperative, associazioni e imprese sociali per le quali questo orientamento è profondamente inscritto o esplicitamente enfatizzato nella propria *mission* istituzionale, realtà che sono variamente rappresentate all'interno delle esperienze selezionate (da *Sartoria Colori Vivi* in Piemonte, a *Origens* e *Consorzio Mestieri* in Puglia, a *Quid* in Veneto). D'altro canto, **non manca qualche caso di impresa di mercato per la quale l'inserimento di persone migranti si inquadra in una logica business-oriented**, se non già strategica. La ricerca in Emilia-Romagna fornisce un paio di esempi differenti ma ugualmente interessanti a tale riguardo. Nel primo (*Logiservice*), proprio la diversità culturale di uno dei soci ha dato vita a un progetto di business apertamente diretto alla ricerca del "diversity advantage", attraverso l'impiego di personale immigrato di eterogenea origine nazionale con cui diversificare la propria offerta di servizi al fine di riflettere – e intercettare – le diversità dei cittadini stranieri residenti nel territorio. Il secondo esempio (*InterPuls*), meno "singolare" ma per questo forse anche più replicabile, vede una crescente attenzione alle competenze cross-culturali dei collaboratori immigrati e alle loro esperienze nel cambiamento come risorsa sia per le strategie commerciali che, più in generale, per un migliore adattamento alla nuova collocazione aziendale in un network internazionalizzato.

Per quanto riguarda i canali di reclutamento, per l'immissione di personale straniero tende ad accentuarsi il ruolo di meccanismi, spesso già presenti, quali il "passaparola" interno o esterno all'organizzazione e la collaborazione con entità di terzo settore o istituzionali nell'ambito di progetti di inclusione e formativi, in questo caso focalizzati sull'inserimento

di migranti e di rifugiati e richiedenti protezione internazionale. Sotto quest'ultimo aspetto, in qualche circostanza si può **persino scorgere una gestione avanzata della partnership ai fini degli inserimenti** che appare non distante da quanto suggerito dalla ricerca e dalle raccomandazioni internazionali. L'esempio più evidente viene offerto, in Lombardia, da *NH Hotel Group*, con la prassi di ricercare e verificare sistematicamente un *matching* tra i profili di persone straniere segnalati da una cooperativa e le posizioni individuate dalla società, anche grazie al diretto coinvolgimento dei direttori d'albergo, come appropriate per l'inserimento di tirocinanti immigrati. Inoltre, è proprio nella fase di reclutamento che emerge una delle peculiarità strutturali della piccola o piccolissima impresa (p.es., ancora tra i casi lombardi, *Osteria Visconti*), che, se da un lato – nel senso dei “limiti” – tendenzialmente non può fare a meno di ricorrere alla cooperazione con soggetti del territorio impegnati nell'inclusione socio-lavorativa dei migranti, e soprattutto al loro supporto per la gestione sia burocratico-amministrativa che economica degli inserimenti, dall'altro per il reperimento di candidature è comunque **in grado di attivare in modo flessibile e diretto reti di contatti personali** basate su elementi di conoscenza e fiducia reciproche (p.es., rispetto alle referenze “sostanziali”).

In taluni casi, come vedremo, la presenza di personale immigrato dentro gli organici aziendali ha determinato l'innestarsi dei classici meccanismi di richiamo di connazionali, spesso favorito dalle stesse aziende, interessate a sfruttare processi più o meno formalizzati di *mentorship*. Non manca nemmeno il caso di aziende che realizzano specifiche campagne di reclutamento per attrarre personale idoneo a soddisfare le esigenze di ricambio generazionale delle maestranze, nel contesto di settori di attività non particolarmente “appealing” per i giovani locali. Infine, vi è chi insiste sull'impronta assolutamente universalistica delle politiche di assunzione, che avrebbe naturalmente favorito l'ingresso in azienda di lavoratori di diversa provenienza, a riflesso della composizione plurale della popolazione residente nel territorio.

## 5.2 Le pratiche di inserimento delle nuove risorse

Negli studi di caso selezionati, ma più in generale nell'intero campione di pratiche mappate, quello dell'inserimento dei migranti neo-assunti (o anche accolti per percorsi di tirocinio) si segnala come uno dei processi più interessanti nella gestione inclusiva dei lavoratori stranieri. In qualche modo, infatti, ci si trova anche in questo caso di fronte a pratiche che, talvolta, propongono elementi non distanti da quanto suggerito da certi modelli “avanzati” di diversity management. Ciò riguarda, per esempio, **l'engagement diretto dei rappresentanti del vertice organizzativo**, attraverso la frequente partecipazione personale nella fase di *onboarding* delle nuove risorse o comunque una visibile *sponsorship* delle attenzioni iniziali prestate al loro ambientamento; aspetti spesso in grado di influenzare positivamente il clima delle relazioni instaurato intorno ai nuovi arrivati da parte di colleghi e responsabili intermedi, che si ricollegano soprattutto a fattori identitari e culturali radicati nella storia e nell'esperienza organizzative. Per un altro verso, si segnala la condotta di imprese in cui la scelta di reclutare nuovi collaboratori tra le fila dell'immigrazione ha implicato **specifici interventi di “socializ-**

**zazione anticipatoria**". Nel caso in particolare di *S.E.T.A* (Piemonte), l'ingresso in azienda di due rifugiati – pianificato nel quadro di un progetto gestito con alcuni partner esterni – è stato preparato con un intervento formativo rivolto ai dipendenti e concertato in accordo con le rappresentanze sindacali; aldilà dei limiti normativi alla successiva stabilizzazione lavorativa dei migranti a cui, come società di servizi per l'ambiente a partecipazione pubblica, è soggetta questa realtà, la cura prestata preventivamente all'accoglienza dei rifugiati selezionati merita attenzione per i suoi connotati di sensibilizzazione (comunicare chiaramente il senso dell'intervento a una platea interna comprendente anche lavoratori precari e stagionali con attese o timori per il proprio futuro in azienda), supportati da un'opportuna azione strategica (il coinvolgimento dei sindacati).

A livello sia complessivo di pratiche mappate che più focalizzato di studi di caso, a spiccare come principale e – in base ai resoconti dei nostri interlocutori – di solito **efficace meccanismo di inserimento del personale immigrato è il mentoring**, ossia l'affiancamento iniziale *on-the-job* ad opera di un dipendente già esperto (in particolare nella mansione o nel reparto a cui la nuova risorsa è destinata). Sotto questo profilo – come del resto per altri processi di gestione del personale che si discuteranno – è difficile isolare una serie di specifici "standard di pratica": come più volte sottolineato dagli esponenti delle organizzazioni interpellate (p.es.: *SCAME Parre*, Lombardia), il periodo di affiancamento riguarda in generale la categoria dei *newcomers* e può estendersi da pochi giorni a diversi mesi a seconda delle attività; inoltre, specialmente nei contesti in cui si tende a concepire la diversità nei termini più ampi dell'"unicità di ciascuno", si ritiene poco plausibile indicare un percorso di inserimento standardizzato (o, al limite, calibrato su una determinata categoria di lavoratori come i titolari di protezione internazionale), perché, essendo ogni persona diversa dalle altre, differente sarà anche il percorso da implementare (*Freudenberg*, Piemonte).

Ciò detto, **il mentoring rappresenta di fatto una delle azioni maggiormente salienti per l'inserimento di personale immigrato**, all'interno delle quali è anche possibile individuare qualche comune aspetto appositamente calibrato su questo tipo di "target". In particolare, **una pratica significativa è costituita da ciò che potremmo definire mentoring intra-culturale**, ovvero l'affiancamento e accompagnamento per periodi variabili – talora anche prolungati – di una risorsa umana straniera da parte di un membro che ne condivide in generale il background migratorio o anche, più specificatamente, l'origine etnico-nazionale. Ciò ai fini dell'apprendimento sia di tipo più squisitamente tecnico, sia di natura socio-relazionale, relativo cioè alle norme di condotta condivise nell'ambiente lavorativo. Tra le esperienze raccolte in sede di desk analysis, un caso "da manuale" è quello proposto da *Campesato Antonietta* (Veneto), azienda di servizi con un'altissima incidenza di collaboratori stranieri, dove il "tutoraggio"/affiancamento dei neo-reclutati da parte di un lavoratore con una maggiore anzianità aziendale mira espressamente, oltre che a far acquisire le competenze tecniche, a introdurli alla conoscenza dei contesti di lavoro italiani e alle aspettative di comportamento dei clienti, come le aziende nelle quali l'impresa assicura la pulizia degli ambienti. Nel caso di un'altra impresa veneta, che ha preferito rimanere anonima, la possibilità di affiancare ai nuovi-assunti dei dipendenti presenti da tempo in azienda con la funzione di mediatori linguistici è ritenuta più efficace degli stessi corsi di

italiano. A ciò fa eco un'altra impresa, ancora veneta, che rileva come i "mediatori linguistici", identificati tra il personale più anziano delle comunità più rappresentate, supportano tutte le attività formative e informative realizzate in azienda, laddove i corsi di italiano proposti ai dipendenti hanno registrato una scarsa partecipazione. Nel caso di *DMA* (Piemonte), l'individuazione di un "mediatore" connazionale e di sesso maschile è stata necessaria per superare la ritrosia di un neo-assunto ad accettare il fatto che la propria responsabile diretta fosse una donna. Un caso un po' "borderline" è poi quello di *Fondazione Palazzo Magnani* (Emilia-Romagna), in cui all'unica straniera strutturalmente presente nello staff (sia pure come dipendente della cooperativa che gestisce il servizio di guardiana) è stato affidato il compito di coordinare i richiedenti asilo che si avvicinano come volontari nell'ambito di uno specifico progetto; in tal caso, più che l'affinità linguistico-culturale, è verosimilmente valso il convincimento che l'essere straniera passata attraverso l'esperienza del volontariato e del tirocinio costituisca una peculiare risorsa per una gestione funzionale della diversità di cui sono portatori i richiedenti protezione. Nell'ambito dei casi studio, si può notare come *Fonderie di Montorso* (Veneto) abbia a sua volta istituzionalizzato la pratica dell'affiancamento del neo-assunto da parte di un lavoratore esperto, che nel caso degli stranieri è un connazionale chiamato a svolgere il ruolo di "mediatore culturale" nel processo di inserimento in azienda e nella comprensione delle regole, delle modalità relazionali e del processo lavorativo. E, ancora, questa pratica è stata riprodotta anche a supporto dell'inserimento dei tirocinanti inviati dai centri di accoglienza dei richiedenti asilo, affiancati a membri dello staff aziendale provenienti dal medesimo contesto linguistico-culturale; è il caso di *S.A.Ba.R* in Emilia-Romagna (dove anche *Coopservice* ricorre normalmente alla mediazione di personale immigrato già presente per gestire eventuali difficoltà linguistiche da parte dei neo-reclutati). La cooperativa *Pietra Alta Servizi* (Piemonte), che gestisce servizi di accoglienza integrata per i richiedenti asilo, ha incorporato a sua volta questa pratica, definendo "operatori alla pari" le persone che provengono da percorsi simili a quelli degli attuali utenti dei servizi e che hanno già fatto un percorso di accoglienza; tali risorse sono considerate fondamentali perché riescono più facilmente e velocemente a empatizzare e creare una relazione di fiducia, e per questo sono contrattualizzate e ricevono una "indennità di semi-residenza" nelle strutture collettive dove solitamente si alternano.

Nel loro insieme, queste indicazioni forniscono diversi spunti di discussione interessanti. Innanzitutto, l'affiancamento in fase di ingresso, che spesso rappresenta una componente cruciale della formazione iniziale e con cui in buona sostanza l'azienda compie un atto di fiducia e al contempo di delega verso il proprio personale esperto, non è evidentemente una pratica di per sé innovativa. Da un lato, in generale, si potrebbe quasi dire che si tratta di una modalità classica di inserimento che "ci riporta indietro nel tempo". D'altro canto, essa sembra in qualche modo riprodurre anche una logica posta in primo piano da percorsi più recenti, oggi sovente additati come *best practices*<sup>31</sup>, che **ruotano esattamente intorno all'idea della**

---

31 Per riferirsi a un'esperienza che nel nostro paese è attualmente oggetto di molto interesse (nonché di diversi tentativi di imitazione), potremmo qui citare l'iniziativa "Maestri di mestiere" di ATM, società che gestisce il trasporto pubblico milanese. Il progetto si fonda sulla selezione di figure aziendali senior cui viene affidato il compito istituzionale di trasmettere competenze tecniche e comportamentali e di creare fiducia e motivazione nei propri settori di attività.

**centralità del “contributo esperienziale” – non solo in termini tecnico-professionali ma anche socio-culturali** – che le risorse *senior* o comunque provviste di una certa *seniority* di servizio possono apportare alla formazione al lavoro di persone non o meno esperte. In tal senso, una riflessione sollecitata dalla nostra ricerca riguarda la possibilità che questo tipo di meccanismo si riveli particolarmente appropriato ed efficace quando coinvolge “allievi” provenienti da contesti culturali in cui le figure “anziane” godono di maggiore autorevolezza sociale. In secondo luogo, si può osservare come **le pratiche di mentoring sopra richiamate utilizzino, quali risorse fondamentali per un buon inserimento, l’empatia e l’identificazione**, quest’ultima riferita a una comune origine etnico-nazionale o, più in generale, alla condivisione del background migratorio. Ciò fa trasparire il ruolo cruciale delle dinamiche relazionali – o, più esattamente, micro-relazionali – nelle pratiche di inclusione che si sono rintracciate, un aspetto su cui poi si tornerà sottolineando la rilevanza delle dimensioni più quotidiane e sovente informali su cui esse si sostengono.

Più profondamente, la pratica che si è chiamata di “mentoring intra-culturale” chiama in causa uno degli aspetti più discussi nel dibattito sulle traduzioni operative del diversity management, ovvero **l’opportunità di ricorrere a un mentore quanto più “simile” o, all’opposto, quanto più “diverso” e in qualche modo rappresentativo della cultura del Paese ospite**. Come già evidenziato anche con riferimento alle pratiche da noi osservate, attraverso il mentoring si mira a favorire la trasmissione non soltanto di competenze professionali, ma anche – e spesso soprattutto – di modelli di ruolo e indicazioni indispensabili per sapersi “muovere” nell’organizzazione e rapportarsi alla clientela locale. Al riguardo, la stessa ricerca internazionale suggerisce che, se da una parte la facilità di identificarsi con una controparte percepita come simile a sé determina una maggiore motivazione iniziale del mentore e del *mentee* a lasciarsi coinvolgere nella relazione, dall’altra proprio un legame che si sviluppa trasversalmente a differenze socio-demografiche e culturali ha maggiori possibilità di generare benefici e opportunità di medio-lungo periodo sia per chi “apprende” che per quanti lo circondano.

Peraltro, **il possibile bivio tra azioni basate sul principio della somiglianza o della diversità si ripropone nelle scelte organizzative in merito alla composizione delle squadre di lavoro**. Così, nel complesso delle situazioni considerate, alcune organizzazioni prediligono un approccio “multiculturale”, includendo intenzionalmente nei team di lavoro persone di diversa nazionalità e provenienza (p.es.: *Cooperativa Insieme*, Veneto). In altri contesti si opta invece per la costituzione di squadre mono-etniche, con l’intento e nella convinzione di facilitare la comunicazione interna e il rispetto delle regole gerarchiche ed evitare l’insorgere di conflitti. È questo, ad esempio (e sempre in Veneto), il caso del *Gruppo Dani*, dove, proprio per la motivazione organizzativa di limitare il rischio di incomprensioni nel lavoro, si tende ad assecondare la richiesta degli stessi lavoratori stranieri di formare team con colleghi della medesima nazionalità; oppure di *S.A.Ba.R* (Emilia-Romagna), in cui la priorità posta sull’esigenza di superare le criticità legate al *match* linguistico-culturale ha generato un approccio monoculturale, portando a privilegiare in via quasi esclusiva l’inserimento di immigrati provenienti dalla Costa d’Avorio. Fatto sta che, su un piano generale, quest’ultimo tipo di meccanismo introduce un elemento discriminatorio nelle procedure di assunzione e selezione dei

tirocinanti – scelti in base alla nazionalità di chi potrà poi fargli da *mentor* – entrando in collisione con la logica universalistica che dovrebbe presiedere quanto meno al funzionamento del sistema istituzionale d'accoglienza. Dal nostro punto di vista, si tratta di osservare come **una buona pratica di inserimento non necessariamente coincide con una buona pratica di selezione**. E può anche produrre l'evenienza di esiti infelici, irrigidendo i confini tra i diversi gruppi etnici all'interno dell'organizzazione. Significativamente, ciò viene talora riconosciuto come possibile limite anche da chi percorre questa strada:

La presenza di comunità nazionali numerose [...] concentrate in precisi reparti dell'azienda tende a creare comunità chiuse che, da un lato, talvolta entrano in conflitto tra di loro rendendo più difficile la convivenza in azienda; dall'altro tendono a rappresentarsi come soggetto portatore di interessi nei confronti dell'azienda, per esempio delegando un rappresentante che si incarica di comunicare con l'azienda rispetto a problemi o richieste. Questo processo di "etnicizzazione" delle relazioni tra personale e azienda si è dimostrato rischioso in alcuni casi perché scardina la logica della rappresentanza sindacale di tutti i lavoratori e tende a "personalizzare" la percezione tanto dei problemi quanto delle soluzioni. Per esempio, qualche mese fa si è diffusa la voce all'interno della comunità dell'Africa subsahariana che una nuova clausola inserita nel contratto mettesse a rischio la possibilità di affittare una casa o chiedere prestiti e che fosse stata inserita per penalizzare la loro comunità e non le altre. La voce non aveva fondamento, ma ha richiesto molto impegno relazionale per riuscire a decostruirla e ricostruire una relazione di fiducia (*Fonderie di Montorso, Veneto*).

Figure simili a quella del mentore sono talvolta previste non tanto per sostenere l'inserimento in azienda, quanto come supporti per l'espletamento degli adempimenti burocratici e per l'accesso ai servizi del territorio, coerentemente con un approccio olistico ormai diffusamente condiviso. Nel caso specifico dei richiedenti asilo ancora inseriti nei sistemi istituzionali di accoglienza, si segnala (p.es., ancora, *Cooperativa Insieme, Veneto*) la presenza di un tutor che, oltre a supervisionare il processo di inserimento lavorativo in senso stretto, "negozi" con l'azienda soluzioni utili a venire incontro alle esigenze specifiche del lavoratore neo-assunto, per esempio in materia religiosa o relative alla frequenza di corsi di lingua italiana. Si entra qui nel campo delle iniziative di welfare aziendale, su cui ci soffermeremo poco più avanti.

Infine, gli affiancamenti iniziali per i migranti possono in qualche modo definirsi "speciali" considerando la frequenza con cui prevedono esplicitamente durate più estese, motivate non solo dalla necessità di ovviare a *gaps* di carattere tecnico-professionale, ma anche dall'intento più "sociale" di accrescere nelle persone il senso di partecipazione e coinvolgimento all'interno della comunità organizzativa (p.es.: *NH Hotel Group* in Lombardia, come anche il percorso di costante e più ampia educazione al lavoro perseguito dalla piemontese *Sartoria Colori Vivi*). In ogni caso, anche quando non siano affidati alle cure di un mentore o eventualmente di un connazionale, l'inserimento e la stessa fase di formazione iniziale dei neo-assunti d'origine straniera spesso includono contenuti di "pre-socializzazione/risocializzazione" al contesto lavorativo italiano, sulla base di una più o meno fondata (ed esplicitata) convinzione che gli immigrati non abbiano sufficiente dimestichezza e familiarità con alcune regole del vivere civile:

La formazione iniziale obbligatoria agli stranieri è condizione necessaria, ma non sufficiente, per trasmettere i valori della qualità e sicurezza a persone che provengono da culture dove l'approccio al rischio e all'igiene può essere molto diverso. Quindi c'è un continuo e quotidiano insegnamento sul lavoro, che vede i responsabili attivarsi in prima linea con continue iterazioni di informazioni e raccomandazioni sull'utilizzo dei DPI da usare, sugli oggetti da non indossare perché possono cadere nella linea produttiva (orecchini, braccialetti, etichette dei vestiti, ecc.), sul controllo periodico delle macchine (p.es., viti allentate che possono finire nelle confezioni), sui comportamenti corretti (lavarsi le mani correttamente dopo determinate azioni, avere unghie corte e senza smalto, non fumare, ecc.) (*Pasta & Company, Piemonte*).

Un caso, il precedente, esemplare del felice connubio che sovente ci è dato osservare – e su cui si avrà ulteriore modo di ritornare – tra organizzazione formale e organizzazione informale, pratiche istituzionalizzate e comportamenti non pianificati e guidati dal buon senso, procedure rigorose a tutela dei valori costitutivi dell'organizzazione e soluzioni empatiche.

### 5.3 Le pratiche di formazione

Guardando soprattutto all'insieme degli approfondimenti di caso, in generale **la programmazione e l'erogazione delle azioni di formazione non prevedono interventi ad hoc per i lavoratori migranti**, che – si potrebbe dire, in un'ottica di "pari opportunità" – vengono solitamente coinvolti in iniziative rivolte complessivamente al personale (o a determinate categorie di lavoratori individuate sulla base, per esempio, della mansione o del reparto produttivo); ciò, specie quando si tratta di formazione su aspetti "tecnici" più o meno direttamente implicati e richiesti dal peculiare settore di attività dell'organizzazione (p.es., tipicamente, la formazione in tema di gestione e rispetto di specifici e vincolanti requisiti di salute e sicurezza).

Questo scenario consegna, tuttavia, **alcune esperienze che, sotto profili peraltro diversi, si possono considerare particolarmente distintive**. Si può citare il caso di *NH Hotel Group* (Lombardia), che, oltre ad attivare corsi di formazione dedicati a dipendenti con background migratorio inseriti in vari reparti, promuove – nell'ambito dei propri impegni di responsabilità sociale – la formazione di operatori turistici in Paesi in via di sviluppo, siano essi migranti di rientro dall'Italia o persone residenti nel luogo. Un'altra situazione degna di nota è costituita da *Coopservice* (Emilia-Romagna), sebbene per motivi differenti: qui una pratica meritevole di esplicita attenzione vede il personale immigrato non come target diretto, bensì – per così dire – come beneficiario finale, in quanto la cooperativa è l'unica realtà, fra quelle esplorate, che ha attivato un percorso formativo sulla gestione della diversità in azienda indirizzato alle proprie figure manageriali (tutti i Direttori e Responsabili d'area), ossia una vera e propria iniziativa "da manuale" secondo i dettami della letteratura internazionale in tema di diversity management. Quasi "a metà strada" tra i due casi precedenti, tra le pratiche mappate inizialmente, *Lagardere Travel Retail* (Veneto) ha sviluppato dei moduli formativi interculturali destinati a essere erogati, a distanza, agli addetti alle vendite dispersi nella rete di punti vendita e, significativamente, con un duplice obiettivo: da un lato, la socializzazione alla "cultura italiana" per i collaboratori stra-

nieri, con particolare riguardo alle norme culturali e di comportamento utili per operare all'interno di un servizio di vendita (anche rispetto a temi sensibili come quello dei rapporti tra i generi); dall'altro, il rafforzamento, in tutto lo staff addetto alle vendite, della conoscenza di specifici contesti culturali dai quali provengono potenziali clienti (p.es., il contesto cinese piuttosto che quello arabo-islamico). A loro volta senza dubbio interessanti appaiono poi alcune esperienze in cui la formazione sfuma in misure di *coaching*, laddove ad esempio, all'interno di un piano formativo con percorsi per sviluppare abilità sia di taglio tecnico che trasversali, si propone anche al personale produttivo un'offerta calibrata sulle competenze gestionali e relazionali (*Everel Group*, Veneto, in cui questa attività definita di "formazione intangibile", ed erogata con la supervisione di una consulente esterna, arriva a coinvolgere anche il personale straniero); oppure quando – come nel percorso sicuramente molto particolare, per le sue premesse e finalità di natura pedagogico-sociali, di *Sartoria Colori Vivi* (Piemonte) – si offre al personale migrante un luogo di apprendimento continuo e sperimentazione "protetta" sotto il profilo tanto lavorativo quanto della crescita e del riscatto personali.

Una riflessione a parte merita **la questione della formazione, specialmente in ingresso, diretta al miglioramento della conoscenza della lingua italiana da parte del personale straniero**. Come notato in precedenza, la competenza linguistica viene additata dalla grande maggioranza degli stakeholder partecipanti ai focus group come un requisito imprescindibile ai fini di un buon inserimento dei migranti nei contesti di lavoro e delle stesse successive opportunità di sviluppo professionale. E ancor più viene considerata come, tuttora, una criticità a cui concorre anche un impegno tendenzialmente limitato delle imprese su tale versante, sebbene sia oggi possibile scorgere **segnali di una maggiore capacità (o volontà) di iniziativa diretta o perlomeno di più concreta attenzione** (p.es., agevolando la frequenza di corsi esterni tramite la rimodulazione di orari e turni di lavoro) da parte delle organizzazioni.

Indicazioni di questa possibile evoluzione sono ravvisabili abbastanza chiaramente anche fra le organizzazioni selezionate nella nostra ricerca: possiamo riscontrarlo in *Coopservice* (Emilia-Romagna), che in base agli esiti di un test di ingresso offre corsi intensivi di italiano, finalizzati specialmente a una corretta fruizione della successiva formazione nel cruciale campo della sicurezza sul lavoro, ed è in procinto di potenziare questa pratica attraverso una nuova modalità di formazione multilingue online con l'uso di tablet; come anche in *Fonderie di Montorso* (Veneto), con la periodica realizzazione di corsi di alfabetizzazione alla lingua italiana che, se da un lato potrebbero richiedere una messa a punto a fronte di una disponibilità alla frequenza inferiore alle attese (verosimilmente per il loro svolgimento di sabato o in orario extra-lavorativo), dall'altro sono ricondotti dai rappresentanti aziendali all'intento di favorire non solo le prestazioni ma anche l'inclusione del personale straniero nella vita quotidiana del territorio; oppure, con un ultimo esempio, in *Pasta & Company* (Piemonte), dove, a parte l'utilizzo per il miglioramento della competenza linguistica di una quota delle ore di formazione previste dal contratto di apprendistato, il ricorso al part-time – reso preferibile nel caso di turni di lavorazione – permette agli immigrati di frequentare più facilmente corsi di italiano all'esterno ("testando" poi le conoscenze acquisite, e integrandole tramite l'apprendimento del linguaggio tecnico-professionale, sul luogo di lavoro). A ribadire come si resti di fronte a una questione

nevralgica, non manca comunque chi, pur segnalando la competenza linguistica come requisito ineludibile e al contempo problematico non solo per i migranti neo-assunti ma anche per il personale immigrato di lungo periodo, non sembra di fatto manifestare interesse per interventi diretti od opportunità esterne riferiti all'insegnamento dell'italiano come seconda lingua.

## 5.4 Le pratiche di sviluppo e le opportunità di avanzamento

A uno sguardo d'insieme, lo scenario emerso sia dalla mappatura in ingresso che dagli studi di caso non si discosta dal risaputo dato nazionale (e più ampiamente europeo) che, specie – ma non certo esclusivamente – nel settore manifatturiero, vede le persone immigrate in larga prevalenza concentrate in posizioni organizzative di livello medio-basso caratterizzate da attività di tipo principalmente esecutivo e limitate possibilità di avanzamento professionale.

Sono, nondimeno, da segnalare varie situazioni in cui al personale straniero si rendono disponibili opportunità per lo sviluppo professionale e di carriera, legate innanzitutto a due fattori.

Il primo, come intuibile (ma non scontato alla luce del noto fenomeno di *overqualification* degli immigrati), riguarda **il possesso di livelli di istruzione e credenziali formative, da parte dei migranti, che possono venire internamente riconosciuti** (anche a prescindere dalla loro validità legale) e in vario modo valorizzati dall'organizzazione nelle proprie decisioni di sviluppo delle carriere. Un caso molto indicativo è dato da *InterPuls* (Emilia-Romagna): qui, tra i beneficiari di una politica di crescita interna che coinvolge metà degli occupati, si inserisce un'analoga percentuale di esponenti dell'intero gruppo di collaboratori migranti (una decina di persone), i quali hanno raggiunto posizioni con compiti di un certo rilievo in aree "delicate" quali la sperimentazione e le vendite grazie allo sviluppo di competenze in parte connesse ai titoli di laurea e diploma acquisiti nel Paese di origine. Occorre comunque osservare come il possesso di un titolo di studio – sia che emerga da una specifica iniziativa di mappatura, sia anche in maniera spontanea attraverso la conoscenza diretta – possa soltanto, inevitabilmente, favorire percorsi di mobilità "modesti" all'interno di quelle imprese che presidiano solo il segmento meno qualificato delle mansioni.

Un secondo elemento di fondo che pare incidere sulle possibilità del personale immigrato di andare a occupare ruoli a vario titolo significativi coincide con **il settore di attività o anche il posizionamento di mercato dell'impresa**. Da questo punto di vista, l'esempio più immediato è fornito da tutte quelle circostanze in cui la conoscenza di lingue (e culture) straniere costituisce un'esplicita risorsa per il business aziendale. Ciò si verifica nel settore alberghiero, come per *NH Hotel Group* (Lombardia), ove l'impegno centrale consiste – con le parole di un intervistato – nel "far sì che si incontrino diverse culture" e tale competenza è dunque una delle ragioni alla base della presenza di personale immigrato in attività di *front-office* dedicate all'accoglienza e all'interazione diretta con una clientela internazionale; ma lo si ravvisa anche quando nuove o

già consolidate strategie aziendali comportano rilevanti rapporti su mercati e con interlocutori esteri, come per *Master Italy* (Puglia) e la stessa *InterPuls* (Emilia-Romagna).

Su un piano più generale (o forse, per certi versi, più fondamentale), è possibile scorgere una condizione favorevole alle opportunità di sviluppo e carriera professionali dei migranti in quegli ambienti di lavoro ove si riesce a instaurare una sorta di **sottile equilibrio tra ricerca di una loro “autonomizzazione” sul lavoro e a livello personale e capacità di creare intorno ad essi climi supportivi** in termini di relazioni e attenzioni dedicate anche per un periodo più esteso rispetto alla fase di inserimento. Di ciò offre una chiara testimonianza *Sartoria Colori Vivi* (Piemonte), in cui la missione esplicita di favorire la capacità di autodeterminazione delle donne straniere inserite è “metodologicamente” perseguita generando un ambiente di cura e condivisione; e altri spunti, ad esempio e nuovamente nell’area piemontese, provengono dall’esperienza di *Freudenberg*, dove tra le storie di inclusione “di successo” si distingue quella di un giovanissimo gambiano a bassa scolarizzazione il cui percorso di miglioramento professionale è stato seguito da due colleghe italiane di età più matura, sollecitandone costantemente la motivazione a perfezionarsi nel lavoro e insieme attraverso condotte di *maternage*, rendendolo così un credibile candidato al ruolo di addestratore di neo-assunti nel prossimo futuro.

Sempre a livello generale, inoltre, opportunità di avanzamento nella carriera risultano in concreto aperte ai lavoratori con background migratorio nei contesti in cui si sottolinea esplicitamente la predominanza del criterio del merito rispetto alle differenze in termini di provenienza nazionale, come nel caso di un operaio kosovaro che in *SCAME Parre* (Lombardia) è stato promosso a una posizione di media responsabilità e con un maggiore riconoscimento retributivo perché “nel tempo ha dimostrato di valere”. Si tratta di situazioni in cui l’enfasi cade su tratti squisitamente personali come, tipicamente, l’affidabilità, il “buon carattere”, la predisposizione a mettersi in gioco e il desiderio di crescere, ai quali non di rado – facendo intravedere in ultima analisi l’ambiguità già discussa sui requisiti di fondo ricercati soprattutto nel personale straniero – appaiono anche o perlopiù sottese “doti” di notevole flessibilità e disponibilità all’adattamento (p.es., per lo svolgimento di attività fuori dal consueto orario di lavoro). In questa cornice si inquadrano anche misure indirizzate all’intera popolazione organizzativa che, secondo un meccanismo già messo in evidenza, tendono nei fatti a rivelarsi significative anche per la valorizzazione dei lavoratori immigrati; ne rappresenta una evidente espressione la pratica di individuazione di candidati interni per profili scoperti di *Everel Group* (Veneto), che nel tempo ha consentito la progressione di diversi collaboratori stranieri in posizioni di specializzazione tecnologica e coordinamento.

## 5.5 Dalla “cura” del fattore umano al welfare aziendale

Più volte, trattando delle pratiche precedenti, si è messa in risalto l’importanza al loro interno di processi, relazioni e – per così dire – “servizi” di attenzione verso i dipendenti o tirocinanti immigrati basati sulla considerazione delle loro specifiche realtà ed esigenze personali e non solo lavorative e, normalmente, sulla capacità di attivarsi e trovare modalità più

o meno formalizzate per rapportarvi efficacemente. È su questo piano che pare opportuno riferirsi alla **“cura del fattore umano” come area trasversale alle dinamiche di inclusione su cui ci siamo finora soffermati**. Si tratta di una forma di attenzione che si sviluppa innanzitutto mediante **la disponibilità all’ascolto e alla conoscenza di situazioni e problemi nel contesto di una costante interazione personale**, realizzata materialmente con altri soggetti (colleghi italiani o a loro volta migranti, addestratori e capi intermedi, non di rado esponenti di vertice dell’organizzazione) e che solitamente si appoggia su un clima supportivo più generale nell’ambiente di lavoro (e non soltanto nei confronti delle risorse immigrate). Ciò si traduce anche in **molteplici pratiche e aggiustamenti operativi nella gestione della presenza di lavoratori stranieri, attraverso cui si risponde a una varietà di loro bisogni “basici” (in senso stretto o più ampio)**: dal disbrigo delle pratiche burocratiche alle esigenze abitative e familiari, dall’accorpamento delle ferie per favorire il periodico rientro nel luogo di origine al riconoscimento dei diritti religiosi (adeguamento dei menù delle mense aziendali, disponibilità di spazi e/o tempi per la preghiera specie per i collaboratori musulmani, ecc.).

Interventi come quelli appena accennati sono, in effetti, ormai entrati nella prassi di molte organizzazioni che impiegano personale straniero, in Italia come altrove. E non casualmente ne troviamo ricorrenti manifestazioni nell’ambito tanto delle pratiche mappate inizialmente, quanto dei successivi studi di caso. Tra i numerosi esempi, possiamo menzionare quello di *Cooperativa Insieme* (Veneto), in cui a colpire è l’ampia e articolata piattaforma di azioni per corrispondere a questo tipo di bisogni, comprendente la mensa vegetariana (e la disponibilità di pasti vegetariani presso esercizi convenzionati) per far fronte alle restrizioni alimentari di ordine religioso (ma anche alle preferenze culinarie individuali), la predisposizione di soluzioni per garantire i tempi di preghiera del personale di religione islamica (orari e spazi dedicati, nonché una prassi di potenziamento delle squadre di lavoro durante il Ramadan in modo da alleggerirne l’attività), la possibilità di estendere il periodo continuativo di ferie oltre quanto normalmente previsto, un modello di organizzazione delle sedi di lavoro tarato sulle possibilità di spostamento della componente immigrata e di flessibilità oraria favorevole alla frequenza esterna di corsi di italiano o per il conseguimento del diploma di terza media (soluzioni, queste ultime, che si rivelano specialmente utili per i richiedenti asilo).

Tale apertura verso la dimensione umana e una serie di bisogni fondamentali, nella gestione dei – e nell’interazione coi – lavoratori migranti, si coglie non soltanto nella piccola impresa (naturalmente costituita “a misura d’uomo”), ma anche in realtà organizzative più strutturate, arricchendosi con le forme di attenzione personale già sottolineate con riferimento alle pratiche di inserimento, formazione e sviluppo. È un aspetto che troviamo presente anche in contesti caratterizzati da impegni in qualche modo più “ambiziosi” nel riconoscimento della diversità (p.es.: *NH Hotel Group*, Lombardia). E che, d’altro canto, può direttamente innescare processi di autonomizzazione, se non di valorizzazione, delle persone. Ad esempio, nel caso di *SCAME Parre* (Lombardia) un meccanismo di *empowerment* individuale sembra essersi attivato mediante la scelta di andare incontro alle necessità abitative di due dipendenti rifugiati, ristrutturando e mettendo loro a disposizione gratuitamente un’abitazione presso la sede a fronte dell’impegno a prendersi cura di essa e di alcuni spazi comuni.

Queste attenzioni di base, se paiono essenziali per generare mediamente condizioni soggettive di serenità e produttività sul lavoro, lasciano più profondamente percepire (persino a prescindere da una piena consapevolezza di chi le promuove) i segni o almeno le premesse di **un impegno a tutto tondo verso l'“interezza” della persona e dell'esperienza del collaboratore**, al crocevia e nei reciproci influssi tra vita professionale, sociale e personale. L'ambito forse più significativo, specie in prospettiva, in cui affiora questa dinamica è quello delle identità ed esigenze di carattere religioso dei migranti. In tal senso, tra le organizzazioni qui considerate ma più in generale nelle pratiche d'impresa e nel dibattito correnti, occorre indubbiamente registrare un certo appiattimento sul tema del rapporto con i dipendenti musulmani e in particolare sulla risoluzione di questioni, appunto, molto concrete e immediate di gestione operativa quotidiana che la loro presenza introduce. Tuttavia, è su questa base che si può ipotizzare – e ancor più sforzarsi di alimentare nelle realtà organizzative – uno sviluppo ulteriore e più ampio dell'**attenzione al pluralismo religioso quale fattore cruciale di una capacità di riconoscimento e sostegno delle varie componenti che costituiscono la “totalità” della persona-lavoratore**, nell'ottica di favorire condizioni per il **“benessere integrale”** degli individui nella stessa sfera dell'esperienza professionale. Ci troviamo qui di fronte a una di quelle situazioni emblematiche in cui, come approfondiremo nelle conclusioni, **la presenza di personale immigrato in azienda può diventare stimolo per un ripensamento tout court nella gestione delle risorse umane, nella direzione di una attenzione profonda alla unicità di ogni persona e di una inestinguibile porosità tra lavoro e vita.**

In non poche delle situazioni osservate, **l'attenzione alla diversità, anche mediante forme di risposta ai bisogni come quelle appena citate, passa in buona misura attraverso pratiche di welfare aziendale.** Lo studio conferma, da questo punto di vista, come l'idea stessa di welfare aziendale – qualche anno orsono ancora in uno stadio embrionale, e con un ruolo dunque marginale nell'ambito delle stesse pratiche di diversity management<sup>32</sup> – sia ormai divenuta uno dei principali vettori da un lato per conoscere, dall'altro per eventualmente soddisfare i bisogni specifici dei dipendenti immigrati.

In prima istanza, si tratta di riconoscere come il lancio di un piano di welfare rappresenti di per sé l'occasione propizia per “porsi in ascolto” delle esigenze e delle aspettative dei propri collaboratori, e del modo in cui esse evolvono nel corso della vita lavorativa. Sotto questo profilo, **la presenza di lavoratori stranieri è anzi uno stimolo a evitare soluzioni standardizzate**, preconfezionate sulla base dei “pacchetti” offerti dai numerosi *providers* che ormai affollano questo mercato. Emblematicamente, alcune delle nostre aziende hanno sviluppato precisi **sistemi di raccolta di informazioni per mappare i bisogni dei lavoratori.** Un esempio di immediata evidenza è costituito dalle imprese che inseriscono tra i benefit fruibili i biglietti aerei per raggiungere i Paesi d'origine durante le vacanze estive (p.es.: *Fonderie di Montorso*, Veneto), godendo così della defiscalizzazione dei relativi importi. Altro esempio ricorrente, soprattutto nei contesti di lavoro più esposti a rischi per la sicurezza, è la traduzione dei documenti aziendali, della cartellonistica interna e delle istruzioni per l'uso di utensili e macchinari, nelle lingue

---

32 Monaci M. (2012), *Culture nella diversità, cultura della diversità. Una ricognizione nel mondo d'impresa*, Quaderni ISMU, n. 1/2012.

materne degli immigrati o quanto meno in una lingua veicolare, o anche la loro traduzione “visuale” (come, ancora, nel caso dell’azienda veneta appena menzionata). Ulteriori casi classici di servizi che possono anche venire erogati nel contesto di un sistema interno di welfare, o in stretta continuità con esso, riguardano esigenze dei lavoratori immigrati che in parte si sono anticipate poco sopra: l’ammorbidente dei turni di lavoro, piuttosto che una loro rimodulazione, per consentire ai lavoratori musulmani di ottemperare alle prescrizioni religiose nel periodo del Ramadan; l’organizzazione di turni compatibili con gli orari dei mezzi di trasporto pubblici (o con quelli dei colleghi auto-muniti) per chi è sprovvisto di mezzi propri; la possibilità di ricevere in forma cartacea i documenti pubblicati nella intranet aziendale, per chi non possiede un computer; la necessità di essere “socializzato” alla modulistica richiesta per usufruire di determinati diritti (p.es., gli assegni o i congedi parentali) e di essere accompagnato nell’espletamento di pratiche burocratiche (innanzitutto quelle per il rilascio/rinnovo del permesso di soggiorno, per l’iscrizione al servizio sanitario nazionale, e via dicendo).

Sullo sfondo vi è in qualche modo **la consapevolezza che, prima di poter riconoscere – ed eventualmente valorizzare – la “diversità”, occorre conoscerla e declinarla sotto forma tanto di bisogni quanto di potenziali attivabili**; a maggiore ragione i bisogni distintivi e “inconsueti” dei lavoratori con un background migratorio. Potrebbe apparire ovvio, ma la letteratura segnala la tendenza a sottovalutare questo aspetto, percorrendo la strada facile ma inefficace della standardizzazione. Gli stessi casi esplorati dimostrano come un intervento non particolarmente oneroso – oltre che di evidente utilità per i lavoratori e per la stessa impresa – come quello di tradurre la documentazione rivolta ai dipendenti sia stato a volte implementato solo dopo che il relativo bisogno era emerso grazie a specifiche iniziative per la rilevazione dei fabbisogni.

È anche interessante segnalare come, fra le varie organizzazioni che hanno implementato sistemi formali di welfare (p.es.: *SCAME Parre* in Lombardia, *Coopservice* in Emilia-Romagna, più di un’impresa in Veneto), non manchino **percorsi particolarmente originali e creativi attraverso i quali si è giunti a disegnare un modello di welfare tagliato anche sulle esigenze dei lavoratori stranieri**. Singolare è, ad esempio, l’esperienza nel settore conciario del *Gruppo Dani* (Veneto), dove è stato grazie al coinvolgimento di uno studente universitario interessato ad approfondire il tema per la sua tesi di laurea che ha preso il via un progetto di raccolta delle biografie dei dipendenti (italiani e stranieri) per individuare i loro bisogni; partendo da questa ricerca iniziale sulla composizione e le esigenze delle famiglie dei dipendenti, è stato poi costruito un sistema di welfare per tutta la comunità aziendale. Nel caso degli stranieri, l’operazione è stata utile non solo a identificare importanti aree di criticità sulle quali intervenire (innanzitutto, la necessità di tradurre in inglese tutti i documenti aziendali rivolti ai dipendenti, per sopperire alle loro carenze linguistiche e conseguentemente accrescere il livello di sicurezza), ma anche, come vedremo, a segnalare casi di sotto-inquadramento di cui tenere conto nei successivi programmi di mobilità interna. Altrettanto degna di nota appare – nella stessa regione – l’esperienza della cooperativa sociale *Quid*, che ha introdotto in organico una figura di “Welfare Officer” per supportare in particolare i dipendenti stranieri nei rapporti con la burocrazia e i servizi sociali e sanitari,

come pure nella conoscenza delle opportunità offerte dal territorio, e con anche il compito di formare i tutor aziendali dei progetti di tirocinio (specie, ed è questo un elemento di per sé significativo, per lo sviluppo di competenze cross-culturali). Infine, rimanendo ancora in Veneto, vale la pena evidenziare come il servizio di biglietteria aerea, poco fa ricordato, in cui i lavoratori stranieri di *Fonderie di Montorso* possono convertire il premio di risultato, si inquadri in un'ampia piattaforma di welfare aziendale che di recente è valsa all'impresa la certificazione di "Welfare Champion"<sup>33</sup>.

## 5.6 Processi emergenti di knowledge management

Quanto discusso nella sezione precedente porta in primo piano, in generale, la rilevanza dell'ascolto – e quindi, già, della conoscenza – delle persone. Su questa linea, ma con un passaggio ulteriore, potremmo suggerire che un'altra area trasversale rintracciabile in diverse delle esperienze organizzative con cui ci si è confrontati è data dal **knowledge management**. Con ciò si vuole qui intendere la presenza di processi, per quanto spesso embrionali o solo "impostati", tramite cui da parte dell'organizzazione si manifesta innanzitutto la volontà – e poi eventualmente la capacità e comunque il tentativo – di approfondire i percorsi esistenziali, formativi e occupazionali delle proprie persone, incluse quelle con background migratorio, **in maniera anche funzionale alla loro collocazione lavorativa e al loro sviluppo professionale in un'ottica di prestazione aziendale**. In tal senso, la "qualità" ascrivibile alle specifiche esperienze e caratteristiche dei lavoratori migranti comprende il riferimento ai loro specifici bisogni ma evidentemente non si esaurisce in questo fattore.

L'assunto, tanto elementare quanto plausibile, su cui si fonda questo tipo di processo è che, per riconoscere le possibilità di "offrire contributi" e lo stesso potenziale degli individui e quindi valorizzarli, occorra prima di tutto investire nella conoscenza di questi ultimi. Tale meccanismo traspare in tutta la sua essenzialità in uno studio di caso piemontese:

In Colori Vivi la gestione delle risorse umane inizia con l'osservazione dell'altro e con l'accettazione delle sue diversità a cui dare valore (*Sartoria Colori Vivi*, Piemonte).

Ricollegandosi a quanto accennato in precedenza con riguardo alle opportunità di sviluppo di carriera, alcune di queste pratiche orientate a una migliore conoscenza del potenziale delle proprie risorse migranti passano attraverso **lo sforzo di identificare il loro bagaglio formativo, in termini di titoli di studio formali, ed eventualmente il gap e le possibilità di avanzamento rispetto alle mansioni svolte**. È in questo modo che, ad esempio, il *Gruppo Dani* (Veneto) ha potuto constatare la presenza, nei propri staff, di un certo numero di lavoratori stranieri a elevata istruzione, sebbene adibiti a mansioni operaie, e ha deciso di inse-

---

<sup>33</sup> Si tratta di un riconoscimento promosso da Generali Italia con la partecipazione delle maggiori confederazioni italiane (Confindustria, Confagricoltura, Confartigianato e Confprofessioni) sulla base del punteggio ottenuto dall'azienda in un indice che misura le prestazioni di welfare aziendale.

rirli tra i candidati a ricoprire la posizione di tecnico di laboratorio in occasione di procedure di selezione interna. Merita qui di essere nuovamente sottolineato il meccanismo di fondo coincidente con l'intenzione e il tentativo, da parte dell'organizzazione, di acquisire maggiore consapevolezza delle caratteristiche del proprio personale – compreso quello migrante – anche nella prospettiva di introdurre conseguenti azioni e cambiamenti. Non a caso, l'intervento del *Gruppo Dani* che ha consentito l'identificazione di competenze "certificate" in possesso di una parte dei dipendenti immigrati si inquadra in un approccio consolidato e più complessivo volto alla conoscenza e al monitoraggio della "situazione interna" mediante annuali analisi di clima per la rilevazione della soddisfazione e del benessere in azienda; un'attenzione di base che ritroviamo, nella medesima regione, in *Everel Group* con la realizzazione di un'indagine sulla qualità della vita aziendale volta in particolare a cogliere le differenze e i possibili conflitti interculturali. Sempre in Veneto, inoltre, si può segnalare l'impegno di un'impresa di pulizie (*Campesato Antonietta*) nel fare – per quanto in modo informale e discontinuo – un bilancio delle competenze dei lavoratori, a partire dai titoli conseguiti nei Paesi d'origine, per valutarne l'eventuale idoneità a ricoprire ruoli di maggiore responsabilità. Citando un ultimo esempio, questa volta tratto dagli studi di caso in Emilia-Romagna, offre una serie di spunti interessanti l'esperienza di *Coopservice*, in cui, attraverso l'adesione a un progetto regionale multi-stakeholder per la promozione della responsabilità sociale d'impresa, si è adottato uno strumento di *diversity rating* che ha di recente portato a due successive mappature del livello di diversità interno, del suo evolversi, nonché delle connesse criticità in funzione di successive possibili azioni. A conferma della complessità di un intervento strutturato sul fronte della gestione, e – ancora prima – del riconoscimento della diversità, al momento dell'indagine era ancora in fase di studio l'ipotesi di riorganizzare il proprio database con l'inserimento di precise informazioni sulle credenziali formative acquisite all'estero, specie con riferimento a competenze e professionalità valorizzabili ma non formalmente riconosciute in termini di equipollenza<sup>34</sup>; d'altro canto, come notato in precedenza, l'adesione a quel progetto regionale si è tradotta nell'attivazione di percorsi interni di formazione al diversity management dedicati a figure manageriali, che preludono a un investimento in qualche modo più "sistemico" sui temi della diversità (e verosimilmente ineludibile quando, come in questo caso, il numero di collaboratori immigrati è molto elevato).

Nell'insieme delle esperienze organizzative prese in esame, **quanto abbiamo definito processo di knowledge management giunge spesso a toccare le soft skill dei lavoratori stranieri**, sebbene queste ultime siano raramente oggetto di una attenzione formalizzata e chiaramente esplicitata. Ciò, peraltro, non senza **qualche rischio di riprodurre stereotipi rispetto alle presunte "predisposizioni" di certi gruppi etnici**, che, come ammette esplicitamente un intervistato, influenzano fortemente le strategie di reclutamento, basate appunto sulla provenienza del lavoratore:

---

34 Sul tema del riconoscimento dei titoli di studio, si rimanda a: Zanfrini L., Monaci M., Mungiardì F. e Sarli A. (2015), *Italy Country Report. At a (Possible) Turning Point Between a Constraining Tradition and Promising Developments in the Field of Diversity*, Milano, Fondazione ISMU.

L'ufficio delle risorse umane ritiene che vi siano alcune comunità nazionali che hanno particolari capacità in alcune mansioni, sia in termini tecnici (per esempio manualità), sia per la cultura del lavoro che esprimono (per quel che attiene, ad esempio, la precisione, la dedizione, ecc.). Nel reclutamento, quindi, l'azienda tende a tenere in considerazione la provenienza, per esempio a orientarsi verso lavoratrici serbe nel reparto di animisteria o verso lavoratori provenienti dall'Africa subsahariana nel reparto sbavatura (*Fonderie di Montorso, Veneto*).

Quelle che un altro intervistato ha significativamente definito "referenze etniche" (Zoccolera, Piemonte) sono in molti casi tenute in considerazione anche nei processi di allocazione delle mansioni; a volte anche nel disegno dei percorsi di carriera. La cooperativa *Vitale Robaldo* (Piemonte) rileva che sono esse a "fare la differenza" nelle mansioni non specializzate cui gli immigrati sono in genere adibiti; *Maramao* (un'altra cooperativa piemontese, nata proprio per offrire lavoro ai cittadini stranieri) si spinge oltre affermando che "si è riscontrato che i richiedenti asilo sono molto abili con i disabili"! Come si è sopra anticipato, questa visione delle competenze specifiche dei migranti si traduce facilmente in una pre-concezione riguardo alle loro prerogative, influenzando, prima ancora che l'assegnazione dei compiti, le stesse politiche di reclutamento. Nelle parole degli intervistati riecheggiano, anche in questo caso, le medesime espressioni riscontrabili nelle prime indagini sul fenomeno migratorio in Italia<sup>35</sup>; oggi come allora è la condivisione di una cultura del lavoro fondata innanzitutto sul bisogno di lavorare a costituire il criterio di accettazione sociale ed, eventualmente, di distinzione positiva rispetto a una popolazione autoctona non più così accondiscendente alle esigenze dei sistemi produttivi ad alta intensità di lavoro: "le persone che hanno bisogno e voglia di lavorare sono accolte con piacere se sanno dedicare impegno, amore verso ciò che fanno e soprattutto se sanno dare senso a quel che fanno" (*Pasta & Company, Piemonte*); "le persone che hanno bisogno e voglia di lavorare sono accolte e ben inserite" (*Legoplast, Piemonte*).

Nei criteri selettivi non ci sono differenze tra candidati stranieri e nativi. Il processo di lavoro artigianale di un'impresa alimentare richiede molta auto-responsabilità in capo agli operatori. Pertanto il processo di selezione si basa molto sul sistema valoriale dei candidati: motivazione, passione, dedizione e voglia di imparare sono le qualità richieste per tutte le posizioni aziendali e valgono sia per i nativi, sia per gli immigrati: tutte le persone motivate e volenterose sono accolte con piacere. Chi si discosta da tali principi tende a lasciare l'azienda spontaneamente (*Pasta & Company, Piemonte*).

Coerentemente con tale visione, l'apprezzamento dei colleghi nei confronti della forza lavoro straniera in azienda ha a volte a che fare proprio con l'inattesa possibilità di scaricare su di loro i compiti più ingrati:

[...] Gli altri lavoratori fanno a gara a lavorare con loro, perché sono pieni di forza ed energia fisica e lavorano sodo (*Seta, Piemonte*).

---

35 Come esempio tra i molti, si può citare la ricerca promossa dalla Fondazione ISMU: Zanfrini L. (a cura di) (1996), *Il lavoro degli "altri". Gli immigrati nel sistema produttivo bergamasco*, "Quaderni-ISMU", Fondazione Cariplo-ISMU, Milano, n. 1/1996.

Non mancano però casi in cui le soft skill sono oggetto di specifica attenzione. All'interno di un piano formativo aziendale di tipo "bottom-up" tramite cui i lavoratori possono comporre il proprio percorso formativo in linea con le loro esigenze di sviluppo professionale, *D Group*, ad esempio, prevede per i dipendenti immigrati sia corsi di lingua italiana, sia corsi di comunicazione interculturale finalizzati esattamente al rafforzamento delle competenze trasversali. Ancor più interessanti, sempre in tema di attenzione alle soft skill, sono due ulteriori esempi. L'uno riguarda *Master Italy* (Puglia), in cui molte aspettative sono riposte verso il programma *Lean Transformation*, lanciato con l'obiettivo di massimizzare il potenziale delle persone e ridurre lo sperpero di talenti ed energie, sebbene ancora alle sue fasi iniziali al momento di realizzazione dello studio di caso. Il secondo esempio è fornito da *Freudenberg* (Piemonte), dove la disponibilità a – e capacità di – individuare e sviluppare eventuali competenze e attitudini trasversali anche nel personale straniero appare favorita da una sensibilità (di norma oggi esercitata verso altri "target" ritenuti ad alto potenziale) come il *talent management*:

Nei ruoli di responsabilità c'è una politica di equità di genere. FST pratica la job rotation sui profili chiave su cui l'azienda intende investire. Lo strumento consente di testare le persone sulle soft e hard skill in modo da individuare chi eccelle nelle competenze soft e chi nelle abilità tecniche. Solo i primi sono destinati a ruoli di coordinatore perché non è detto che un ottimo tecnico sia in grado di gestire le persone in modo efficace, mentre i tecnici puri sono destinati a ruoli di responsabilità in ambito tecnico-produttivo. Questo approccio consente all'azienda di valorizzare i talenti individuali affidando ruoli in base alle specifiche competenze e al tempo stesso permette alle persone di sperimentarsi in situazioni nuove e scoprire i propri punti di forza (*Freudenberg*, Piemonte).

Riacciudandosi all'"eterna questione" del confronto tra approcci alla diversità che enfatizzano i tratti più squisitamente individuali o le appartenenze e identità sociali delle persone, tutto ciò può portare a **considerare più "evoluti" i modelli che riescono meglio non solo a coniugare impegno universalistico verso tutti i dipendenti e attenzione ai bisogni specifici di alcune categorie ma anche a riconoscere, a monte, l'unicità di ogni persona e la sua unitarietà** (che, come evidenziato a proposito delle iniziative di welfare aziendale, supera il confine tra sfera lavorativa e sfera personale). D'altra parte, occorre sottolineare come, verosimilmente, questa posizione di equilibrio, e comunque sicuramente aperta alla "personalizzazione", risulti in concreto più agevole e naturale in setting organizzativi caratterizzati da una presenza ridotta di risorse umane straniere; che, per inciso e ragionevolmente, costituisce anche il principale motivo per cui in tali contesti, a prescindere dalle loro dimensioni, si può notare la tendenziale assenza di iniziative *ad hoc* dedicate alla componente immigrata.

Infine, in una direzione che – in senso lato – si può sempre definire di *knowledge management*, diverse aziende hanno dichiarato di promuovere la conoscenza reciproca dei e tra i propri collaboratori anche attraverso proposte e occasioni di incontro al di fuori degli ambienti e degli spazi di lavoro:

L'azienda ha creato un team di lavoro che si dedica alla creazione di un piano di valori e promuove attività e progettazioni per coinvolgere tutti coloro che sono nell'azienda organizzando momenti di condivisione extra-lavorativi durante l'anno per permettere a tutti di conoscersi, di condividere hobby, così da promuovere la relazione tra le persone che è fondamentale per il lavoro di integrazione e di collaborazione previsto dai team (*Master Italy*, Puglia).

Di questo aspetto, relativo alla presenza o costruzione di un ambiente sociale di lavoro favorevole alla conoscenza e all'interazione reciproci, ci occuperemo più dettagliatamente appena di seguito.

**Le leve e  
i fattori facilitanti  
nella gestione della  
diversità**

**6**

# 6. Le leve e i fattori facilitanti nella gestione della diversità

Accanto alle aree – più e meno specifiche – di pratica inclusiva sopra discusse, nello scenario offerto dall'intera ricerca è possibile scorgere **una serie di condizioni ricorrenti che paiono agire da fattori facilitanti, o talvolta da vere e proprie "leve", per lo sviluppo di forme di attenzione alla diversità**. Tali leve, combinandosi in modo distintivo tra loro e con altri aspetti dell'esperienza organizzativa, concorrono a tradursi in declinazioni multiformi di quel percorso evolutivo e costruito "in progress" nella (gestione della) diversità che abbiamo già individuato come elemento centrale e frequente nello scenario offerto dallo studio. Un caso emblematico, al riguardo, è costituito da *InterPuls* (Emilia-Romagna), dove l'ingresso di personale immigrato si è innestato in una realtà aziendale che già stava vivendo una propria evoluzione in chiave cross-culturale, per effetto delle strategie di internazionalizzazione che la vedono coinvolta. Questa circostanza l'ha chiaramente resa maggiormente consapevole dell'*embeddedness* socio-culturale di ogni organizzazione. La presenza di lavoratori immigrati ha rappresentato un elemento cruciale per attrezzare l'azienda a gestire le relazioni tra differenti culture, quella "italiana", che ne ha tracciato le origini, e quelle straniere, "importate" dapprima attraverso la presenza in azienda di personale straniero e quindi attraverso le direttive dell'azienda britannica acquirente. Riflettendo sulla propria vicenda organizzativa, i testimoni coinvolti nello studio rilevano anche come l'acquisizione da parte di una multinazionale si sia tradotta nella pretesa di aggiustamento "unilaterale"; verrebbe da affermare che è proprio trovandosi a dover gestire questo tipo di aspettativa che i manager locali hanno sperimentato i limiti dei modelli "assimilazionisti", e insieme la necessità di attrezzarsi per operare in una realtà sociale che avrà sempre più un profilo multiculturale. Una traduzione assai differente, ma parimenti significativa, di questa dinamica evolutiva basata sull'intreccio variabile di più "fattori di spinta" ci è indicata da *McDonald's* (Lombardia), in cui la scelta di offrire un'occasione di inclusione lavorativa a migranti e rifugiati si è chiaramente combinata con almeno altri due elementi. Il primo coincide con l'interesse a "trarre" dalla propria rete di partner sociali forza lavoro da professionalizzare, al fine di ridurre il turnover d'impresa. Il secondo elemento rimanda all'esigenza di conformarsi a una *policy* della multinazionale di riferimento che incoraggia l'impegno nella comunità secondo la filosofia della cittadinanza d'impresa (concetto su cui si tornerà poco più avanti; cf. § 6.2). Tale politica aziendale, peraltro, raccomanda espressamente ai rappresentanti locali del *brand* globale di non "contami-

nare” le proprie iniziative nei territori di insediamento con contenuti o connotazioni politici. Più in generale, come significativamente notato a riguardo della fase di contatto con le organizzazioni da coinvolgere nella ricerca (cf. § 2.3), **i temi legati all’immigrazione possono oggi facilmente rappresentare un ambito sensibile sul piano dell’esposizione culturale e “politica” delle imprese**, che sembrano talora addirittura sopravvalutare le implicazioni di un loro impegno su questo versante<sup>36</sup>.

Aldilà di questi esempi iniziali e del loro immediato potenziale evocativo – relativamente ad aspetti sui quali avremo comunque modo di tornare nella parte conclusiva di questo rapporto –, di seguito si considerano analiticamente sei principali e generali leve che paiono avere variamente favorito lo sviluppo di pratiche di diversity management da parte delle organizzazioni osservate.

## 6.1 Le reti con gli stakeholder esterni

In numerose delle situazioni considerate attraverso la mappatura di ingresso e gli approfondimenti di caso, **le reti con una molteplicità di attori di contesto rappresentano una risorsa fondamentale, tanto per affrontare concrete questioni gestionali** (reclutamento, formazione, ecc.), **quanto per lo sviluppo di apprendimenti e culture organizzativi orientati all’integrazione della diversità** portata dai lavoratori immigrati. Peraltro, **il ruolo e il significato delle reti di collaborazione possono variare riflettendo le diverse strategie di approccio al personale immigrato**. Nell’ambito delle esperienze analizzate, alcune possono essere identificate come paradigmatiche dei diversi approcci.

Le aziende con una esperienza più datata, guardando indietro nel tempo, ricordano come all’inizio del processo di reclutamento dei lavoratori migranti (destinati poi a divenire una componente strutturale delle forze lavoro impiegate nei sistemi produttivi del Nord Italia), quando era soprattutto l’inaccessibilità del mercato alloggiativo a costituire la pietra d’inciampo ai percorsi di integrazione, fu necessario attivare delle forme di collaborazione con le amministrazioni locali per far fronte alle necessità abitative dei lavoratori stranieri (p.es.: *Stiga*, Veneto). Oggi il contesto è verosimilmente mutato e la casa non sembra più costituire un ostacolo per l’accesso al lavoro e per la sua tenuta, se non evidentemente per gli ultimi arrivati. Non a caso, **le reti di collaborazione maggiormente evocate sono proprio quelle**

---

36 Non si può fare a meno di rilevare come tutto ciò evochi un insieme di punti controversi, eppure decisivi, nel corrente dibattito sulla cittadinanza e responsabilità sociale d’impresa. Posto che l’incontestabile incremento del “potere” degli attori economici (in termini finanziari, di risorse tecnologiche e comunicative, di influenza sugli stili di vita, ecc.) rende in generale condivisibile l’idea che essi debbano tenere e rendere conto dei propri impatti e contributi nella società, fin dove può spingersi questo ruolo? E se è plausibile criticare l’operato di imprese indifferenti alle esigenze e all’evoluzione del proprio contesto sociale (pur conformandosi alla legge), in quali forme – se lo si ritiene appropriato o perfino auspicabile – esse dovrebbero intervenire direttamente nello sviluppo di orientamenti culturali come anche nel confronto tra posizioni su temi di pubblico interesse traducibili, in un senso o nell’altro, in determinati indirizzi politici? Per un approfondimento della complessità di tali questioni, con le loro ineludibili ambivalenze, si veda: Zanfrini L. e Monaci M. (2014), “Introduzione. Di quale ‘diversità’ e di quale ‘valore’ parliamo?”, in M. Monaci e L. Zanfrini (a cura di), *Creare valore con la diversità*, Numero monografico di *Sociologia del lavoro*, 134, Angeli, Milano, pp. 7-38.

**che riguardano la gestione dei richiedenti asilo.** Tra i casi più emblematici si possono citare, ad esempio, *Osteria Visconti* (Lombardia), per la quale l’inserimento nella rete di un locale consorzio attivo nell’inclusione dei richiedenti asilo – insieme al background lavorativo dei titolari, entrambi provenienti dal mondo dei servizi sociali – è di vitale importanza per il reclutamento dei tirocinanti e, di conseguenza, per la stessa sostenibilità finanziaria dell’attività (un aspetto critico sul quale torneremo più avanti). La cooperativa sociale *Quid* (Veneto) si giova a sua volta dell’inserimento in una densa rete composta sia da attori istituzionali sia da associazioni di promozione sociale che supportano tutte le fasi del processo di inserimento; significativamente, si tratta di una rete informale, che si attiva, sia pure in maniera virtuosa, per la gestione di specifici casi. Talvolta questi network arrivano a svolgere una funzione di tipo *bridging*, consentendo di **stabilire dei ponti non solo con una serie sempre più ampia di soggetti locali, ma anche con le comunità immigrate** e le loro associazioni. Un caso interessante al riguardo è quello di *Everel Group* (Veneto), in cui, grazie all’interessamento dell’amministrazione comunale, si è stabilita una relazione con la comunità rumena, che, a sua volta, è divenuta un canale privilegiato per selezionare i partecipanti al progetto “Officina dei Talenti” (attraverso il quale l’azienda offre formazione al mestiere dello stampatore plastico) che poi, in un certo numero, saranno assunti dall’azienda. Un altro è quello di *S.A.Ba.R* (Emilia-Romagna), che ha in programma di organizzare *open-days* specifici rivolti alle comunità di origine straniera – da aggiungere a quelli “standard” – gestiti dai propri dipendenti immigrati, cui viene più ampiamente affidato il compito di “educatori di comunità” nelle proprie aree di riferimento socio-culturale sui temi della raccolta differenziata dei rifiuti.

**Sono proprio le “reti” – quelle in particolare incoraggiate da soggetti istituzionali – ad avere talvolta creato le condizioni per l’implementazione di pratiche di inclusione e di diversity management** da parte di organizzazioni che prima ne erano sostanzialmente estranee. Si può, ad esempio, citare la *Fondazione Palazzo Magnani* (Emilia-Romagna), per la quale la sottoscrizione del Protocollo d’intesa per la promozione del dialogo interculturale attraverso l’integrazione linguistica promosso dal proprio Comune ha rappresentato la piattaforma di lancio di un progetto di inserimento di richiedenti asilo nel proprio staff di volontari e tirocinanti. Oppure *Oropan* (Puglia), in cui l’adesione al progetto di investimento lanciato da un partenariato inter-istituzionale ha permesso di conseguire, in una logica *win win*, gli obiettivi di promozione dei propri prodotti alimentari da forno e al contempo l’inclusione di un certo numero di lavoratori stranieri. Infine, perfino per una multinazionale dell’hotellerie del calibro di *NH Hotel* (Lombardia) il rapporto con una cooperativa della Caritas locale – che a sua volta si avvale della consulenza di uno studio legale – si è rivelato indispensabile per la gestione della selezione dei candidati e di tutti gli adempimenti legali necessari per l’inserimento di un richiedente asilo come tirocinante.

Se è vero che, specialmente nel caso delle piccole imprese e dell’inserimento di tirocinanti rifugiati e richiedenti asilo, la dipendenza dal sostegno delle reti istituzionali e territoriali è rilevante (in termini di risorse organizzative e non di rado economiche), la ricerca propone ulteriori indicazioni che concorrono ad arricchire il quadro. Innanzitutto, possiamo talvolta ravvisare una capacità, da parte delle organizzazioni osservate, di partecipare a **reti “multili-**

**vello**”: ne è un chiaro esempio *SCAME Parre* (Lombardia), che, se da un lato ha formalmente aderito al bando seguito all’accordo nazionale tra Ministero dell’Interno e Confindustria per favorire i percorsi di integrazione dei beneficiari di protezione internazionale<sup>37</sup>, dall’altro collabora costantemente con vari soggetti impegnati sul territorio nell’integrazione lavorativa dei migranti. Appaiono, inoltre, interessanti le situazioni ove si può riscontrare un **“sistema di governance” paritario nella gestione della collaborazione di rete**: è il caso, in Lombardia, del coordinamento su progetti tramite l’interdipendenza tra rispettivi bisogni e competenze nel mercato del lavoro che coinvolge il Centro di Formazione *Fleming* del Settore Formazione e Lavoro del Comune di Milano e realtà come *My Chef Ristorazione* e la società cooperativa *Solidarietà e Lavoro*. Ancora, vale la pena notare come, per alcune delle nostre organizzazioni, **le reti con gli stakeholder siano contesti di relazione e azione in cui non tanto “ci si inserisce”, ma che esse concorrono attivamente ad alimentare o hanno addirittura creato**. Ciò è riscontrabile nell’esperienza di *Everel Group* (Veneto), da vario tempo impegnato nel territorio, insieme ad agenzie di somministrazione del lavoro e un centro per l’impiego, nella costruzione di una sensibilità condivisa sul reclutamento e l’integrazione lavorativa dei migranti; ed è visibile forse al massimo grado nel pur giovane percorso di *Sartoria Colori Vivi* (Piemonte), che non solo collabora con molteplici attori del territorio (fondazioni, agenzie formative, amministrazioni pubbliche) ma ha anche voluto e saputo incentivare la partecipazione diretta di clienti e fornitori – spesso nella forma del volontariato – alle attività e alla stessa vita interna quotidiana che sono alla base di un modello di business orientato alla sostenibilità sociale e ambientale nella produzione di capi d’abbigliamento.

Più in generale, infine, occorre sottolineare l’importanza della **“qualità” dei network** che accompagnano gli interventi di inclusione, in primo luogo come “antidoto” per ovviare ai rischi connaturati all’orientamento di breve periodo – c.d. *shorttermism* – che normalmente caratterizza la realizzazione di progetti istituzionali multi-stakeholder per l’inserimento e la formazione professionali degli stranieri. In non pochi casi osservati, l’impegno nella rete o il suo *follow-up* si estendono decisamente oltre i limiti temporali di un progetto (e della sua stessa eventuale copertura finanziaria). Ben lo si nota nella cura di lungo periodo degli inserimenti di rifugiati e titolari di protezione che *Pasta & Company* (Piemonte) è in grado di attuare grazie alla presenza di partner esterni che – nelle parole di un intervistato – “ti supportano, conoscono già la persona che ci presentano, hanno intrapreso percorsi formativi con loro”; o anche nel percorso di *SCAME Parre* (Lombardia), che, senza precedente esperienza in progetti di inclusione dei rifugiati, è anche dalla positiva collaborazione con realtà specializzate in questo campo che sembra avere tratto motivazioni – oltre che competenze – per aprirsi a nuovi inserimenti nel prossimo futuro; oppure, con un ultimo esempio, nel modo in cui la gestione integrata coi partner di vari progetti di formazione e inserimento di migranti ha consentito a *Number 1 Logistics* (Emilia-Romagna) di ridimensionare un problema di forte turnover del personale grazie a un supporto tecnico-professionale nella rete pronto a mobilitarsi in caso di criticità.

---

37 Si veda nota 23.

## 6.2 L'embeddedness socio-culturale nel territorio

Quanto appena osservato in merito alle reti di partnership porta a evidenziare, più ampiamente, la rilevanza del radicamento territoriale, ai fini del successo delle esperienze di inclusione, per buona parte delle organizzazioni considerate nelle varie fasi della ricerca. Il loro “incastonamento”, molte volte di lungo periodo, nelle proprie comunità di riferimento – ossia, ciò che, riprendendo un concetto centrale della sociologia economica, potremmo definire **l'embeddedness socio-culturale dell'organizzazione** – ricopre infatti sovente una valenza strategica.

Che si tratti – come le imprese emiliano-romagnole – di aziende inserite in contesti locali che si caratterizzano per alti livelli di rendimento istituzionale (quello che la letteratura sui distretti definiva come erogazione di un “salario sociale”<sup>38</sup>, elemento chiave delle economie esterne alle imprese); oppure di aziende collocate in enclave segnate da un distintivo substrato culturale-religioso (è il caso della piemontese *Freudenberg*, in Val Pellice, “culla” della comunità valdese in Italia); oppure ancora delle realtà poste nella “performante” realtà lombarda, crogiolo in questi anni di rilevanti processi di innovazione sociale e in cui si moltiplicano i contesti di lavoro cosmopoliti (p.es.: *NH Hotel Group*); o infine di imprese che traggono linfa vitale dalla tradizionale cultura padronale del prendersi cura dei propri dipendenti e collaboratori, pressoché tutti questi casi suggeriscono come **le dinamiche e gli effetti del radicamento in un territorio siano uno dei principali fattori “abilitanti” delle pratiche inclusive emerse**. Una controprova al riguardo è offerta dai casi pugliesi di *Diritti a Sud* e *Agri-culture*, ove il coinvolgimento dei migranti si inserisce in attività rispettivamente di contrasto al caporalato e di recupero di terreni assegnati in forza di leggi speciali da destinare a finalità agrituristiche e didattiche. Si tratta, infatti, di percorsi in cui il contesto, più che come fattore facilitante in quanto tale, si presenta come elemento che suscita reazione e presa di distanza, con la volontà di contribuire, attraverso un agire imprenditoriale eticamente fondato, all'affrancamento di territori contaminati dall'illegalità e dalla criminalità organizzata; e, d'altra parte, ciò conferma come la relazione con il territorio costituisca una fonte di motivazione ad agire proprio nella sua multiformità ed evoluzione, anche nel senso di intervenire sui “vincoli” per lasciare spazio alle – o addirittura trasformarli in – “opportunità”. Si tratta, in altre parole, non di sposare una interpretazione deterministica dei comportamenti d'impresa – quasi appunto essi dipendessero unilateralmente dal contesto –, bensì di essere consapevoli di come l'ambiente locale costituisca una variabile con la quale necessariamente confrontarsi.

Significativamente, tra le organizzazioni osservate **una presenza e un coinvolgimento “storici” nel territorio di riferimento caratterizzano non soltanto – come prevedibile – la maggioranza delle piccole imprese, ma anche un certo numero di realtà grandi o medio-grandi e più strutturate**, in diverse situazioni con una proiezione internazionale in corso di sviluppo o già consolidata. Riferendosi agli approfondimenti di caso, è una condizione, quest'ultima, che possiamo nitidamente riscontrare in *SCAME Parre* (Lombardia), *Freudenberg* e *Pasta & Company* (Piemonte), *Everel Group* e *Gruppo Dani* (Veneto). L'espressione di

---

38 Bagnasco A. (1977), *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Bologna, Il Mulino.

questo legame col territorio e i suoi attori assume forme molteplici e proprio i casi di studio propongono una serie di dettagli interessanti al riguardo. Così, si intuisce il ruolo d'impulso che, nel territorio emiliano-romagnolo, è venuto dall'iniziativa delle amministrazioni locali: si può qui citare, in particolare, il "CSR Lab Emilia Ovest", finanziato dalla Regione e curato da uno dei partner di DimiCome, la Fondazione Mondinsieme, al quale hanno aderito numerose imprese del territorio (tra cui *Coopservice*, compresa nei *case studies*), cogliendo un'occasione per acquisire i rudimenti fondamentali del diversity management. Ancora, altri esempi documentano come iniziative all'apparenza "contingenti" nascano esattamente anche da una radicata relazione con l'ambiente socio-economico circostante: è il caso del *Gruppo Dani* (Veneto), che ha sviluppato un "patto" con gli stakeholder per convertire i tradizionali regali natalizi in donazioni a sostegno di progetti di rilievo sociale per il territorio.

Un aspetto qui di primaria importanza è che **proprio l'impegno rivolto al territorio può diventare lo strumento attraverso il quale realizzare, sia pure spesso non intenzionalmente, interventi inclusivi a favore degli immigrati**. Un caso di particolare interesse è quello offerto da *Everel Group* (Veneto) attraverso l'"Officina dei Talenti", un programma formativo – al quale si è già avuto modo di accennare – rivolto a persone disoccupate, che si pone l'obiettivo di fornire basi tecnico-specialistiche per poter svolgere la professione di operatore allo stampaggio, decisamente utili al loro reinserimento occupazionale; pur non essendo stata ideata esplicitamente per le persone d'origine straniera, la misura si è di fatto rivelata cruciale per incoraggiarne il reclutamento. Un altro esempio illuminante proviene da *SCAME Parre* (Lombardia), ove il "senso del dovere" verso persone in situazione di necessità quali i rifugiati e i richiedenti protezione, attraverso il loro inserimento e la formazione di competenze spendibili nel mercato del lavoro, si configura e comunque viene presentato come impegno in stretta continuità con un modello di business storicamente e culturalmente orientato a sostenere su vari fronti la vita sociale del territorio e a fornire opportunità di sviluppo alla popolazione locale:

Abbiamo una storia dietro... C'è gente e manodopera di seconda generazione... Abbiamo questo obiettivo di rimanere nel territorio. L'ambiente... visto che siamo collocati in un ambiente montano, viene naturale che l'ambiente sia un valore. La certificazione ambientale ne è una prova. [...] Siamo radicati qui, i nostri lavoratori stanno qui, abbiamo constatato che i *plus* sono più dei *minus*. Altre imprese hanno optato di avere la gestione logistica decentrata, terziarizzata. [...] Pur essendo molto verticalizzati teniamo tutto qui, anche i nostri terzisti sono qui. Non possiamo e non vogliamo guastare il valore dell'attaccamento, sostituire il radicamento nel territorio con una maggior comodità logistica (*SCAME Parre*, Lombardia).

In questa vena, è anche significativo notare come diverse organizzazioni considerate **adottino esplicitamente l'espressione "valore condiviso" o addirittura la sua versione originale e – per così dire – più tecnica "shared value"**<sup>39</sup>, oggi ormai popolari come evoluzione del concetto di "responsabilità sociale d'impresa", esattamente per indicare un duplice impegno: da un lato, generare impatti positivi sulle proprie comunità; dall'altro, perseguire tale intento

---

39 Si riprenderà più nel dettaglio questo concetto successivamente (§ 7.4), nell'ambito della discussione degli impatti di contesto delle pratiche osservate. Si veda, in particolare, la nota n. 49.

attraverso la cooperazione con altri soggetti di contesto (amministrazioni locali, enti non-profit, ecc.), in modo da valorizzare, mettendole in comune, le rispettive risorse. In Puglia, ad esempio, ricorrono apertamente a questa retorica realtà tanto differenti come *Consortio Mestieri* e il piccolo agriturismo *Lama San Giorgio*, in entrambi i casi anche per definire il modo in cui le proprie pratiche di inclusione (diretta o nel mercato del lavoro locale) dei migranti concorrono a produrre valore sia economico che etico-sociale nel territorio. Inoltre, e in termini ancora più espliciti, il lessico non di rado impiegato per narrare le pratiche implementate dagli immediati risvolti sociali – comprese quelle di varia attenzione indirizzate ai lavoratori stranieri – e le loro ragioni adotta spesso il timbro della reciprocità, in base al quale un’azienda sarebbe naturalmente spinta a “restituire” al territorio i benefici ricevuti da vari punti di vista (capitale umano, reti sociali, cultura civica, buona amministrazione, cultura del lavoro). Benché non esplicitamente utilizzato nei resoconti offerti dalle nostre organizzazioni, ciò evoca chiaramente il concetto di **cittadinanza di impresa**, con la sua enfasi non soltanto sulle dimensioni e condizioni sociali dell’esistenza delle imprese, ma anche sull’esigenza di promuovere meccanismi di scambio *win-win* tra di esse e i loro contesti di riferimento e comunità di appartenenza<sup>40</sup>.

## 6.3 Gli impegni (formali) nella responsabilità sociale e nella sostenibilità d’impresa

Le ultime riflessioni consentono di passare a un ulteriore aspetto che merita di essere considerato, di per sé, quale fattore facilitante nei percorsi di inclusione dei lavoratori immigrati realizzati dalle organizzazioni prese in esame. Si tratta della **presenza di espliciti impegni organizzativi nel campo di quanto oggi viene convenzionalmente definita come area della “responsabilità sociale d’impresa”** (*Corporate Social Responsibility, CSR*) o anche della “sostenibilità d’impresa” (e dei sottesi modelli di business), cui – come evidente – sono in vario modo collegate le idee di “valore condiviso” e “cittadinanza d’impresa” poc’anzi introdotte.

In generale, possiamo osservare come, pur coprendo settori di attività molto diversi tra loro, l’insieme delle organizzazioni indagate registri al suo interno numerose realtà – sia *business oriented* che del mondo del non profit – già caratterizzate per un orientamento alla creazione di effetti sociali positivi. Se ciò è per certi versi ovvio nel caso delle organizzazioni di terzo settore e delle cooperative (fino all’esempio particolarmente emblematico di chi opera per la messa a valore dei beni confiscati alla criminalità organizzata), meno scontato lo è – a dispetto, in fondo, delle stesse retoriche correnti – nel caso delle realtà orientate al profitto. Nondimeno, tra queste ultime si avverte sovente un impegno sul fronte della sostenibilità ambientale (p.es., attraverso pratiche responsabili di smaltimento degli scarti della produzione), nella prevenzione degli incidenti sul lavoro (*in primis*, attraverso iniziative di formazione rivolte ai dipendenti), nella tutela del patrimonio paesaggistico e delle tradizionali filiere agro-

---

40 Per un approfondimento del concetto, si veda per esempio: Andriof J. e McIntosh M. (a cura di) (2001), *Perspectives on Corporate Citizenship*, Sheffield, Greenleaf.

alimentari, nella promozione dell'agricoltura biologica e della commercializzazione a chilometro zero, nel recupero ambientale delle aree inquinate o contaminate, nel miglioramento in senso lato del livello qualitativo e/o innovativo dei prodotti con una attenzione particolare alla loro eco-compatibilità, nella collaborazione con le scuole del territorio, nella promozione del benessere della comunità anche attraverso incentivi al volontariato aziendale, nell'impegno per i diritti umani e nella cooperazione internazionale allo sviluppo, con interventi originali che a volte risultano speculari alle politiche di *diversity* rivolte al personale immigrato (come nel caso, già citato, di *NH Hotel Group*, ove all'investimento nella formazione del proprio personale immigrato corrisponde un impegno – inquadrato esplicitamente come iniziativa nel sistema di CSR – di formazione di operatori turistici in Paesi in via di sviluppo).

Come ci si poteva attendere, **sono le imprese di maggiori dimensioni, specialmente quelle inserite in network transnazionali, a inquadrare con maggiore consapevolezza le pratiche di diversity management in una più ampia strategia aziendale orientata alla sostenibilità e alla responsabilità sociale**, bene integrate con la gestione quotidiana delle risorse umane e condivisa con queste ultime attraverso gli strumenti della comunicazione interna. *NH Hotel Group* (Lombardia) offre uno degli esempi più compiuti: la stessa partecipazione al progetto di inserimento di alcuni richiedenti asilo inviati dal sistema dell'accoglienza è stata partecipata coi dipendenti, quelli in particolare chiamati a svolgere un ruolo di affiancamento. In questa luce si può anche ben comprendere la scelta di *Freudenberg* (Piemonte) di investire a favore dell'inclusione di titolari di protezione internazionale; una scelta compiuta autonomamente dal management piemontese – e che gli è valsa per due anni consecutivi il riconoscimento "Welcome. Working for refugee integration" di UNHCR<sup>41</sup> – ma al tempo stesso perfettamente in linea con una cultura aziendale fortemente permeata dall'attenzione per la diversità, le pari opportunità, la valorizzazione delle skill individuali, il principio dell'unità nella diversità. O, ancora, si può citare il caso di *Everel Group* (Veneto), in cui l'attuale impegno a valorizzare il contributo dei lavoratori migranti è in continuità con la storia di un'azienda che incoraggia e premia il protagonismo dei dipendenti e il loro apporto creativo nell'individuazione di nuove soluzioni, e che favorisce l'autonomia individuale attraverso la sistematica applicazione del meccanismo della delega e della responsabilizzazione diffusa.

Non solo in molte delle situazioni osservate **le pratiche di inclusione trovano parte del proprio humus in una "tradizione" più o meno consolidata di azioni nell'area della CSR**, ma occorre anche sottolineare come non poche aziende – specie, com'è comprensibile, tra quelle più strutturate – possano esibire **un repertorio avanzato degli strumenti formali caratteristici di questo campo**; ciò, attraverso l'adozione di bilanci sociali o report di sostenibilità, codici etici interni, certificazioni di terze parti (dallo standard ISO 9001 per la qualità di processi e prodotti, a quello sociale SA 8000 per la "gestione etica" dei collaboratori, a quelli ambientali ISO 14000 ed EMAS), nonché l'adesione a iniziative internazionali di riferimento quali il *Global Compact* delle Nazioni Unite e i *Sustainable Development Goals* (SDGs) dell'Agenda ONU 2030 per lo sviluppo sostenibile.

---

41 Si tratta di un riconoscimento che in Italia, dal 2017, l'Alto Commissariato delle Nazioni Unite per i Rifugiati (UNHCR) conferisce ad aziende distinte nel favorire i processi di integrazione lavorativa dei beneficiari di protezione internazionale.

Per scendere più nel dettaglio, pur molto sinteticamente, il ruolo degli impegni quanto meno – appunto – formalizzati nell’ambito della responsabilità sociale e della sostenibilità traspare distintamente dall’intero panorama delle traiettorie organizzative approfondite o comunque mappate. Ad esempio, in Lombardia, *SCAME Parre* ha istituzionalizzato le proprie attenzioni sociali e ambientali mediante una propria “Carta dei Valori” e la certificazione ambientale ISO 14001, mentre *NH Hotel Group* adotta integralmente i principi del codice di condotta vigente nell’ambito dell’intera multinazionale; e all’interno di *My Chef Ristorazione* si riconducono i propri impegni nell’inclusione sociale anche ai requisiti comportati dallo standard etico SA 8000 di cui l’azienda si è dotata. In Piemonte, *Freudenberg*, oltre ad avere aderito al *Global Compact* e costituito un team aziendale dedicato alla CSR, ha adottato la certificazione ambientale ISO 14001 e quella OHSAS 18001 per la gestione della sicurezza e salute dei lavoratori, i cui principi fondamentali sono anche recepiti nel codice di condotta interno; a sua volta, la grande impresa di pulizie *SAMSIC* presenta un bouquet di “canali formali” di gestione responsabile pressoché completo – dalle certificazioni ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e SA 8000, alla redazione del bilancio sociale, all’adesione sia al *Global Compact* che agli SDGs –, che verosimilmente non risulta estraneo né all’adozione esplicita del principio delle pari opportunità nella gestione del personale, né ad altre azioni di carattere inclusivo come gli interventi formativi per favorire il dialogo interculturale nell’azienda. In Emilia-Romagna, *S.A.Ba.R* opera in conformità agli standard di gestione ambientale sia della certificazione ISO 14001 sia della registrazione EMAS, una scelta non sorprendente (data la collocazione nel settore del trattamento e dello smaltimento dei rifiuti), ma inserita in un sistema più ampio di linee-guida, che comprende anche il codice etico e la certificazione OHSAS 18001 e che complessivamente pare esprimere un certo grado di consapevolezza e “cura” verso gli impatti interni e nei comuni serviti della propria specifica attività; *Interpuls*, a sua volta, ha introdotto e tradotto al suo interno il codice di condotta del nuovo gruppo multinazionale di appartenenza, aggiungendolo al proprio sistema di gestione ambientale sostenibile basato sulla certificazione ISO 14001. Inoltre, con due ultimi esempi tratti dai casi veneti, sia *Fonderie di Montorso* che il *Gruppo Dani* hanno istituzionalizzato una serie di cruciali valori di attenzione alle risorse umane, alla comunità locale e all’ambiente naturale all’interno del codice etico e del bilancio di sostenibilità, nonché – nel secondo caso – nuovamente attraverso l’adesione al *Global Compact*.

Le situazioni appena citate confermano come sia possibile ravvisare gli indicatori formali più visibili (talora in maniera quasi eclatante) di un impegno nella sostenibilità socio-ambientale in particolare nelle grandi imprese. Tuttavia, **la rilevanza di una qualche “piattaforma” formalizzata nell’ambito della responsabilità sociale** emerge spesso abbastanza chiaramente anche nel caso di organizzazioni di dimensioni medie o, al limite, medio-grandi. Lo si può, ad esempio, notare in *Number 1 Logistics* (Emilia-Romagna), che ha recepito i principi di pari opportunità e il riconoscimento della diversità delle culture e dei “talenti” nel proprio codice etico; in *Pasta & Company* (Piemonte), con la sua “Carta dei valori e dei comportamenti”; e in *Master Italy* (Puglia), che, in quello che si potrebbe definire un “sistema delle tre carte” (codice etico, “Carta per le pari opportunità” e “Piano dei valori”), enfatizza a più riprese la rilevanza della valorizzazione della diversità per l’azienda.

Un caso interessante (e a cui si tornerà nel punto successivo) appare poi quello delle organizzazioni cooperative, nella misura in cui **l'adozione di strumenti di gestione della sostenibilità sociale e/o ambientale contribuisce a rafforzare e declinare ulteriormente i riferimenti etico-sociali connaturati al modello e all'identità cooperativi**. Si tratta di uno sviluppo riscontrabile, ad esempio, in *Cooperativa Insieme* (Veneto), ove si sono utilizzati il codice etico e il bilancio sociale anche come strumenti per dare un risalto aggiuntivo – e, per alcuni versi, più “esigente” – al proprio impegno per l'inclusione lavorativa di soggetti svantaggiati (tra cui le persone straniere e i richiedenti asilo); e lo si può cogliere in maniera perfino più estesa nel caso di *Coopservice* (Emilia-Romagna), in cui si è integrato il quadro complessivo dei principi e valori dell'azione cooperativa con l'introduzione del codice etico, l'adozione di un sistema di gestione ambientale conforme ai requisiti della norma ISO 14001, nonché aderendo a ben otto aree di intervento dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile nel campo della tutela ambientale, del sostegno alle comunità locali e delle politiche per il benessere dei lavoratori.

Infine, **anche le imprese più piccole e meno strutturate manifestano di frequente una rilevante familiarità coi temi della responsabilità e della sostenibilità, sia pure a volte inconsapevolmente e quasi sempre senza la sottoscrizione di impegni formali** in questo campo. Come si vedrà appena di seguito, entrano qui in gioco soprattutto fattori di carattere culturale, e più precisamente relativi all'influenza di culture organizzative in vari modi e misura socialmente orientate; un aspetto che, d'altra parte, non contraddistingue in via esclusiva le esperienze delle piccole imprese del nostro complessivo campione.

## 6.4 Il ruolo autopropulsivo di culture organizzative socialmente orientate

In molti casi, il senso di responsabilità che tende ad avere un ruolo centrale nell'ispirare e spingere a concretizzare azioni di tipo inclusivo (anche) nei confronti di lavoratori o “candidati” immigrati **procede direttamente dalla cultura organizzativa**. Ciò si propone, **specialmente nella piccola impresa, in modi informali e talora inconsapevoli, o – meglio – “natural”, cioè legandosi a storie e climi organizzativi sviluppati nel tempo** anche attraverso la relazione di reciprocità e co-appartenenza col territorio, **nonché sulla base delle esperienze e dei valori personali di figure di riferimento** come imprenditori e fondatori. Un esempio paradigmatico di questa situazione, tra gli studi di caso selezionati, è fornito da *Osteria Visconti* (Lombardia), dove l'apertura alla diversità culturale dei migranti inseriti appare principalmente motivata dai valori “umanitari” dei titolari affinati in precedenti esperienze professionali nell'ambito del lavoro sociale, dalle quali ha peraltro preso forma una rete di rapporti che oggi rappresenta un serbatoio di risorse di collaborazione preziose nelle azioni inclusive. Ma i percorsi seguiti possono essere molteplici. In tal senso, è possibile citare ancora una volta il caso – forse limite, ma sicuramente distintivo – della piccola start-up piemontese *Sartoria Colori Vivi*, ove la missione di favorire delicate transizioni individuali delle donne immigrate inserite attraverso la loro crescita professionale si concretizza attraverso un'esperienza costante legata

indissolubilmente alle persone della animatrice-direttrice e delle migranti assunte; nel *milieu* culturale che caratterizza questa “comunità di pratica”, il lavoro sartoriale per la produzione di abiti di qualità viene realizzato in primo luogo come espressione di “un lavoro che avviene dentro di sé, che consente di generare bellezza come contrasto alla sofferenza e alla bruttezza conosciute e vissute” (*Sartoria Colori Vivi*, Piemonte).

Riferendosi alla cultura organizzativa quale fattore “autopropulsivo”, e come si dirà più avanti anche a proposito dell’attenzione alla dimensione umana, è interessante notare come **nelle stesse organizzazioni più strutturate la capacità di promuovere pratiche di riconoscimento e integrazione della diversità possa essere favorita dalla presenza di alcuni processi “da piccola impresa”**. Ciò si verifica nelle frequenti situazioni in cui, anche nelle imprese di grandi dimensioni, è possibile scorgere meccanismi di creazione – o segnali già consolidati – di culture “naturalmente” orientate a valori etici o *tout court* inclusive; processi che passano attraverso i canali prevalentemente informali della socializzazione, della condivisione quotidiana e dell’influenza di alcune specifiche figure (esponenti di vertice e leader “carismatici” ma anche capi intermedi e *middle managers*) e che, indubbiamente, possono o tendono poi a rafforzarsi reciprocamente con strumenti più formalizzati di gestione sostenibile e socialmente orientata del funzionamento organizzativo (codici etici, certificazioni, ecc.). Ad esempio, è significativo notare come tra i dipendenti di *NH Hotel Group* (Lombardia) le attenzioni verso i rifugiati e i richiedenti asilo recentemente inseriti siano primariamente concepite in termini umanitari e di solidarietà, in logica coerenza con la propria cultura etica; ciò, “nonostante” si tratti di pratiche che trovano il loro fondamento ufficiale nel sistema di CSR dell’azienda (ove si inquadra l’adesione a progetti multi-stakeholder di inserimento lavorativo) e di cui si rileva anche il potenziale *business-oriented* ai fini di un’efficace gestione della propria clientela internazionale. Nel caso di *Fonderie di Montorso* (Veneto), l’attenzione ai lavoratori e al loro benessere è chiaramente enfatizzata all’interno sia del codice etico che del bilancio di sostenibilità; al contempo, è verosimile – come sottolineato spesso nelle interviste – che questo impegno si sostenga su una tradizionale cultura artigianale della “persona al centro” che pare essere restata intatta, nel suo nucleo fondamentale, nonostante le trasformazioni strategico-strutturali comportate da una fusione d’impresa e dalla successiva acquisizione da parte di un fondo di investimento.

In talune situazioni della grande impresa, si può notare come **la dimensione della cultura più immediatamente inter-agita nella quotidianità della vita organizzativa possa addirittura prendere il sopravvento sui canali “freddi” della razionalizzazione formale**, fornendo un’idea della complessità – e delle possibili tensioni – che la costruzione di una cultura inclusiva può comportare nei contesti maggiormente strutturati. Così, se nel precedente esempio di *NH Hotel Group* è ravvisabile una sostanziale coerenza tra quelle due dimensioni, all’interno di *Everel Group* (Veneto) ci si sta orientando verso un processo di deformalizzazione interna, a tal punto da prendere in seria considerazione la dismissione del codice etico a vantaggio di prassi comportamentali concrete per sostenere le proprie persone e le realtà del territorio sulla base di strategie adattive quotidiane. In una vena antropologica, si potrebbe quasi parlare di un atteggiamento di “pudore” a tutela dei distintivi, e in definitiva non standardizzabili,

contenuti della propria cultura; non a caso, nelle narrazioni raccolte e nella stessa comunicazione aziendale si coglie una certa ritrosia a dare risalto al codice etico e al bilancio sociale o anche solo a “esporli”. Almeno in parte, un meccanismo di fondo simile – tra “volontarismo” e protezione degli aspetti più “autentici” della propria identità culturale – si può forse scorgere anche nell’esperienza di *Vitale Robaldo* (Piemonte), cooperativa di medio-grandi dimensioni che opera nell’inserimento lavorativo di soggetti italiani e immigrati svantaggiati; in questo contesto, che pure ha adottato un sistema di gestione integrato conforme alle norme ISO 9001 e OHSAS 18001, non si è voluto finora formalizzare in un codice i principi alla base della propria azione responsabile in quanto – con le semplici parole di un intervistato – “si opera così perché si vuole farlo e non perché si deve farlo”.

Sempre dal punto di vista delle culture organizzative, **l’apertura all’innovazione si segnala come fattore sicuramente facilitante**, laddove consente di superare le “natural” resistenze iniziali nell’approcciare temi e sfide inediti. Più in generale, **la disponibilità alla sperimentazione e all’assunzione di un certo margine di rischio** sono “atteggiamenti” – imprenditoriali ma anche condivisi all’interno dell’organizzazione e spesso iscritti nella cultura locale – che funzionano da volano per il lancio e la riuscita di iniziative di valorizzazione della diversità. Ne sono sicuramente esempio due casi dello studio piemontese, già più volte ripresi. Il primo coincide con *Pasta & Company*, che è riuscita a creare una propria nicchia di mercato sottratta alla competizione con i grandi marchi industriali della pasta fresca, promuovendo e realizzando l’idea innovativa di un prodotto di alta qualità a prezzi contenuti da distribuire in luoghi “popolari” come i mercati rionali e coinvolgendo le proprie “diverse” persone nella cura e nel controllo di un processo produttivo all’insegna di un intransigente valore di artigianalità. Il secondo caso è rappresentato da *Sartoria Colori Vivi*, nella cui azione l’apertura alla sperimentazione si esprime in due sensi distintivi, per quanto strettamente correlati nella loro traduzione concreta: da un lato, lo sforzo di coniugare la visione socio-educativa volta a favorire la coesione sociale attraverso l’attenzione specifica ai migranti (in particolare richiedenti asilo e titolari di protezione, come da missione della Onlus di riferimento *Articolo 10*) con un modello imprenditoriale orientato al successo di mercato di un brand basato anche su requisiti di qualità sociale e ambientale; dall’altro lato, l’adozione del metodo della “sperimentazione controllata” nella gestione delle proprie sarte immigrate, con cui si mira a favorire l’apprendimento delle persone perseguendo un equilibrio tra proposte di lavoro costantemente sfidanti (per le scadenze, i nuovi requisiti richiesti, ecc.) e capacità di evitare gli aspetti negativi della pressione alla performance (secondo un’indicazione dello studio di caso, “il singolo può osare perché è supportato dal gruppo e il gruppo si lancia su nuove sfide perché crede nel valore dei singoli”). Ancora nel campo produttivo della moda – e, per inciso, ciò induce a intravedere anche **la possibile rilevanza del settore di appartenenza come elemento favorevole a strategie di esplorazione della “novità” e della stessa diversità** – si può segnalare il caso di *Quid* (Veneto). Si è qui nuovamente di fronte a una formula organizzativa che combina creativamente molteplici ingredienti, nella quale l’obiettivo dell’inserimento lavorativo di soggetti vulnerabili (tra cui i richiedenti asilo) viene realizzato mediante il loro coinvolgimento nella promozione di un brand eco-sostenibile, messo a punto e proposto commercialmente anche

attraverso la collaborazione con grandi aziende tessili e della moda (di cui si recuperano gli scarti per generare la propria collezione o da cui si assorbono soggetti in collocamento mirato in cambio di commesse).

La possibile interdipendenza tra orientamento alla ricerca di strategie e soluzioni innovative e una sorta di predisposizione o “preparazione” alla valorizzazione della diversità può assumere quindi varie forme, che peraltro si propongono anche nel caso di piccole realtà organizzative. Ne è un chiaro esempio l’esperienza de *Il Miele di Girba* (Piemonte), micro-azienda familiare nel settore agricolo dei prodotti da alveare che, a partire da una esplicita filosofia di rispetto per l’ambiente e le persone (con la costante disponibilità a inserire immigrati in organico), aderisce al progetto di apicoltura sociale “Bee My Job” condividendone la finalità di “stabilire ponti” tra dignità delle persone, integrazione sociale e tutela della natura tramite procedure biologiche controllate.

Altri esempi sono caratterizzati da percorsi nell’innovazione – si potrebbe dire – più comuni, collegati in primo luogo a processi di internazionalizzazione come anche a strategie di offerta “integrata” di prodotti e servizi o di implementazione di nuove soluzioni tecnologiche. Sono, queste, situazioni particolarmente interessanti allorché l’innovazione e la sperimentazione si intrecciano con riferimenti etico-valoriali “forti” nella cultura d’impresa. Lo si può osservare in *Gruppo Dani* (Veneto), che nel campo della sostenibilità, oltre a curare il rapporto di fiducia con il territorio secondo il principio della trasparenza (p.es., tramite l’apertura dei propri stabilimenti alle visite del pubblico), si è mosso con notevole anticipo rispetto ad altri operatori del settore conciario attivandosi da tempo nella messa a punto di dispositivi eco-efficienti per l’utilizzo delle acque e lo smaltimento. Una serie di spunti significativi è, inoltre, fornita da *Master Italy* (Puglia): qui, l’apertura all’innovazione espressa in primo luogo attraverso i risultati (e i riconoscimenti esterni) nel campo delle soluzioni tecnologiche e gestionali comprende a pieno titolo, in base agli stessi resoconti dei testimoni aziendali, l’impegno verso un cambiamento culturale dentro e fuori dell’organizzazione rispetto ai pregiudizi diffusi nei confronti delle “persone diverse”. Più ampiamente, questo caso aziendale appare senza dubbio tra quelli maggiormente indicativi di un percorso in cui l’investimento *business-based* nella diversità (con l’intento di fare leva sulle competenze linguistico-culturali delle risorse umane straniere in una fase di notevole espansione nei mercati internazionali) si integra con motivazioni di carattere più squisitamente etico-sociale. Con un ultimo esempio, si può poi citare *Coopservice* (Emilia-Romagna), dove la capacità di comportamento innovativo si declina in generale nel sapere raccogliere la sfida di competere – attraverso la combinazione dello “spirito cooperativo” con la cultura della qualità e del marketing dei propri servizi integrati (logistica, vigilanza, ecc.) – sia con grandi gruppi multinazionali che con altri concorrenti che “giocano al ribasso”; è in questo contesto che, aldilà dei processi di innovazione aziendale seguiti da un apposito dipartimento, possiamo trovare pratiche come il lancio di progetti sperimentali presso i siti di attività per raccogliere suggerimenti operativi “dal basso”, che coinvolgono gli stessi lavoratori stranieri.

L’accento, nelle righe precedenti, ai casi di varie società cooperative porta – come già nella precedente sezione – a sottolineare le peculiarità comportate da questa forma organizzati-

va. In particolare, appare non solo intuitivo ma anche tendenzialmente confermato dagli studi regionali che **quanto si è qui definito il ruolo autopropulsivo della cultura organizzativa nel favorire impegni verso la diversità trovi un'applicazione quasi "naturale" nel caso delle cooperative**. Tale condizione si collega, in ultima istanza, ai principi e valori (quali l'equità, la solidarietà, l'impegno verso la collettività, la partecipazione democratica dei soci) codificati in vari documenti istituzionali di settore a livello nazionale e internazionale, che rappresentano fonti sulla cui rilevanza per le stesse scelte operative non poche delle realtà interpellate hanno insistito (p.es.: *Consorzio Mestieri* in Puglia, *Coopservice* in Emilia-Romagna). Inoltre, come visto, questa piattaforma di riferimento può venire rafforzata ed estesa attraverso ulteriori e più specifici strumenti interni (codici organizzativi, certificazioni, ecc.). Le situazioni mappate o anche approfondite nel nostro complessivo studio propongono un vasto campionario del modo in cui l'identità cooperativa alimenta l'adozione di pratiche di inclusione e valorizzazione lavorative dei migranti, in particolare – negli ultimi anni – a favore di titolari di protezione internazionale e richiedenti asilo; aspetto che, evidentemente, si accentua allorché proprio questo impegno costituisce la finalità al centro della missione dell'organizzazione. Così, ad esempio, *Solidarietà e Lavoro* (Lombardia), che promuove lo sviluppo di capacità di autonomia di soggetti in condizione di fragilità (tra cui persone immigrate) in funzione della loro inclusione socio-lavorativa e mediante percorsi di accompagnamento in azienda, si basa su un consolidato repertorio di esperienza e risorse in questi progetti anche garantendo formazione e consulenza successivamente all'inserimento nelle imprese partner. Alla luce dei rischi generati dal frequente *shorter-mism* di simili iniziative, e già discussi, si tratta di una disponibilità indubbiamente cruciale, peraltro fornita alla propria rete di partner anche dalla cooperativa sociale piemontese *S.E.N.A.P.E.* (Piemonte) che gestisce CAS e SPRAR. E, se per *Cooperativa Insieme* (Veneto) i migranti e richiedenti asilo sono esplicitamente inclusi tra le categorie-target delle proprie attività istituzionali di inclusione lavorativa di soggetti svantaggiati, la cooperativa veneta di produzione poco sopra menzionata – *Quid* – estende di fatto e convintamente le proprie attenzioni a soggetti ulteriori rispetto a quelli richiamati dalla propria legge di riferimento (come invalidi fisici e psichici, ex-carcerati, persone in riabilitazione da dipendenze), inserendo immigrati in condizione di vulnerabilità tra cui richiedenti asilo e donne vittime di tratta.

Come anticipato, in vari di questi casi l'attuazione di interventi inclusivi figura in primissimo piano in quanto coincide direttamente col *"core business"* dell'organizzazione. In generale, tuttavia, si può suggerire che **si tratti di dinamiche culturalmente agevolate o persino "iscritte" nell'esperienza di attori come le cooperative sociali e, più ampiamente, le realtà di terzo settore**; contesti di vita organizzativa in cui, mentre da un lato "si pratica" la gestione della diversità come stile operativo quotidiano (p.es., nel confronto con la varietà delle fragilità e biografie di soci/utenti ma anche con quella di partner pubblici e privati nelle iniziative di rete), dall'altro è solitamente diffusa una spiccata sensibilità e consapevolezza verso gli impatti o le implicazioni del proprio operato come contributo al cambiamento sociale.

Un'altra situazione che merita distintiva attenzione anche – sebbene non certo esclusivamente – per le sottese dinamiche culturali e identitarie è rappresentata dalle aziende nate all'interno delle stesse comunità immigrate o, più ancora, per iniziativa di membri della seconda genera-

zione: coloro che, quasi per definizione, **sono dotati di una “marcia in più” nella loro capacità di intercettare nuove opportunità fondate proprio sulla valorizzazione del proprio background migratorio e di una condizione di “doppia appartenenza”**<sup>42</sup>. Si può, infatti, ipotizzare che **le seconde generazioni nate dall’immigrazione sperimentino, in forma anticipata e intensa, una serie di trasformazioni indotte dalla globalizzazione**, 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 la celebre espressione di R. Park<sup>43</sup>. 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, che sintetizzano questi tratti con l’espressione *international exposure*. Per certi aspetti, anzi, le loro appartenenze multiple, generate dalle affiliazioni comunitarie e dalla frequentazione di campi transnazionali, sembrerebbero le più coerenti – e forse vincenti<sup>44</sup> – con il profilo tipico di una società sempre più interconnessa a livello planetario e con le città europee che, in modo deliberato, aspirano al ruolo di metropoli “globali”.

All’interno del nostro campione, un caso esemplificativo è quello di S.A.S. (Emilia-Romagna), agenzia di servizi specificamente tagliati su alcuni bisogni specifici degli immigrati, e che si avvale di un team multietnico di collaboratori, eterogenei dal punto di vista del background geo-culturale, ma tutti dotati di elevate competenze linguistiche e in grado di gestire le richieste di una clientela a sua volta multietnica e multilinguistica. Il fondatore, un giovane italiano figlio di un imprenditore ghanese, ha individuato in quello che definisce il “*diversity advantage*” la chiave del suo modello di business, che si è poi sviluppato anche attraverso progetti specifici in cui la diversità sintetizza, al contempo, l’aspetto qualificante il capitale impiegato, la strategia di marketing e quella più complessiva d’impresa, dove gli obiettivi di profitto ben si combinano con istanze etico-culturali di tipo inclusivo (volte a mitigare le conseguenze dei deficit linguistici, culturali ed economici di molti immigrati nell’accesso alle opportunità).

Ancor più significativo il caso dell’associazione *Origens* (Puglia), impegnata nella sfida di promuovere la “cucina multietnica” in un contesto definito “etno-centrico” quanto a gusti culinari come quello di Bari. È intuitivo come, per un’iniziativa che fa della diversità la sua forza, la composizione eterogenea dello staff rappresenti il principale valore aggiunto. Non solo, ma come si ricava da questa sentita testimonianza della sua fondatrice – una ex ballerina originaria del Brasile –, le pratiche di *diversity* incoraggiano la contaminazione non solo tra persone “diverse”, ma tra le stesse “diversità” di esperienze di cui sono impregnate le biografie personali:

---

42 Zanfrini L. (2018), “Cittadini di un mondo globale. Perché le seconde generazioni hanno una marcia in più”, *Studi Emigrazione/International Journal of Migration Studies*, LV, 209, pp. 53-90.

43 Park R.E. (1928), “Human Migration and the Marginal Man”, *American Journal of Sociology*, 33 (6), pp. 881–893.

44 Crul M.R., Keskinder E. e Lelie F. (2017), “The Upcoming New Elite among Children of Immigrants: A Cross-country and Cross-sector Comparison”, *Ethnic and Racial Studies*, 40 (2), pp. 209-229.

Ognuno di noi ha portato la cultura, la storia e questo è il valore che porto con me dall'inizio. Quando senti il racconto di storia animata non solo conosci queste cose.... Io ho lavorato con bambini per molti anni. Il racconto della storia animata ai bambini si focalizza su cose che si presentano avanti ai loro occhi, allora io penso è questo materialismo e credo che la nostra cultura, per esempio alcune volte presenta un progetto o un cuoco succede così. In ristorante noi non facciamo mai un servizio e basta... C'è la spiegazione dei piatti e molte volte diciamo "questo piatto a casa mia si fa nella festa tradizionale del mio Paese o questo piatto è molto importante nel matrimonio"... e così diventa una magia, per tutti e tutte (*Origens*, Puglia).

Infine, un tipo di percorso forse di nicchia ma che propone indicazioni significative è quello delle organizzazioni – in senso stretto – culturali, dove il coinvolgimento a vario titolo di persone migranti procede non solo, nuovamente, dalla valorizzazione della diversità in quanto focus diretto del proprio "business", ma anche dall'assunto di base che la creazione e/o la fruizione di prodotti culturali e artistici siano in se stessi potenti veicoli di reciproca conoscenza, crescita personale e partecipazione sociale; ciò che si tratti dell'offerta di servizi per qualificare i consumi culturali e ricreativi di cittadini italiani e stranieri, valorizzando al contempo il patrimonio multietnico relativo ai differenti generi artistici (*Abusuan*, Puglia); della selezione e formazione di guide museali con background migratorio anche per stimolare processi di *empowerment* e partecipazione nelle loro comunità di riferimento (come – nel recente passato – per *GA-MeC*, Lombardia); oppure del possibile inserimento in posizioni di responsabilità di migranti con competenze interculturali e multilinguistiche per lavorare sul potenziale di "connessione ad altri mondi" del proprio patrimonio artistico-culturale (*Fondazione Magnani*, Emilia-Romagna).

## 6.5 La dimensione informale come risorsa per lo sviluppo di relazioni, apprendimento e coinvolgimento

La mappatura iniziale e soprattutto i successivi studi di caso, maggiormente in grado di esplorare aspetti di dettaglio della vita organizzativa, suggeriscono come **un ulteriore generale fattore alla base della capacità di attuare meccanismi di riconoscimento e valorizzazione delle risorse umane immigrate consista nella frequente presenza di climi interni "positivi"**; ovvero, ambienti di lavoro tendenzialmente (per quanto variamente) improntati al rispetto e prima ancora all'ascolto delle esigenze delle persone, fondati su stili collaborativi di interazione interna e di gestione della stessa relazione gerarchica, orientati a ricercare e promuovere coinvolgimento e motivazione da parte dei lavoratori. **Queste dinamiche si realizzano in forma principalmente informale e spontanea più che pianificata, in parte anche come prodotto naturale** di una distintiva evoluzione o storia nel tempo dell'organizzazione (sviluppate nel rapporto col territorio, tramite l'*imprinting* di figure di riferimento, da esperienze di successo o problematiche, ecc.) e in collegamento con la sua cultura agita, trasmessa e appresa nel comportamento quotidiano come modalità appropriata di "fare le cose".

Come prevedibile, **le dinamiche di natura informale giocano un ruolo cruciale, rappre-**

**sentando di norma il veicolo fondamentale delle stesse pratiche di inclusione degli immigrati, nel caso delle piccole imprese**, in cui può costruirsi in modo più immediato e flessibile l'“incastro” tra, da un lato, le situazioni e le esigenze individuali e, dall'altro, l'esperienza e il repertorio di risorse attivabili dall'azienda. Lo si può ben scorgere nella situazione di *Osteria Visconti* (Lombardia), in cui, per esempio, una migliore conoscenza delle caratteristiche e necessità dei tirocinanti stranieri è consentita sia dal confronto diretto quotidiano, sia dal fatto che gli educatori dei centri di accoglienza sono clienti abituali del locale. Un altro esempio, tra i vari possibili, da cui si evince l'“intrinseco vantaggio” delle piccole dimensioni è proposto da una realtà operante nel medesimo settore, la società di ristorazione e catering *Symposium* (Piemonte); qui, dove si è inserito personale immigrato giovane non tramite l'adesione a programmi formali di inclusione lavorativa ma in modo abbastanza casuale, problemi e conflitti connessi allo svolgimento dell'attività vengono gestiti attraverso la relazione diretta, nel contesto di un clima di ascolto reciproco e dialogo da cui si sviluppano legami di fiducia e collaborazione. Evidentemente, poi, l'intensità dei processi relazionali, motivazionali e di coinvolgimento diretto, collegata al basso livello di strutturazione, si accentua laddove siano presenti figure carismatiche e/o l'impegno a favore dell'inclusione sia inscritto nel “codice genetico” dell'organizzazione, come già suggerito per i casi di *Origens* (Puglia) e *Sartoria Colori Vivi* (Piemonte). Ricollegandosi, infine, a quanto osservato nei punti precedenti in tema di pratiche di sostenibilità e culture organizzative, non stupisce come siano in primo luogo proprio le forme di esperienza più immediata tipiche della piccola impresa a tradursi in percorsi in cui di fatto si opera con modalità di responsabilità sociale in maniera inconsapevole.

Ciò detto, occorre sottolineare che **il ruolo della dimensione informale come leva delle attenzioni per la diversità emerge chiaramente anche nel caso di organizzazioni più grandi e strutturate**; e questo sebbene, come evidenziato in precedenza, troviamo spesso in tale tipo di contesto uno sforzo di codificare ed esplicitare formalmente impegni e principi riguardanti lo “stile della casa” della comunità organizzativa (ascolto, dialogo, motivazione e coinvolgimento, leadership partecipativa, ecc.). Dal punto di vista della riflessione teorica, ciò non stupisce più di tanto, visto che una delle consapevolezze da molto tempo acquisite nel campo multidisciplinare degli studi organizzativi<sup>45</sup> è che qualsiasi organizzazione si sviluppi inevitabilmente come sistema “socio-tecnico”: una realtà costantemente prodotta dall'interazione tra la struttura formale, rappresentata dai fini e modelli di comportamento attesi, da valori codificati, da progetti e programmi “ufficiali”, e la struttura informale, costituita da condotte spontanee, tendenzialmente non pianificate (e pianificabili), sovente date per scontate, e in definitiva collegate alla densità del “mondo sociale” interno. Posto però che l'intreccio tra le due sfere è più visibile nelle piccole realtà – specie laddove esse risultano quasi sovrapposte –, il punto più rilevante è che siamo di fronte a un'altra circostanza in cui **l'orientamento verso pratiche inclusive da parte delle or-**

---

45 Si vedano, già tra gli anni '30 e '60, le “lezioni” di autori fondativi come Chester Barnard e Philip Selznick e di indirizzi quali la “Scuola delle relazioni umane” e la prospettiva del Tavistock Institute. Cf.: Barnard C.I. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge (MA), Harvard University Press (trad. it. 1970); Roethlisberger F.J. e Dickson W.J. (1939), *Management and the Worker*, Cambridge (MA), Harvard University Press; Selznick P. (1957), *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*, New York, Harper & Row (trad. it. 1976); Trist E.L. e Bamforth K.W. (1951), “Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-getting”, *Human Relations*, 4, pp. 3-28.

## **ganizzazioni di grandi o medio-grandi dimensioni sembra anche essere facilitato dalla tendenza a incorporare alcuni aspetti di funzionamento “caratteristici” della piccola impresa.**

Le situazioni analizzate sono prodighe di esempi in questa direzione, diversi dei quali – non sorprendentemente – riguardano organizzazioni che hanno conservato i tratti originari di azienda a conduzione familiare attraverso trasformazioni anche importanti dal punto di vista non solo della crescita dimensionale, ma anche dell’assetto strategico (p.es., nel senso dell’espansione internazionale). Uno di essi è sicuramente fornito da *Freudenberg* (Piemonte), dove più di un intervistato offre commenti con al centro espressioni del tipo “pur essendo una grande azienda, c’è molta umanità”. Riacciandoci a un tema trattato nel paragrafo precedente – l’inserimento dei migranti neo-assunti –, qui appare ancora illuminante il caso già citato di un giovane gambiano titolare di protezione umanitaria, cresciuto alla scuola coranica e inizialmente investito da uno “choc culturale” – così lo hanno definito i suoi responsabili – determinato dal fatto di avere due referenti entrambe donne (un’addestratrice e la caposquadra); queste ultime, con grande saggezza, hanno messo in campo una vera e propria azione di *maternage*, sia pure bilanciata dal rigore nell’interpretare il proprio ruolo gerarchico, per fargli apprendere non solo i rudimenti del mestiere, ma anche le regole sociali di comportamento e una cultura del lavoro basata sul rispetto dell’autorità e dei colleghi, uomini e donne. Una situazione al cui buon esito pare avere concorso anche un clima sociale favorevole che ha agevolato sia l’intuizione del responsabile di reparto sulla scelta del gruppo cui affidare il nuovo arrivato, sia la disponibilità delle persone direttamente coinvolte a collaborare secondo la logica del “doppio merito” (di chi guida e di chi apprende).

Proseguendo in questa linea di ragionamento va osservato come particolarmente “virtuose” si presentino quelle situazioni in cui **appare realizzarsi una notevole integrazione e continuità**, se non proprio un’osmosi (come più facile per i piccoli contesti), **tra i livelli formale e informale della vita organizzativa**. Ad esempio, in un’esperienza come quella di *NH Hotel Group* (Lombardia), dove – come si è visto – anche lo stesso settore di business gioca un ruolo diretto nel favorire la relazione con la diversità culturale, l’apertura dei dipendenti all’interazione e a comportamenti di sostegno nei confronti dei tirocinanti stranieri viene considerata in armonia con la natura dei servizi offerti alla clientela. Ancora, sempre in Lombardia, un caso da manuale è quello di *SCAME Parre* (Lombardia), in cui l’impegno formale dell’azienda a concorrere all’inclusione dei richiedenti asilo e all’evoluzione degli atteggiamenti della popolazione locale trova ampia sponda nell’attivazione spontanea dei colleghi, sul fronte pratico (attraverso regali e aiuti) e su quello “emotivo”, attraverso le varie manifestazioni di empatia, apertura mentale, solidarietà nei confronti dei tirocinanti inseriti in azienda; ciò in una realtà in cui, più ampiamente, sembrano non solo tenersi insieme ma anche reciprocamente alimentarsi elementi quali, da un lato, le strategie di innovazione eco-sostenibile e le iniziative di welfare interno e, dall’altro, la fedeltà sviluppata in più di mezzo secolo alla “propria storia nel territorio” e la ricerca di partecipazione e contributi dal basso (p.es., attraverso una “cassetta delle idee”). Una sinergia sviluppata nel corso del tempo che, se – in generale – sembra offrire una testimonianza convincente di quei percorsi evolutivi d’impresa a cui si accennava inizialmente, trova nel nostro complessivo campione esempi evidenti specialmente in realtà aziendali di medie dimensioni (come del resto è la stessa realtà aziendale appena citata). È il caso di *Pasta & Company* (Piemonte), ma anche di *Oropan* (Puglia), nella quale la spinta a coniu-

gare obiettivi strettamente economici con l'intento di valorizzare persone e prodotti del contesto locale si declina in molteplici modi attraverso attenzioni quotidiane (p.es., la promozione di capacità di collaborazione e senso di appartenenza nei lavoratori, immigrati e non, quali veicoli per l'espressione dei loro diritti etico-sociali) e iniziative più formalizzate (come i rapporti di rete con Confindustria e Regione Puglia nell'ambito del "Piano di Sviluppo Economico e Sociale" del territorio). A commento di queste osservazioni, si potrebbe utilizzare l'espressione "medie eccellenti", recentemente coniata a indicare i fattori chiave della competitività della media impresa italiana<sup>46</sup>, per alludere qui a come **la stessa area dei comportamenti inclusivi possa beneficiare della naturale predisposizione (od opportunità) delle organizzazioni di medie dimensioni a muoversi in equilibrio tra i "due mondi" della grande e della piccola azienda**, potendone combinare il meglio in termini, da una parte, di risorse progettuali e di implementazione e, dall'altra, di radicamento sociale e personalizzazione delle relazioni interne.

Specie – sebbene non soltanto – nei contesti organizzativi più strutturati, **la corrispondenza e un felice incastro tra la dimensione formale e quella informale non sono comunque aspetti da dare per scontati** e condizioni di "disallineamento" possono sorgere in relazione alla complessità dei processi organizzativi coinvolti, ad esempio come conseguenza di cambiamenti rilevanti dell'assetto organizzativo formale. Una prova al riguardo ci è offerta da *Interpuls* (Emilia-Romagna), dove l'inserimento in un gruppo multinazionale ha imposto un nuovo approccio al reclutamento delle risorse umane, apparentemente più imparziale, ma in concreto meno capace di individuare il potenziale di una persona e il suo valore aggiunto per l'impresa:

Prima la titolare poteva permettersi di trasferire una persona da un settore a un altro, investendo nella sua formazione. In fase di colloquio, anche se il profilo del candidato non corrispondeva esattamente alla figura professionale di cui si aveva bisogno in quel momento ma si notavano particolari attitudini e motivazione, si decideva di investire su quella persona. Oggi non è più così. *Interpuls* si è dovuta adattare alla logica di una multinazionale: se c'è un nuovo bisogno si prende una persona nei termini e con le caratteristiche specifici che servono in quel preciso momento (*Interpuls*, Emilia-Romagna).

Ciò detto, vero appare che, nello scenario emerso, le pratiche informali spesso riflettono sia i capisaldi dell'organizzazione formale, sia gli ingredienti della cultura d'impresa. Un'espressione scelta non casualmente, quella di "ingredienti", poiché la filiera agro-alimentare è una delle più emblematiche rispetto a questa commistione virtuosa tra piano formale e piano informale. *Pasta & Company* (Piemonte) è uno dei casi più eclatanti se si considera come un'area semi-autogestita dal personale è divenuta il luogo per eccellenza dello scambio e della conoscenza reciproca, ma anche della contaminazione tra differenti abitudini e gusti alimentari e culinari e, attraverso di essi, del racconto delle storie personali:

Capita che si cucini per i ragazzi per far loro assaggiare e conoscere i prodotti dell'azienda

---

46 Serio L. (2017), *Medie eccellenti. Le imprese italiane nella competizione internazionale*, Milano, Guerini e Associati. In particolare, lo studio individua le basi del successo del modello di business della media azienda italiana in fattori quali l'attrattività internazionale, le politiche commerciali di nicchia, la forte specializzazione produttiva e la qualità del servizio al cliente.

e gli usi e costumi italiani; l'offerta del pranzo ai tirocinanti stranieri, che non hanno un'indennità di mensa, diventa un momento formativo informale. Qualcuno si porta la pasta a casa e impara a cucinarla. Raccontano di un nuovo arrivato che ha mangiato la pasta fresca dura perché non sapeva di doverla cucinare. Il cibo diventa momento di aggregazione e inclusione sociale. Probabilmente non è un caso che sia stato uno dei fondatori, il cuoco e ideatore del progetto Pasta & Company, a favorire la multietnicità all'interno dell'azienda (*Pasta & Company*, Piemonte).

In realtà, nelle organizzazioni osservate, **la condivisione del cibo in spazi e – quando possibile – tempi comuni affiora in modo più trasversale come meccanismo di conoscenza e socializzazione reciproche**, segnalandosi di frequente come elemento in grado di favorire e “lubrificare” i processi di integrazione interna e di inclusione:

Tutta la giornata di lavoro in Colori Vivi è occasione di incontro di diversità, ma è soprattutto la pausa pranzo, vissuta quotidianamente come momento collettivo, a favorire scambio e condivisione di cultura attraverso il cibo. Ognuno si porta da mangiare da casa, ma poi nel gruppo si assaggia il cibo di altre culture, si scambiano gusti, impressioni e idee (*Sartoria Colori Vivi*, Piemonte).

In L'Isola di Ariel il cibo ha un posto d'onore, come potente fattore sociale di contaminazione. La pratica dell'apparecchiare la tavola con pazienza e con cura, simbolo della relazione con l'altro, è stata sperimentata per anni in ambito socio-sanitario (*L'Isola di Ariel*, Piemonte).

S.A.Ba.R crede nell'importanza di creare un clima familiare e coeso. Per questo motivo e per agevolare la pausa pranzo, è stata costruita una sala comune, attrezzata con micro-onde e altri dispositivi per consentire il consumo di pasti portati da casa. Sebbene utilizzata in orari diversi in base alla turnazione del personale, la sala favorisce il processo di socializzazione tra i lavoratori. (*S.A.Ba.R*, Emilia-Romagna).

Se è vero che il buon senso comune già suggerisce come il cibo sia sempre un tema di conversazione e uno strumento di aggregazione, potremmo qui arrivare a definirlo un “interstizio sociologicamente rilevante” per la costruzione di relazioni. Nelle parole della carismatica fondatrice di *Origens* (Puglia), che fa della preparazione di piatti etnici il proprio business, il cibo è “un ottimo veicolo di informazione e di unione davanti al quale cadono tutte le barriere e i confini”.

## 6.6 L'inquadramento in prassi più ampie di riconoscimento e valorizzazione della diversità

In non poche delle esperienze analizzate, un ulteriore fattore in grado di agevolare o anche alimentare forme di integrazione e valorizzazione che coinvolgono la componente migrante consiste nella presenza pregressa di prassi – ancora, più o meno codificate – aperte alla diversità. Il ruolo di questa “leva” traspare ed è variamente implicato da quanto già messo in evidenza nei punti precedenti, in particolare commentando la rilevanza degli impegni nella sostenibilità d'impresa e di peculiari culture organizzative socialmente orientate. Ciò nonostante, si ritiene opportuno brevemente insistere – anche in un'ottica operativa e di trasferibi-

lità – su questa specifica indicazione: **una progressa attenzione per la diversità in generale, in primis quella collegata al genere, pare operare come situazione facilitante per lo sviluppo di una sensibilità anche nei confronti della diversità tributaria del background migratorio.**

A parte altri esempi forniti proprio nelle parti precedenti, si può citare il caso di *Coopservice* (Emilia-Romagna), dove le pratiche di diversity management si sono innestate su una politica di “gender diversity” formalizzata attraverso l’adesione a un manifesto di una nota associazione nazionale impegnata sul fronte dell’empowerment femminile. Ancor più significativa appare l’esperienza di *Freudenberg* (Piemonte), dove la politica di diversity management proposta dal gruppo multinazionale – ruotante attorno alle due categorie fondamentali del genere e dell’età – viene dalla nostra azienda autonomamente interpretata e applicata al target degli stranieri anche sulla base di una sensibilità sviluppata in concreto e storicamente nella relazione con il proprio territorio. Ciò dà evidenza di come un’azione sociale per eccellenza, quale quella che si sviluppa su questi temi, sia in grado di conquistarsi dei margini di manovra pur nel quadro di cornici o anche vincoli “istituzionali” dati; in termini sociologicamente più impegnativi, si potrebbe anche affermare che qui si vede nitidamente all’opera **un processo di “traslazione”**, attraverso cui idee e modelli circolanti in determinati ambienti d’azione si traducono e materializzano, assumendo nuove forme, quando riprodotti localmente in contesti organizzativi “situati”<sup>47</sup>. Peraltro, all’avvio di un percorso simile potrebbe trovarsi *Interpuls* (Emilia-Romagna), in cui l’ambizioso sistema formale per la promozione della diversità acquisito dalla capo-gruppo britannica – con il lancio di una piattaforma di condivisione di informazioni su tutte le attenzioni per la diversità da parte dei dipendenti – fatica ancora ad essere applicato, e dovrà presumibilmente combinarsi con meccanismi più “intuitivi” di riconoscimento della diversità già presenti nell’organizzazione.

Inoltre, come già suggerito, l’esperienza nel confronto con la diversità quale prassi più estesa sembra assumere *tout court* un rilievo di primo piano per le stesse azioni a favore dei migranti in quelle situazioni – come, sovente, per le organizzazioni cooperative e di terzo settore – in cui risulti presente un’abitudine consolidata (per missione o talora di fatto) a interagire con categorie eterogenee di soggetti “svantaggiati”, coinvolgendoli attivamente nei propri progetti di integrazione socio-lavorativa.

Significativamente, infine, il rapporto tra inclusione delle persone immigrate e altre forme di attenzione alla diversità può anche svilupparsi in senso “inverso”, con la prima (specie se vissuta e valutata in termini positivi) ad agire come possibile volano di ulteriori impegni di diversity management; è questo, ad esempio, il caso di *NH Hotel Group* (Lombardia) che, al momento della rilevazione, stava seriamente lavorando in collaborazione con un’associazione non-profit all’ipotesi di sviluppare percorsi di inserimento in stage di ragazzi con sindrome di Down.

---

47 Gherardi S. e Nicolini D. (2000), “To Transfer Is to Transform: The Circulation of Safety Knowledge”, *Organization*, 7, pp. 329-48.

**Gli impatti  
e i vantaggi  
delle pratiche  
di diversity  
management**



# 7. Gli impatti e i vantaggi delle pratiche di diversity management

Considerando globalmente le traiettorie organizzative analizzate, è possibile **individuare una serie di effetti positivi – una combinazione di “valori” – generati dalle pratiche di inclusione e valorizzazione delle persone migranti**. Si tratta di impatti e benefici che in generale riguardano il benessere dei lavoratori (non solo di quelli stranieri) e la qualità del clima interno, vantaggi per la reputazione e talora la stessa prestazione organizzativa, in vari casi anche un contributo di sensibilizzazione culturale nei contesti di riferimento. Due osservazioni preliminari appaiono, tuttavia, necessarie prima di esaminarli.

Innanzitutto, **gli impatti delle azioni realizzate sono assai di rado oggetto di qualche forma di monitoraggio o valutazione**; condizione che in effetti ha un posto centrale in quell’idea di “percorsi evolutivi”, piuttosto che deliberati o addirittura strategici, con cui inizialmente abbiamo proposto di rappresentare le esperienze nella diversità delle nostre organizzazioni. D’altro canto, nella maggioranza dei casi, **tali effetti sono distintamente percepiti dagli operatori interpellati** e da essi sono stati riportati attraverso resoconti che ai ricercatori sono parsi presentare un certo grado di plausibilità. La seconda osservazione è che quanto segue va evidentemente letto anche nel quadro dell’analisi precedente a riguardo delle varie pratiche rivolte alle risorse umane immigrate e dei fattori organizzativi che tendono a favorirle. In altre parole, **la questione degli impatti (e degli impatti misurabili, tanto più se nel breve-medio periodo)** è sì **cruciale ma non l’unica dirimente**, andando necessariamente ad affiancarsi ad altri criteri di valutazione della “bontà” delle pratiche, ad esempio in termini di originalità e possibile trasferibilità; basti pensare a una situazione come quella di *SCAME Parre* (Lombardia), in cui, a fronte dell’indicatore costituito da un numero di inserimenti di collaboratori stranieri attualmente decisamente contenuto in rapporto al totale della popolazione aziendale, troviamo dinamiche di cui più volte si è avuto modo di sottolineare la densità e il potenziale sotto il profilo della capacità inclusiva. Molti altri dei casi mappati, come il lettore avrà sicuramente già intuito, conducono a questa stessa conclusione. È con questa premessa di sfondo che ci inoltreremo ora a descrivere i più significativi impatti emersi.

## 7.1 Il benessere delle persone e il miglioramento del clima organizzativo

Va da sé che il primo significativo impatto delle pratiche mappate dai ricercatori, e come tale percepito dagli stakeholder di riferimento – al di là di qualche preoccupazione per il rischio di “discriminazione inversa” cui si incorrerebbe creando corsie privilegiate per l’assunzione di personale straniero – consiste nella quantità degli inserimenti lavorativi. Il caso più eclatante è al riguardo quello del Progetto *Foreign Sisters* (Emilia-Romagna), in grado di portare all’inserimento di trenta donne richiedenti asilo a valle di un innovativo percorso di formazione nelle tecnologie dell’informazione e della comunicazione. È in ogni caso significativo osservare come, nel rendicontare gli impatti delle pratiche implementate, molte aziende si siano limitate a segnalare l’esito positivo di un percorso di inserimento del personale immigrato che, evidentemente, era in prima istanza percepito come aleatorio.

Più in generale, quest’ultimo spunto permette di affermare come, nel quadro della crisi dei rifugiati che ha investito l’Italia e l’Europa tra il 2015 e il 2018, l’aver favorito l’inclusione di una forza lavoro vulnerabile – com’è tradizionalmente quella rappresentata dai richiedenti asilo e titolari di protezione internazionale – vada di per sé considerato come un impatto positivo. Sia sul piano occupazionale, sia su quello culturale, è un tipico esempio di esercizio di responsabilità sociale d’impresa, se non addirittura di cittadinanza d’impresa, laddove l’obiettivo perseguito va oltre l’assunzione di un certo numero di lavoratori, per lanciare un segnale “politico” alla propria platea di riferimento.

Al di là dell’impatto occupazionale immediato, le pratiche identificate appaiono senza dubbio avere generato **una serie di risultati e benefici ormai “consueti” nell’impegno delle organizzazioni che attuano processi di integrazione della forza lavoro immigrata**. Il riferimento è all’intera area che si è sopra definita della “cura del fattore umano” (§ 5.5): un insieme di attenzioni – da cui discendono evidenti impatti positivi per le risorse umane straniere – che si riassumono nella **capacità di rispondere a una varietà di problematiche ed esigenze essenziali legate in primis all’esperienza e allo status di migrante** (p.es.: accompagnamento per il disbrigo degli adempimenti burocratici, supporto nella gestione di esigenze abitative, economiche e familiari, accorpamento dei periodi di ferie per facilitare il rientro nei Paesi di origine); ma anche, per esempio, nella capacità di predisporre soluzioni funzionali al riconoscimento concreto dei diritti e della diversità religiosi (attraverso la flessibilità dei turni di lavoro, l’adeguamento dei menù delle mense aziendali, la disponibilità di spazi per la preghiera personale, ecc.). Inoltre, come notato, in vari casi tali attenzioni si esprimono, con esiti particolarmente vantaggiosi anche per la componente immigrata, nell’ambito di sistemi di welfare aziendale; tutto ciò, insieme alla possibilità di sviluppo (o anche, talora, di avanzamento) professionale e di vedere valorizzate le proprie competenze e riconosciuti i propri meriti, contribuisce alla qualità della vita sul lavoro – e nell’intersezione tra vita lavorativa e personale – delle persone migranti in molti dei contesti analizzati.

Più ampiamente, le ricerche regionali hanno spesso individuato **un chiaro impatto positivo delle pratiche di inclusione degli immigrati (compresi rifugiati e richiedenti asilo) sul piano del**

**clima organizzativo interno.** Ciò permette di osservare che quest'ultimo rappresenta non soltanto, "a monte", un'importante risorsa o condizione facilitante per la riuscita delle azioni di diversity management – come abbiamo abbondantemente discusso –, ma anche un'area altrettanto significativa in cui, "a valle", si possono riscontrare benefici determinati dalle pratiche messe in campo.

Più precisamente, guardando al complesso dei percorsi organizzativi considerati, emergono svariate modalità in cui i processi di inclusione tendono a favorire la creazione – o il rafforzamento – di un clima positivo all'interno dell'azienda di cui direttamente beneficiano gli stessi lavoratori autoctoni. Innanzitutto, specie nelle fasi e tramite le pratiche di "accoglienza" e iniziale affiancamento dei *newcomers* stranieri, i membri della comunità organizzativa hanno **l'opportunità di vivere esperienze di empatia e solidarietà e attuare comportamenti spontanei di sostegno e collaborazione, che mediamente di per se stessi risultano gratificanti** e in grado di generare soddisfazione personale. In secondo luogo, l'interazione quotidiana, sia sui compiti che di natura più informale, tra *coworkers* con diverse origini ed esperienze socio-culturali rappresenta **una preziosa fonte di arricchimento individuale per le parti coinvolte.** Ciò costituisce un esito abbastanza naturale in quelle realtà organizzative per le quali lo scambio reciproco nella diversità costituisce esplicitamente un obiettivo o una metodologia di lavoro; si è, inoltre, già notato come il confronto diretto tra culture rappresenti, specie per i migranti di più recente arrivo, una risorsa fondamentale per l'apprendimento di competenze comportamentali funzionali a muoversi in un nuovo ambiente sociale e lavorativo. D'altro canto, l'interazione sul campo con persone con un background migratorio si rivela sovente, anche in situazioni più "normali", un'opportunità di crescita personale e di "apertura di orizzonti" per i lavoratori autoctoni, come ad esempio si può ben cogliere in due casi di studio lombardi:

Il primo beneficio è quello di natura culturale... quell'arricchimento da parte nostra. [...] Tutti i giorni hai a che fare con persone diverse, con una cultura completamente differente, usi e costumi (*NH Hotel Group, Lombardia*).

Portano diverse culture, diverse... L'interazione apre la mentalità a tutti perché queste persone migranti che arrivano hanno delle esperienze anche drammatiche, tocchiamo con mano quello che sentiamo in televisione (*SCAME Parre, Lombardia*)

In terzo luogo, in particolare nelle aziende per varie ragioni a contatto con un ambiente di business internazionale (p.es., oltre allo stesso *NH Hotel Group, Freudenberg* [Piemonte] e *Master Italy* [Puglia]), la relazione direttamente sul luogo di lavoro con persone di altri Paesi e culture tende ad alimentare un clima interno costruttivo per la crescita delle persone non solo in quanto favorisce processi di comprensione più ampia della "realtà", ma anche perché **può facilitare l'acquisizione nella quotidianità di competenze linguistiche e cross-culturali.** Infine, tornando a quanto suggerito a riguardo della duplice valenza – in termini di condizione/veicolo e di risultato/vantaggio – del clima organizzativo nei percorsi di diversity management osservati, non si può fare a meno di rilevare come gli effetti di buona qualità di quest'ultimo determinati dall'integrazione dei migranti siano **a loro volta in grado, in una sorta di processo ricorsivo, di contribuire al consolidamento di una cultura e prassi dell'inclusione.**

Per l'ennesima volta, i processi di cui qui si dà conto non seguono traiettorie lineari e scontate, e **pure nel caso dell'evoluzione del clima aziendale sono ravvisabili passaggi più o meno difficoltosi**. D'altra parte, il fatto che emergano possibili ostacoli ed elementi di criticità, e che si esprima una certa consapevolezza di essi e di come li si affronti o li si sia superati, **può ragionevolmente venire anche interpretato quale indicatore della "serietà" dell'impegno organizzativo in un percorso di gestione della diversità**. In varie situazioni, le problematiche riportate hanno a che fare con "frazionamenti culturali", tipicamente rispetto al modo di adottare una "appropriata" concezione del tempo nello svolgimento delle mansioni, ma anche con riferimento a concetti più specifici ma rilevanti a livello settoriale come quello di "pulito" applicato nel contesto dei *cleaning & facility services* (Coopservice, Emilia-Romagna). Ma si possono anche segnalare esempi più pregnanti, specie quando partiamo dalla seguente considerazione: se ancora molte organizzazioni si limitano a segnalare il riuscito inserimento di migranti e rifugiati come indicatore di successo (riportandoci indietro nel tempo, quando questo processo era di per sé percepito come problematico, andando a scardinare il principio di omogeneità etnico-culturale sul quale si fondeva la gestione delle risorse umane), quelle più "illuminate" – tra cui alcune del nostro campione – mostrano di avere compreso i benefici ultimi delle pratiche di diversity management. E tali benefici, in modo solo apparentemente paradossale, non riguardano tanto i lavoratori stranieri, ma l'intera comunità aziendale, incoraggiata a compiere un'evoluzione culturale a tutto tondo (anche sul piano del clima delle relazioni e delle percezioni) che poi, a sua volta, smantella gli ostacoli invisibili e meno formalizzati che si frappongono alla carriera interna dei migranti. A tale proposito, si può citare il caso di *Master Italy* (Puglia), in cui la diversità è raccontata come un vantaggio innanzitutto per l'azienda, alla quale apre l'accesso a mercati e culture internazionali e la possibilità di giovare di competenze diversificate; per i dipendenti italiani, che possono avere l'occasione di rafforzare le loro competenze in altre lingue; per i collaboratori stranieri, che possono affermarsi e riscattarsi. Significativamente – ed è questo l'aspetto qui più rilevante – proprio questo caso ha registrato l'emergere di forti resistenze interne da parte di una quota minoritaria del personale – refrattaria ad abbracciare la cultura della diversità patrocinata dall'azienda e quindi a partecipare del clima inclusivo "in costruzione" –, risultando così emblematico della natura potenzialmente conflittuale di questo tema, e dunque delle difficoltà che quasi inevitabilmente incontra un approccio convinto a favore del riconoscimento e della valorizzazione dei "diversi". Peraltro, accanto alla conflittualità tra insider e outsider, si può dare anche l'eventualità di tensioni interetniche tra differenti comunità immigrate, più probabili, come accennato in precedenza, laddove si è optato per la costituzione di team di lavoro monoetnici e come tali tendenzialmente autoreferenziali.

## 7.2 L'incremento della reputazione organizzativa

Già si è avuto modo di evidenziare come, specialmente nel caso delle organizzazioni del campione più strutturate, l'apertura alla diversità possa venire coltivata ed esplicitata quale filone o "indicatore" nell'ambito di un sistema, non di rado formalizzato, di responsabilità sociale o sostenibilità d'impresa. In queste circostanze, è possibile almeno ipotizzare che,

anche a seconda delle peculiari condizioni aziendali (settore di attività, appartenenza o meno a un gruppo multinazionale, ecc.), la comunicazione di tali impegni sia in grado di generare valutazioni positive da parte di vari stakeholder organizzativi, dai partner di business, agli interlocutori pubblici, agli stessi dipendenti. In altre e prevalenti situazioni, le azioni inclusive prendono forma in modo meno dichiarato e principalmente in continuità con un rapporto di radicamento e reciprocità rispetto al territorio (secondo, come visto, una logica inconsapevole di “cittadinanza d’impresa”), pure in questo caso contribuendo verosimilmente – anche sulla base di alcuni resoconti di intervista – ad alimentare o confermare nel contesto di riferimento un’immagine positiva dell’organizzazione. Sulla scorta della ricerca, **appare quindi plausibile parlare, in linea di massima, di benefici reputazionali portati dalle pratiche di diversity management**, pur nella chiara consapevolezza dell’intrinseca problematicità del tema quando riferito all’inclusione dei migranti (basti ricordare il caso, menzionato all’inizio di questo lavoro, dell’azienda in prima battuta apertamente contraria a partecipare allo studio in considerazione della “delicatezza” dell’argomento).

Vero è che, trasversalmente alle categorie di settore e dimensionali, **molteplici delle organizzazioni analizzate hanno ottenuto negli ultimi anni un pubblico riconoscimento delle proprie iniziative e sperimentazioni** nell’integrazione di migranti e rifugiati o in campi di innovazione sostenibile basati sulla capacità di mettere a valore la diversità. Tra i vari esempi, possiamo citare i seguenti: *SCAME Parre* (Lombardia), *Freudenberg* (Piemonte) e *Strazzari* (Emilia-Romagna), cui UNHCR ha conferito il logo “Welcome. Working for Refugee Integration” per il loro impegno nell’accoglienza e nell’attivazione di tirocini di formazione professionale interni o presso i partner a beneficio di titolari di protezione internazionale; *Maramao* (Piemonte), i cui rappresentanti Papa Francesco ha voluto incontrare a Roma come riconoscimento, tra i tre progetti italiani premiati, della qualità di un’iniziativa di sviluppo rurale finalizzata anche a favorire l’inserimento lavorativo di giovani immigrati; *Sartoria Colori Vivi* (Piemonte), che per i propri risultati nelle aree del dialogo interculturale e dell’eco-sostenibilità ha ricevuto a Parigi il prestigioso premio della Fondazione Kering, braccio filantropico dell’omonimo gruppo internazionale di alta moda; *Origens* (Puglia), il cui progetto “Ethnic Cook” è stato riconosciuto come pratica di innovazione sociale dall’Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo. Sotto tale profilo, si potrebbe anche aggiungere che il fatto stesso di essere state selezionate per il presente studio rappresenta, per molte di queste organizzazioni, una ulteriore conferma dei vantaggi reputazionali determinati da un riconoscibile impegno in percorsi di valorizzazione della diversità.

Duplici appare, in definitiva, il significato di processi di riconoscimento quali i precedenti. Da un lato, essi si propongono come importanti **incentivi simbolici** che possono contribuire – evidentemente, insieme ad altri segnali e risposte provenienti dall’ambiente di mercato e sociale – a **sostenere le organizzazioni nella sperimentazione e ancor più nel consolidamento di azioni improntate ai principi dell’inclusività**. Dall’altro lato, in quanto meccanismi in grado di incrementare **risorse organizzative “intangibili” quali la visibilità e la reputazione di contesto**, essi introducono al tema più generale dei possibili vantaggi per le prestazioni organizzative – se vogliamo, gli impatti di business – collegati alla pratica dell’inclusività.

## 7.3 I vantaggi per le prestazioni e le strategie organizzative

Per quanto ancora raramente oggetto di specifica valutazione, gli impatti delle pratiche analizzate sono, nella maggior parte di casi, chiaramente intravisti dai loro promotori, attraverso la percezione che sia diminuito il turnover, che sia aumentato il livello di fidelizzazione, che sia cresciuta la qualità dei servizi erogati e dei prodotti, che vi siano maggiore motivazione e un più spiccato orientamento al cliente, che sia stato possibile prevenire l'insorgenza di tensioni e conflitti tra i diversi gruppi etnici e religiosi, che, infine, sia aumentato il proprio grado di legittimazione all'esterno. Questi risultati almeno avvertiti, e in parte connessi agli effetti discussi poco sopra (basti pensare a come la presenza di un buon clima organizzativo tenda a tradursi in maggiore *engagement* da parte dei dipendenti), fanno ritenere che nel complesso il nostro studio proponga delle conferme di uno dei capisaldi della letteratura sul diversity management: ovvero, che un approccio inclusivo alla gestione del capitale umano possa **generare benefici**, oltre che per le persone (in questo caso i migranti nonché, come visto, gli stessi colleghi autoctoni), **sul piano del funzionamento dell'organizzazione e – in modo più o meno diretto – per la prestazione di questa nel perseguimento dei suoi obiettivi.**

Tale indicazione appare sicuramente più robusta con riferimento a quelle realtà che hanno esattamente basato la propria attività, di solito sin dalla fondazione, sulla **“business idea” della valorizzazione della diversità interculturale**. Ne sono manifestazione emblematica i casi, già più volte citati, dell'impresa sociale *Sartoria Colori Vivi* (Piemonte) e dell'associazione *Origens* (Puglia), la quale, nonostante qualche tentativo di imitazione nel territorio, non ne ha sofferto la concorrenza grazie anche alla scarsa replicabilità degli “ingredienti” umani e sociali del proprio progetto di cucina multietnica. E ne è un altro esempio l'esperienza dell'agenzia di servizi S.A.S. (Emilia-Romagna), che ha impostato il suo modello di business sul criterio del “diversity advantage” del proprio organico, finalizzato a una riuscita strategia di acquisizione e fidelizzazione di clienti nella nicchia di mercato rappresentata da immigrati con specifici bisogni di assistenza, consulenza e intermediazione.

In altri casi, **i possibili vantaggi della diversità per la prestazione organizzativa – sebbene non inizialmente o esplicitamente ricercati – sembrano essersi posti all'attenzione in progress e in modo emergente** in corrispondenza di caratteristiche, esigenze o esperienze particolari dell'organizzazione, attivando un più consapevole processo interno di valutazione o anche di avvio di ulteriori investimenti sul fronte della valorizzazione dei collaboratori stranieri. Si tratta di una dinamica riscontrabile prevalentemente in organizzazioni di medie e grandi dimensioni, che hanno in passato o più di recente inserito personale migrante per ragioni contingenti o come impegno di responsabilità sociale (p.es., partecipando a iniziative per la realizzazione di tirocini formativi a favore di richiedenti asilo e titolari di protezione) e che oggi stanno “scoprendo”, o già hanno chiaramente individuato, il potenziale della diversità specie in funzione della propria esposizione di tipo internazionale. Lo possiamo notare in Lombardia in almeno un paio di situazioni. La prima riguarda *NH Hotel Group*, che, come già visto, vede una condizione cruciale della propria attività

alberghiera nella capacità di servire adeguatamente clienti di diversa nazionalità; in tale contesto, nonostante la motivazione primaria delle pratiche inclusive resti di carattere etico-umanitario, è ormai condivisa la percezione del contributo in termini di competenze linguistiche e cross-culturali che il personale straniero può offrire in forma sia diretta (p.es., nei ruoli di *front-office*) che indiretta (favorendo, nell'interazione quotidiana, l'acquisizione da parte dei colleghi di strumenti spendibili per aumentare la soddisfazione della clientela). Il secondo caso coincide con il percorso di una grande organizzazione sanitaria come *Istituto Auxologico Italiano*, che, già con una esperienza alle spalle di reclutamento di risorse umane straniere anche di provenienza extra-comunitaria per far fronte al fabbisogno di addetti (specie nell'area infermieristica e socio-sanitaria), qualche anno fa ha avviato una più deliberata politica di reclutamento di personale straniero multilingue, soprattutto da adibire ai servizi di accettazione; una scelta che, anche alla luce di un'accelerazione del processo di internazionalizzazione della città di Milano in corrispondenza dell'evento di Expo 2015, è stata motivata dall'obiettivo esplicito di intercettare una crescente potenziale utenza straniera (manager espatriati, studenti internazionali, professionisti nel campo della moda e del design, ecc.) attraverso l'incremento della capacità di risposta ai suoi specifici bisogni<sup>48</sup>. Un altro esempio pertinente è costituito da *Interpuls* (Emilia-Romagna), dove la transizione legata al recente ingresso in un gruppo multinazionale ha avuto un duplice effetto sul modo di guardare alla presenza in azienda di risorse umane straniere, precedentemente inserite – in un “classico” contesto di media impresa a proprietà italiana – sulla scorta della sensibilità e delle scelte intuitive della ex-titolare. In primo luogo, il passaggio da un mercato *business-to-business* a uno *business-to-consumer* a contatto col cliente finale (allevatori in diverse nazioni che acquistano soluzioni per impianti di mungitura) ha posto in primo piano le competenze delle figure commerciali con background migratorio non solo dal punto di vista linguistico ma anche per la comprensione di abitudini e mentalità degli acquirenti. Da questo punto di vista, nella sua odierna operatività quotidiana, l'azienda mostra di investire strategicamente sulla diversità del proprio organico, intesa come uno “snodo relazionale” per la penetrazione del mercato internazionale e valutata anche nel quadro delle pratiche di reclutamento di nuovo personale. In secondo luogo, e più in generale, la fase di transizione ha messo in luce e portato a riconoscere una frequente maggiore inclinazione (o resilienza) dello staff di origine immigrata nell'adattarsi al cambiamento strutturale e culturale comportato dall'integrazione con la nuova capo-gruppo britannica, verosimilmente favorita dalle precedenti esperienze personali e lavorative transnazionali di questi collaboratori; in un certo senso, doti di flessibilità ben diverse, qualitativamente, da quelle spesso ricercate negli immigrati in un regime di “cattiva occupazione”. Inoltre, lo stesso percorso di *Master Italy* (Puglia) – per certi versi più “netto” – manifesta i segni di una progressiva evoluzione della percezione della diversità come valore; qui, dove in realtà il ricorso a personale immigrato si lega ormai da un certo tempo alla volontà di disporre di specifiche competenze linguistiche e cross-culturali (p.es., nei ruoli di *export manager*) funzionali all'espansione in mercati esteri, si sta oggi valutando molto positivamente il modo in cui questa presenza può favorire la crescita sotto il profilo umano-professionale degli altri collaboratori; a tal punto che, in alcune aree organizzative particolarmente esposte alla

---

48 Centro di ricerca WWELL dell'Università Cattolica, *Salute in movimento. Esplorare bisogni, valorizzare risorse, fare rete per incontrare diverse esigenze di cura*, rapporto di ricerca realizzato per conto dell'Istituto Auxologico Italiano, 2017.

dimensione internazionale del business aziendale (dirigenza, funzione marketing), è proprio lo staff italiano a incentivare l'assunzione di risorse umane di origine straniera.

Gli esempi sopra riportati documentano come, nell'ambito del nostro campione, **spicchino in larga parte benefici organizzativi, legati alle pratiche di inclusione, che riguardano i vantaggi per i processi di internazionalizzazione e le strategie di carattere commerciale**; ciò, non incidentalmente, in linea con un paio di "cavalli di battaglia" della prospettiva *business case for diversity* (§ 2.1), che cita proprio quei due ambiti tra le aree di azione organizzativa che maggiormente possono trarre risorse e valore dall'attenzione alla diversità. D'altro canto, nuovamente, è possibile cogliere **sfumature e variazioni sul tema che contribuiscono a rendere il quadro più sfaccettato**.

Così, possiamo notare che il (possibile) nesso virtuoso tra integrazione della diversità e sviluppo dell'internazionalizzazione di mercato non va inteso come cliché applicabile in maniera decontestualizzata, come suggerisce il caso – istruttivo, appunto, più ancora che curioso – di *Pasta & Company* (Piemonte). Qui l'inserimento di personale migrante in posizioni commerciali appare quasi strutturalmente ostacolato, a prescindere dal possesso di competenze, dal fatto che il prodotto della pasta fresca reca intrinsecamente con sé il marchio della cultura italiana nell'immaginario di una grossa fetta di clientela straniera, traducendosi nell'aspettativa che esso venga comunicato e venduto da "veri italiani"; sulla rilevanza di questo vincolo gli intervistati hanno esplicitamente insistito, pur senza escludere (in sostanziale continuità con la medesima logica) una futura apertura all'inserimento di immigrati a istruzione medio-alta nelle attività di *back-office* del marketing o di stranieri di seconda e terza generazione, in vario modo più "italianizzati", direttamente nelle funzioni di vendita.

Ancora, è opportuno sottolineare che non mancano situazioni in cui la ricerca – o, sarebbe forse meglio dire, la presa d'atto – di effetti positivi legati alla presenza di personale migrante nel luogo di lavoro non ha a che fare con processi di internazionalizzazione organizzativa. Possiamo qui citare di nuovo il caso di *S.A.Ba.R* (Emilia-Romagna), la cui attività nel settore del trattamento dei rifiuti può senza dubbio beneficiare del ruolo di "educatori di comunità" per la raccolta differenziata che i lavoratori stranieri spontaneamente esercitano presso i propri luoghi di aggregazione:

Sebbene tale azione non possa essere considerata di mercato, il suo impatto, sebbene non misurabile su criteri di economicità, efficacia, trasparenza ed efficacia, è indiscusso, poiché contribuisce a rendere le comunità locali più consapevoli del processo di raccolta e differenziazione, più attivi e responsabili rispetto al proprio contributo personale (*S.A.Ba.R*, Emilia-Romagna).

Un altro esempio interessante è offerto, nella stessa regione, da *Coopservice*, grande cooperativa multiservizi che si è già avuto occasione di menzionare per le pratiche formalizzate nel campo della sostenibilità e della responsabilità sociale, nonché per aspetti quali la realizzazione di una mappatura della diversità interna, un percorso di formazione al diversity management rivolto a figure manageriali e, infine, l'ipotesi di raccogliere informazioni più sistematiche relative ai titoli di studio dei dipendenti immigrati. In questa organizzazione, è stato un evento quasi casuale avvenuto qualche tempo fa a stimolare attenzione verso il "valore" delle prerogative dei propri lavoratori immigrati: l'intervento risolutivo di una propria addetta alle pulizie, operante in un ospedale servito dalla cooperativa, per facilitare la comunicazione tra una famiglia straniera originaria dello stesso

Paese e il personale medico; da qui è stato possibile fare emergere svariate altre situazioni simili, favorendo una presa di consapevolezza che ha concorso a dare impulso alle stesse azioni più strutturate per la valorizzazione delle competenze linguistiche e culturali dei dipendenti stranieri.

L'immagine appena usata di un processo di emersione appare qui particolarmente appropriata per sintetizzare una sfida che probabilmente attende, più in generale, buona parte delle organizzazioni osservate: quella di **“portare allo scoperto”** (espressione di solito applicata alle piccole aziende ma qui calzante anche per realtà più strutturate) **gli effetti della presenza di personale straniero e, ancor più, delle relative pratiche di gestione della diversità**. Verosimilmente, questa attenzione potrebbe anche ritagliarsi maggiore spazio **come coerente sviluppo e follow-up dei processi di knowledge management** sopra descritti (§ 5.6), orientati a una migliore conoscenza interna delle caratteristiche e del potenziale, in termini di credenziali formative e abilità professionali (se non ancora di soft skill), delle risorse umane immigrate. E, se complessivamente ancora scarsa è la propensione ad effettuare sistematiche valutazioni d'impatto, qualcosa anche in questo ambito si sta muovendo. Da segnalare, per esempio, l'intento della cooperativa *Quid* (Veneto) di sviluppare, in collaborazione con l'Università di Verona, degli strumenti di valutazione sistematica da applicare sperimentalmente per un triennio. In varie situazioni, inoltre, le pratiche realizzate sono rendicontate all'interno del rapporto annuale di sostenibilità, talora nella rubrica generica della *diversity* e altre volte con specifico riferimento all'inclusione e valorizzazione delle differenze collegate alla provenienza; è questo il caso, ad esempio, del *Gruppo Dani* (Veneto), azienda del settore conciario che ha anche esplicitamente valutato, nel quadro dell'audit annuale, una delle pratiche adottate (la traduzione linguistica dei documenti sulla sicurezza), riscontrando un notevole miglioramento del grado di consapevolezza dei dipendenti stranieri sulle procedure da adottare.

## 7.4 Gli impatti e la creazione di “valori” nel contesto

Infine, dal complesso delle esperienze oggetto di analisi affiorano svariati elementi che permettono di individuare degli **impatti virtuosi delle pratiche implementate nel territorio e nei contesti sociali di riferimento**, quantunque, di nuovo, non in forma “misurabile” secondo parametri codificati. Da questo punto di vista, occorre innanzitutto precisare che l'impianto dello studio non prevedeva interviste con rappresentanti degli specifici stakeholder di contesto delle singole organizzazioni coinvolte nella mappatura e nei successivi approfondimenti di caso. Nondimeno, è stato possibile integrare le indicazioni raccolte dal confronto diretto con le realtà organizzative considerate attraverso informazioni e spunti forniti tanto dall'analisi desk (ricognizione dei media locali, ecc.) quanto e soprattutto dagli stakeholder partecipanti ai focus group regionali, i quali si sono spesso basati sulla propria conoscenza diretta delle pratiche e dei loro risultati per proporre elementi di valutazione di questi ultimi.

Possiamo, in primo luogo, ravvisare degli impatti positivi in una serie di **contributi di carattere concreto che l'azione delle nostre organizzazioni offre sul piano dei processi di inclusione lavorativa e integrazione sociale**, o anche di sostenibilità intesa in senso più ampio, **nelle comunità di appartenenza**. È questo sicuramente il caso della **loro frequente partecipazione**

**diretta, non di rado con un notevole grado di iniziativa, a network locali multi-stakeholder** che lavorano esattamente alla realizzazione di quegli obiettivi, riuscendovi in varia misura. Al riguardo, ci si potrebbe anche riferire alla capacità di attivare – o collaborare a – meccanismi di creazione di *shared value*; un concetto che, come già notato, viene talvolta esplicitamente utilizzato dalle organizzazioni indagate e che, “da manuale”, vede uno dei suoi pilastri proprio nella costruzione di partnership tra attori di mercato, pubblici e non profit<sup>49</sup>. Ma, in qualche modo, potremmo parlare di **creazione di valore condiviso** anche per definire gli effetti di altri interventi implementati nel campione. È il caso di *Everel Group* (Veneto), dove, come rilevato in precedenza, da anni si realizza il programma di formazione “Officina dei Talenti” rivolto a disoccupati del territorio, diversi dei quali (immigrati e non) vengono poi assunti dall’impresa per coprire le proprie esigenze produttive; oppure di *S.A.Ba.R* (Emilia-Romagna), in cui l’impegno – ricordato poco sopra – dei dipendenti immigrati per sensibilizzare i propri gruppi di riferimento alla raccolta differenziata tende plausibilmente a generare, oltre che vantaggi per la specifica attività dell’azienda, benefici collettivi a livello di sostenibilità ambientale.

Un secondo generale tipo di influenza positiva nel contesto di riferimento concerne gli **impatti di sensibilizzazione culturale, o in taluni casi perfino di “educazione”, alla diversità e alle istanze dell’inclusività**. La ricerca di questi effetti di disseminazione è apertamente dichiarata da molteplici organizzazioni operanti nel mondo della cooperazione; realtà per le quali le iniziative a favore e/o di attivazione dei migranti sovente si inquadrano, o comunque vengono interpretate, in una *mission* che, in ultima analisi, si orienta al cambiamento e allo sviluppo della comunità attraverso la promozione sociale e lavorativa di categorie di soggetti “fragili”. Di ciò si è dato ampiamente conto nel paragrafo precedente, ma - a titolo di caso esemplare – possiamo ricordare l’esperienza della cooperativa veneta *Quid*: la sua attività di produzione nel campo della moda, in grado di conseguire risultati di rilievo anche attraverso la valorizzazione di migranti e richiedenti asilo, ha infatti, tra le sue fonti di ispirazione, l’intento di favorire nel territorio la comprensione della diversità umana come bacino di talenti da cui ottenere, non da ultimo sotto il profilo economico, vantaggi collettivi. In base ai materiali resi disponibili dallo studio, questi effetti di sensibilizzazione nell’ambiente circostante non soltanto sono desiderati o ricondotti al valore di testimonianza delle proprie pratiche inclusive, ma in più casi appaiono anche **concretizzarsi in maniera “situata”, cioè alimentando cambiamenti nelle percezioni e condotte di altri soggetti del contesto di riferimento**. Tra gli esempi possibili, ne possiamo richiamare alcuni: *Maramao* (Piemonte), il cui lavoro nel recupero di terreni incolti attraverso investimenti nell’agricoltura biologica e l’inserimento di migranti ha incentivato diverse aziende agricole del territorio a capovolgere le proprie iniziali perplessità sul percorso intrapreso dalla cooperativa e a rivolgersi ad essa per l’attivazione di tirocini coinvolgenti giovani richiedenti asilo; *Agri-culture* (Puglia), che, tramite la sua attività di presa in carico di terreni confiscati in cui sono coinvolti immigrati in *cohousing* lavorativo, anche grazie al partenariato con soggetti pubblici e di terzo

---

49 Porter M.E. e Kramer M.R. (2011), “Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth”, *Harvard Business Review*, gennaio-febbraio, pp. 2-17. In particolare, secondo il modello, una più stretta e sistematica sinergia tra questi soggetti è in grado di generare una combinazione di risorse di conoscenza, materiali e di capitale sociale fondamentale per favorire la competitività delle imprese e al contempo produrre valore economico-sociale nei territori.

settore ha sensibilizzato la cittadinanza locale su temi sia di convivenza civile che interculturali; l'impresa sociale *Sartoria Colori Vivi* (Piemonte), che ha quasi letteralmente portato dentro di sé "pezzi di contesto" riuscendo ad appassionare clienti e professionisti della moda (nonché altri attuali volontari) al proprio modello di business inclusivo ed eco-sostenibile e a ottenerne la collaborazione; e *Origens* (Puglia), che, nel "piccolo" del proprio progetto di cucina multietnica, sembra avere introdotto un elemento di novità – o quanto meno di provocazione – in grado di scalfire una certa diffidenza della popolazione locale verso le tradizioni culinarie di altre culture.

In aggiunta, è possibile scorgere le tracce di **una consapevole spinta a produrre un cambiamento di percezioni o stereotipi comuni nei confronti del "diverso" (tipicamente rappresentato dall'immigrato) anche nel percorso di alcune aziende del campione**. In generale, lo sviluppo di una "sensibilità" di questo tipo sembra verosimilmente anche collegarsi alla partecipazione a reti e progetti multi-stakeholder per l'inclusione dei migranti, con le occasioni che essa può offrire non solo di condivisione di risorse, ma anche di confronto e contaminazione di prospettive e obiettivi di lungo periodo tra attori di mercato, pubblici e non-profit. E tuttavia, non va sottovalutata l'incidenza di fattori più "originari" dell'esperienza organizzativa, che variamente riportano a quanto in precedenza sottolineato in merito sia al radicamento territoriale, sia alle peculiari dinamiche culturali e di clima interno di diverse delle imprese oggetto di analisi. Limitandosi ad alcuni degli approfondimenti di caso, ciò può essere colto distintamente per *Master Italy* (Puglia), in cui l'impegno per un cambiamento culturale attraverso *in primis* la riduzione dei pregiudizi nei riguardi dell'"altro" (a partire da quelli ancora presenti in azienda) è inteso e coltivato in connessione con la propria apertura all'innovazione continua. Mentre in altri due esempi, tratti dal report lombardo, ad emergere dalle osservazioni apparentemente semplici dei referenti intervistati è una nitida consapevolezza di come il proprio contributo a una maggiore cultura dell'accoglienza nel territorio passi dal favorire opportunità di conoscenza diretta e di interazione concreta con la diversità, viste come potente – e, forse, unico – meccanismo di superamento di stereotipi e luoghi comuni:

È inutile andare dalle persone e cercare di convincerle. Qui c'è una mentalità, nelle nostre valli, piuttosto "chiusa" in questo senso... un po' fatta di frasi fatte, di preconcetti. Però quando le persone le incontri faccia a faccia, ci lavori insieme, cambia tutto. [...] Diventa anche un modo per aprire la mente dei lavoratori su questa tematica ma in una maniera concreta, non facendogli delle prediche. [...] Mettendoli nella condizione di farsi accoglienti, di relazionarsi con qualcuno che ha vissuto queste esperienze che sono tremende. [...] Si tratta un po' anche di uscire dall'idea che "vengono qui a rubarci il lavoro", perché non è così, non abbiamo così tanti lavoratori (*SCAME Parre*, Lombardia).

Io voglio vivere in un Paese dove le persone sono persone. [...] A me e a mio marito sembra in questa maniera di dare un piccolo contributo, piccolissimo, per far sì che si provi a cambiare mentalità. [...] Anche le persone che appunto vengono qua a mangiare vedono che l'uomo nero è un bravo cameriere, che è una brava cuoca. Che non sono tutti spacciatori o drogati, che si può accogliere, che è inevitabile. Che è inevitabile! Capito? Quando non si chiamerà più migrante e si chiamerà persona che arriva dall'Africa per lavorare come un italiano... non lo so, avremo vinto la guerra (*Osteria Visconti*, Lombardia).

# Alcune conclusioni (aperte)

8

# 8. Alcune conclusioni (aperte)

Giunti a questo punto della nostra analisi, è ora il momento di tracciare, grazie al ricco materiale empirico, alcune riflessioni conclusive che emergono dallo scenario descritto, così da dare ragione del titolo scelto per il presente rapporto di ricerca e individuare alcuni punti di attenzione sui quali occorrerà lavorare per perseguire con maggiore convinzione lungo il sentiero che le pratiche mappate e studiate hanno tracciato.

Il primo rilevante contributo del nostro studio è quello di mettere in luce una serie di esperienze che possono essere viste come promettenti, sebbene non siano sempre visibili ed “esibite”. La ricerca ha effettivamente permesso di identificare **una molteplicità di iniziative e programmi, che stanno emergendo** – nella maggior parte dei casi – **in modo spontaneo e non pianificato**. Proprio per questo li abbiamo definiti in termini di “dinamica evolutiva” nella pratica della diversità, che spesso non è né formalizzata né rendicontata attraverso strategie di valutazione e comunicazione. Peraltro – ed è un aspetto che merita una sottolineatura –, molti di tali iniziative e programmi non sono classificabili secondo gli standard e i metodi di valutazione raccomandati nei manuali di gestione e consolidati a livello internazionale. Questo aspetto, già emerso da un nostro precedente studio realizzato a livello europeo qualche anno fa<sup>50</sup>, risulta a maggior ragione ribadito dalla ricerca qui presentata, che dà conto di una realtà in rapida evoluzione ma che resta ancora in buona misura sotto traccia. Di conseguenza, un’altra importante intuizione offerta dalla nostra ricerca empirica è l’opportunità di sviluppare nuove metodologie e repertori di pratiche secondo un approccio “*empowering for action*”<sup>51</sup>, in grado cioè di catturare pratiche che sono il risultato di un approccio evolutivo e di “ispirare” – più che “prescrivere” – l’azione e la responsabilità di altri soggetti operanti nel medesimo campo e/o toccati dalle medesime questioni. **Un primo passo in questa direzione è**

---

50 Cf.: Zanfrini L. (a cura di) (2015), *The Diversity Value: How to Reinvent the European Approach to Immigration*, McGraw-Hill Education, Maidenhead; in particolare, si veda il capitolo “Diversity Management and Migrants in EU Organisations: Views of a Challenging and Promising Landscape” (pp. 99-140), di M. Monaci, in cui sono commentati i risultati di una ricerca su più di cento organizzazioni operanti nei dieci paesi europei coinvolti nello studio.

51 Si adotta questa espressione nell’originale accezione proposta da Pasquale Gagliardi, secondo cui una teoria *empowering* è quella che mette in grado di agire più che essere puramente (e solo razionalmente) “compresa”; in particolare, “una teoria accresce il potere degli attori quando ne sollecita l’immaginazione, addita nuove opportunità e nuovi scopi, svela nuovi sentieri e nuovi modi di raggiungere i fini, accresce la libertà d’azione e la volontà di agire” (2011, p. 212). Cf.: Gagliardi P. (2011), “Teorie per l’azione”, in M. Monaci (a cura di), *Il gusto dell’organizzazione. Estetica, conoscenza, management*, Milano, Guerini e Associati, pp. 209-217.

**offerto dalla classificazione empirica proposta nelle sezioni precedenti relativa a pratiche, impatti e alcune implicazioni sfidanti.**

Ciò premesso, un secondo aspetto da considerare è che il nostro campione sembrerebbe confermare come la leva del diversity management continui a essere prevalentemente impiegata nel quadro di **strategie di tipo adattivo**, ovvero in continuità con politiche di reclutamento e gestione delle risorse umane (immigrate) che mirano a rispondere a fabbisogni già esistenti e a ricoprire posti di lavoro che potrebbero anche rischiare di restare vacanti. Si tratta, dunque, di interventi che mirano a gestire la diversità importata in azienda – anche nei suoi eventuali aspetti problematici e conflittuali –, ovvero a rispondere a bisogni specifici dei lavoratori stranieri (in termini, ad esempio, di sostegni di welfare aziendale), per preservarne la produttività. Non mancano, però, **strategie di tipo creativo**, dove i lavoratori di origine straniera diventano i *driver* per l'esplorazione di nuovi mercati o settori di business, attraverso la messa a valore delle loro specifiche caratteristiche e con una attenzione emergente per le loro soft skill. A un terzo livello, si possono infine collocare quelle realtà organizzative per le quali **la valorizzazione della diversità coincide con il core business dell'impresa**. Parliamo, dunque, di iniziative imprenditoriali nate per offrire beni e servizi alle comunità immigrate, ma anche – e si tratta di un fenomeno ancor più interessante – di espressioni riconducibili a quel processo di “mercificazione delle manifestazioni della diversità etnica e culturale”<sup>52</sup> che da qualche lustro interessa molti Paesi. Nell'ambito di tale processo gli immigrati svolgono un ruolo di particolare rilievo, sia come addetti, sia come imprenditori, sia ancora come iniziatori di imprese commerciali poi rilevate o sviluppate da altri operatori non necessariamente della medesima origine. Iniziative, in ogni caso, capaci di incidere sul paesaggio urbano e sulla stessa immagine delle società locali in cui sono insediate, definendone il profilo materiale e simbolico, accompagnando la trasformazione dei modelli di vita e di consumo, favorendone l'evoluzione in senso cosmopolita.

Tuttavia, in termini più generali, si può osservare come, pur nella loro affascinante varietà ed eterogeneità – una caratteristica peraltro quasi naturalmente associata all'idea di valorizzare la diversità –, le esperienze di diversity management difficilmente nascono dal nulla, come vorrebbe lasciare intendere una certa manualistica manageriale che rincorre le retoriche di volta in volta più in voga. Non per caso, buona parte delle esperienze di diversity management delle organizzazioni studiate sembra essersi sviluppata lungo un **percorso evolutivo**. Ancor più intrigante è osservare come, in vari casi, le pratiche identificate dallo studio siano state alimentate dalla necessità di gestire difficoltà e situazioni conflittuali; spesso addirittura a causa di una tendenza – che sopravvive a dispetto del profilo sempre più multietnico della società italiana – a considerare i migranti come “estranei” a una comunità nazionale definita dall'appartenenza ascritta. Per di più, **l'eterogeneità dei percorsi e il loro carattere evolutivo implicano anche l'eventualità di un ribaltamento della successione canonica tra il “credere” e il “fare”**. In tal modo, accanto a itinerari in qualche misura convenzionali – in cui fattori di tipo valoriale e identitario si riflettono, in maniera più o meno consapevole, sul

---

52 Rath J. (a cura di) (2007), *Tourism, Ethnic Diversity and the City*, London-New York, Routledge.

piano delle pratiche –, possiamo trovare situazioni in cui il “fare” precede il “credere”. In cui, cioè, il toccare con mano gli effetti virtuosi di azioni più o meno convintamente pianificate accresce la consapevolezza del loro valore e, in ultima analisi, produce un mutamento di natura culturale. Un caso paradigmatico è quello di *Stiga spa* (Veneto), in cui i dispositivi di diversity management sono stati – per ammissione dello stesso management – premessa e non conseguenza della loro inclusione in un modello di business “socialmente responsabile”: è la necessità di governare una serie di problematiche “pratiche” emerse coi primi inserimenti di lavoratori stranieri ad aver incoraggiato l’implementazione di specifiche azioni di gestione della diversità; queste ultime, a loro volta, hanno portato all’inclusione nel codice etico dell’azienda di un esplicito riferimento a questo tema.

**Lo stesso conflitto può dunque avere**, come si è già accennato, **una valenza positiva**, sia quando si pone come leva in qualche modo facilitante l’avvio di un percorso di gestione della diversità in azienda, sia quando emerge all’interno delle stesse pratiche implementate e richiede, questa volta in una fase successiva ma non meno cruciale, di essere compreso e gestito. In termini più generali, lo studio mette in evidenza come **un correlato empirico delle esperienze più convintamente portate avanti sia la fatica del percorso**, ovvero la necessità di fare i conti con una serie di ostacoli interni ed esterni all’organizzazione. In modo ancor più esplicito, **la complessità dei percorsi che si intraprendono è, non così paradossalmente, indice della serietà degli impegni assunti**. La diversità, se non vuole ridursi a retorica, richiede investimenti costruiti e calibrati nel tempo, disponibilità a confrontarsi anche con le resistenze e con alcune fondamentali ambiguità che sono connaturate alla materia. Tra di esse, innanzitutto, quelle evocate dal **confronto tra le logiche rispettivamente del diversity management e delle pari opportunità**. Come ora discuteremo, questo stesso confronto ci consente anzi di confrontarci con molti dei nodi, e delle contraddizioni più o meno latenti, che caratterizzano lo scenario emerso della ricerca.

A tale riguardo, come si è avuto modo di osservare, nella valutazione dei diversi stakeholder delle pratiche indagate emerge una ricorrente tensione. L’esempio più immediato è fornito dalla percezione di una “discriminazione alla rovescia” che i lavoratori autoctoni a volte avvertono quando la loro azienda attua investimenti sul fronte dell’inclusione dei lavoratori stranieri; un’eventualità che, secondo alcuni osservatori, inibirebbe le stesse iniziative aziendali in questo campo, o indurrebbe a “compensarle” con qualche tipo di privilegio riconosciuto ai collaboratori di vecchia data. Con una vena polemica, i partecipanti a un focus group veneto hanno definito come una cultura del lavoro orientata alla “neutralità” quella che non solo fatica a riconoscere le specificità o i bisogni di una determinata categoria di lavoratori, ma che interpreta come socialmente iniqua una politica di sostegno della popolazione straniera. In realtà – peraltro in linea coi risultati di studi precedenti – **è proprio su questa “neutralità” esibita che si può innestare un clima organizzativo fortemente inclusivo**, laddove si riconosca ai migranti il possesso del principale attributo fondativo della cultura del lavoro locale: la famigerata “voglia di lavorare”. Una volta testato tale requisito, si apre la strada all’attenzione verso i bisogni dei migranti – compreso quello di sentirsi inclusi –, facendosene carico dapprima in maniera spontanea e informale (spesso per iniziativa degli stessi colleghi) e poi, eventualmente, all’interno di pratiche più strutturate.

In termini più analitici, **questa tensione si coglie in primo luogo nella fase del reclutamento**. Talvolta il principio delle pari opportunità, ufficialmente posto alla base delle politiche di assunzione, “devia” in ragione di vincoli dettati dalla natura pubblica o semi-pubblica delle aziende – che ostacolano il reclutamento di personale extra-europeo –, oppure per la pressione proveniente da un contesto con molti disoccupati che induce a introdurre un canale preferenziale a vantaggio dei residenti di lunga data. Al contrario, non è raro il caso in cui il reclutamento di migranti e richiedenti asilo corrisponda a una esplicita scelta di campo, nel quadro di azioni di responsabilità sociale a favore delle categorie svantaggiate e nel contesto di reti di collaborazione progettuale finalizzate all’inclusione lavorativa dei richiedenti asilo. In questo caso, come si è visto, occorre poi fare i conti col rischio che l’ingresso in azienda di personale inserito attraverso tali canali alimenti la “tentazione” di badare in primo luogo alla convenienza economica di questa manodopera (il caso dei tirocinanti è al riguardo il più emblematico, laddove la valenza formativa di questo istituto passi in secondo piano rispetto all’opportunità di disporre di una forza lavoro a basso costo). Più in generale, è la nota difficoltà a reclutare personale autoctono in determinati settori di attività ad avere, più o meno consapevolmente, consolidato la tendenza a ricorrere al bacino dell’immigrazione, in linea col solito principio di complementarità.

Tuttavia, nella maggioranza dei casi, **le motivazioni di natura più strumentale si intrecciano con istanze autenticamente valoriali o *tout court* etiche**, specie laddove questi elementi siano esplicitamente richiamati nella *mission* organizzativa. A volte, il posto di lavoro è stato letteralmente “inventato” e ritagliato proprio sul profilo dell’immigrato/rifugiato che si voleva coinvolgere per ragioni collegate alla sensibilità del titolare e a un suo personale contatto. Molto più spesso, le aziende che hanno aderito a protocolli e progetti a favore dei richiedenti asilo hanno di fatto introdotto un meccanismo preferenziale, sia pure per ragioni di carattere umanitario, nella scelta dei nuovi collaboratori e soprattutto dei candidati ai tirocini finalizzati all’assunzione.

Come si è a suo tempo precisato, lo specifico periodo in cui è stato realizzato il lavoro di campo, a ridosso della crisi dei rifugiati, ha indubbiamente concorso a una certa sovrapposizione tra la questione del loro inserimento lavorativo e il tema *tout court* del lavoro degli immigrati: da un lato, catalizzando l’impegno degli operatori dell’integrazione (pubblici e del privato-sociale) e i progetti esplicitamente mirati a questo obiettivo, che hanno potuto godere di un volume di finanziamenti del tutto inedito; dall’altro, offrendo alle imprese un ulteriore bacino di reclutamento cui attingere, spesso a condizioni particolarmente convenienti. Complice anche la consueta narrativa che insiste sull’assioma della complementarità – ovvero sul “bisogno” di lavoro immigrato e sulla sua vantaggiosità per il sistema pensionistico –, la logica della responsabilità sociale (che, in linea di principio, avrebbe dovuto guidare l’iniziativa delle imprese di fronte a questa sfida epocale) è stata fin dal principio fortemente contaminata da quella più squisitamente economicistica. Questa tensione – sulla quale torneremo ancora, perché riproduce **un “vizio d’origine” del modello di integrazione che non manca di riverberarsi anche negli approcci al diversity management** – sta sullo sfondo delle pratiche di reclutamento e gestione delle risorse umane e, per quel che qui ci riguarda, dei modi in cui

le imprese interpretano e “risolvono” il confronto tra diversity management e pari opportunità: la questione dei richiedenti asilo è anzi, da questo punto di vista, paradigmatica. Offrire una corsia privilegiata ai migranti per ragioni di protezione – o addirittura a tutti i migranti – è spesso giustificato (nel caso, ad esempio, di molte cooperative) come implicitamente conforme a un principio di pari opportunità che esige, per non rimanere puramente formale, un intervento di compensazione di uno svantaggio di partenza. La valenza “inclusiva” di questo tipo di approccio è difficilmente contestabile, come pure la sua coerenza con le stesse raccomandazioni delle agenzie internazionali, che insistono sull’opportunità di favorire una rapida inclusione nel mondo del lavoro<sup>53</sup> anche a costo di “forzare il confine” tra migranti economici e non economici<sup>54</sup>. A noi resta però da constatare la conseguenza involontariamente stigmatizzante di questo tipo di interventi, che finiscono col rafforzare la convinzione che occorra offrire qualche tipo di incentivo alle imprese che decidono di arruolare lavoratori scelti, in particolare, tra le fila dei richiedenti asilo, allontanandoci dalla logica di valorizzazione che dovrebbe stare al cuore delle pratiche di diversity management. Più spesso, è la stessa storia aziendale – nel caso, ad esempio, delle numerose cooperative di servizi tradizionalmente inclini a dare lavoro a soggetti “svantaggiati” – a rafforzare la commistione tra il piano “sociale” e quello più squisitamente “professionale”. Significativamente, più di un intervistato si è preoccupato di specificare come l’inserimento degli immigrati sia risultato alla fine meno problematico di quello dei loro utenti più abituali, portatori di un qualche tipo di deficit o con percorsi che ne hanno fortemente compromesso le capacità lavorative. La vicenda degli Sprar, lo ripetiamo ancora una volta, ha rappresentato uno straordinario cantiere di innovazione sociale applicata al sostegno dei percorsi di inclusione socio-lavorativa, che ha consentito la sperimentazione di nuovi dispositivi di sostegno all’occupazione e la maturazione di importanti competenze. E tuttavia, non è forse del tutto improprio chiedersi se il massiccio coinvolgimento di organizzazioni tradizionalmente attive nel sostegno a soggetti svantaggiati o afferenti all’area della marginalità sociale – con un ruolo decisamente prevalente rispetto a quello delle imprese for profit – non abbia finito col rafforzare il pregiudizio che i migranti abbisognino per definizione di un qualche intervento “compensatorio”. La stessa espressione “ragazzi” con la quale gli operatori comunemente li definiscono, specie nel caso dei migranti africani, va del resto a rafforzare questo tipo di stereotipo. Un effetto, a ben vedere, speculare a quello che si produce enfatizzando l’iper-adattabilità e la convenienza dei lavoratori immigrati, ma altrettanto in contraddizione con il principio delle pari opportunità e con le logiche universalistiche che dovrebbero regolare i processi allocativi nel quadro di una società democratica. Il diversity management rischia di ridursi, in un contesto siffatto, a narrazione per nobilitare scelte che corrispondono, di volta in volta, a finalità solidaristiche piuttosto che squisitamente funzionalistiche (ovvero, come si è avuto modo di discutere, riducendo la “diversità” da valorizzare ai caratteri di adattabilità e resistenza al lavoro comu-

---

53 Cf., tra gli altri: Bertelsmann Stiftung (2016), *From Refugees to Workers. Mapping Labour Market Integration Support Measures for Asylum Seekers and Refugees in EU Member States*; OECD (2016), *Making Integration Work: Refugees and Others in Need of Protection*, Paris, OECD Publishing.

54 Si rimanda, a questo riguardo, alle considerazioni sviluppate in: Regione Piemonte – Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Guida alle imprese per l’inserimento lavorativo dei rifugiati*, marzo 2020 (cf., in particolare, § 1.1).

nemente associati ai migranti). In quest'ultimo caso, allorché in particolare i modelli di inclusione lavorativa esasperano i tratti del capitalismo flessibile<sup>55</sup> o addirittura "predatorio", il rischio potrebbe perfino consistere nella definitiva erosione di una fiducia già compromessa dai percorsi esistenziali dei richiedenti asilo; ciò specie se consideriamo questa categoria ancora una volta paradigmatica della contraddizione intrinseca ai correnti modelli di capitalismo e di gestione del lavoro, laddove la ricerca proclamata di *commitment* e appartenenze reciproci appare chiaramente in antitesi con il frequente strumentalismo di breve periodo dei datori di lavoro (che può essere non di rado assecondato, come visto, da un atteggiamento speculare degli stessi migranti e di ogni altro lavoratore).

**Il medesimo complesso intreccio tra le logiche delle pari opportunità e del diversity management si riproduce nei processi di gestione e sviluppo del personale successivi alle fasi di selezione e inserimento.** Su questo piano, si è notato come all'interno del nostro campione siano poco visibili i ruoli e piani formali per la gestione di uno staff "diverso" suggeriti dalla letteratura internazionale in materia. Piuttosto, lo studio ci consente di identificare altri tipi di pratiche normalmente non approfondite, evidenziando come **lo sviluppo di un ambiente di lavoro inclusivo avvenga principalmente attraverso l'influenza di meccanismi informali e processi sociali emergenti**, collegati per esempio alla disponibilità all'ascolto dei bisogni dei dipendenti, all'adozione di stili di comunicazione diretta e leadership partecipata che facilitano lo scambio reciproco, al ruolo dei capi intermedi e dei supervisor (il c.d. *middle management*) nel tradurre questi aspetti nell'operatività e nelle interazioni quotidiane, alla formazione e "naturale" pervasività di sistemi valoriali orientati socialmente, al livello di fiducia che caratterizza il clima relazionale dentro l'organizzazione, alla capacità di "fare rete" con gli stakeholder del territorio. In tutto ciò, che fa persino trasparire qualche punto di contatto con la provocatoria interpretazione secondo cui il diversity management sarebbe essenzialmente "management di buon senso"<sup>56</sup>, appare nondimeno possibile scorgere ancora una volta – in filigrana e talora in modo esplicito – la coesistenza e la possibile tensione tra le logiche delle pari opportunità e del diversity management. Da un lato, infatti, vi è una certa insistenza sui principi universalistici e meritocratici che finisce, a volte, con l'impedire di cogliere le eventuali esigenze e competenze specifiche di cui i migranti – per il fatto stesso di essere migranti – sono portatori. E tuttavia, l'analisi delle pratiche selezionate mostra come l'implementazione di azioni concrete di diversity management trovi in una cultura organizzativa già fortemente "contaminata" dal principio delle pari opportunità il suo fattore di spinta, di norma esplicitamente richiamato nel codice etico. Dall'altro lato, troviamo tentativi più o meno codificati di mettere a valore il "diversity dividend". Dall'altro ancora, come più volte sottolineato, vi è rischio di una stereotipizzazione

---

55 Cf.: Sennett R. (2000), *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Milano, Feltrinelli; Sennett R. (2012), *La cultura del nuovo capitalismo*, Bologna, Il Mulino.

56 È questa, in estrema sintesi, la tesi sostenuta in particolare da M. Cristina Bombelli, secondo la quale la creazione di strutture e programmi esplicitamente dedicati alla gestione della diversità accresce il rischio di generare pratiche avulse dalla concreta vita organizzativa e comunque poco integrate nei "normali" processi di *human resource management*. Cf.: Bombelli M.C. (2010), *Management plurale. Diversità individuali e strategie organizzative*, Milano, Etas; Bombelli M.C. e Lazazzara A. (2014), "Superare il Diversity Management. Come alcune terapie rischiano di peggiorare le malattie organizzative", in M. Monaci e L. Zanfrini (a cura di), *Creare valore con la diversità*, Numero monografico di *Sociologia del lavoro*, 134, Angeli, Milano, pp. 169-188.

delle stesse presunte soft skill dei migranti – quando, ad esempio, esse sono ridotte alla loro intrinseca “voglia di lavorare” – che, in ultima analisi, non fa che rafforzare l’eticizzazione dei rapporti di impiego: emblematica, al riguardo, l’espressione “referenze etniche” impiegata da un intervistato per alludere a presunte prerogative collegate all’origine nazionale. A controprova di questo rischio, lo scarso sviluppo di pratiche specificatamente rivolte agli stranieri si legittima, a volte, con la consapevolezza degli esiti stigmatizzanti delle azioni *ad hoc*. Tutto ciò rende questa analisi paradigmatica di quell’**irraggiungibile equilibrio tra realtà, rappresentazioni della realtà, linguaggi più o meno politicamente corretti, obiettivi degli attori e sensibilità degli osservatori** ben noto agli studiosi delle scienze sociali; e, in maniera assolutamente particolare, agli studiosi delle relazioni interetniche.

Un altro nodo fondamentale che lo studio permette di mettere a fuoco accanto al – o, meglio, in connessione col – confronto tra le prospettive del diversity management e delle pari opportunità è quello relativo a **un ulteriore confronto, quello tra visioni della diversità fondate rispettivamente sui tratti individuali e sulle appartenenze sociali delle persone**. Come si è solo brevemente accennato in precedenza (§ 5.6), esse corrispondono a due modelli in qualche modo idealtipici del dibattito internazionale: appunto, quello dei “tratti”, che enfatizza le peculiarità di ogni lavoratore e il modo in cui queste si distribuiscono su molteplici dimensioni (genere, età, origine etnico-nazionale, background formativo e professionale, situazione familiare, ecc.) e lungo il corso di vita; e quello delle “appartenenze e identità sociali”, che sottolinea l’affiliazione di ogni persona a gruppi e categorie sociali in grado di influenzarne in maniera rilevante aspettative, bisogni e comportamenti. Su questo piano, la nostra indagine lascia trapelare un aspetto di straordinaria rilevanza, che non solo ribalta la logica con la quale il tema della diversità è oggi “trafficato” dal mondo del business, riducendolo a soluzioni standardizzate, ma soprattutto sembra suggerire che la questione cruciale non consista nel prendere posizione tra quei due modelli. Si tratta piuttosto di trarre dalle esperienze analizzate **la consapevolezza di come l’attenzione alla diversità implica innanzitutto l’ascolto e il prendersi cura delle persone**, quando non addirittura – come suggerito da un intervistato – accettare ogni persona riconoscendone il potenziale ma anche gli inevitabili limiti. D’altro canto, **il migrante è, per definizione, archetipo di un’umanità vulnerabile ma anche alla ricerca di affrancamento e riscatto, capace in quanto tale di portare e far emergere caratteristiche “uniche”** (volendo ricorrere al gergo manageriale: talenti e potenziali) **valorizzabili – in presenza di adeguate condizioni, a partire dal loro riconoscimento – nei contesti di vita associata e quindi negli stessi luoghi di lavoro**. In tal senso, ecco che la stessa possibile contraddizione tra diversity management e pari opportunità può riconfigurarsi nella forma di una sorta di “interdipendenza a geometria variabile”. Una condizione, cioè, in cui trattamenti uniformi e attenzioni differenziate si combinano o perfino si alternano favorendosi e legittimandosi reciprocamente (la parità facilita l’espressione del potenziale umano, quest’ultima contribuisce a realizzare pienamente il valore delle persone già intrinseco nella loro dignità come tali), così da assicurare il rispetto dell’uguaglianza delle persone e insieme delle loro rispettive unicità suscettibili anche di generare benefici per l’azione collettiva. Nei termini elementari ma trasparenti di uno stralcio di un *case-study*, il punto è “trattare allo stesso modo

tutti i dipendenti, stessi diritti e doveri, di modo che tutti si sentano a loro agio e quindi non abbiano problemi a essere se stessi, anche quando lingua o cultura diverse potrebbero creare barriere” (*InterPuls*, Emilia-Romagna).

Infine, giova ribadire come le organizzazioni che abbiamo studiato all’interno di questo progetto riproducono, al pari di ogni altra organizzazione, la duplicità messa brillantemente in evidenza da vari studiosi neo-istituzionalisti<sup>57</sup>. Quello che si vuole mettere in evidenza è che, **operando entro i vincoli di una “gabbia d’acciaio” di weberiana memoria, le organizzazioni attive nei vari campi di vita istituzionale non solo sono *embedded* in specifici contesti socio-culturali, ma contribuiscono, più o meno consapevolmente, a forgiarne i caratteri e l’evoluzione**. Si può dunque facilmente intuire come esse riflettano tutte le ambivalenze che segnano il rapporto tra le società europee contemporanee e l’immigrazione. D’altro canto, lo studio ci induce a mettere in evidenza come le organizzazioni possano di fatto incidere – come già in qualche modo sembra avvenire nel nostro campione – non solo sulla qualità dell’inserimento lavorativo dei migranti, ma anche sugli equilibri della convivenza interetnica *tout court*, ridisegnando gli scenari di riferimento su aspetti fondamentali per il presente e il futuro della società italiana.

A tal proposito, tentando, dunque, di ricondurre a sintesi la complessa vicenda del rapporto tra l’Europa e l’immigrazione, per come ha preso forma nel corso degli ultimi decenni e sulla scorta dell’imprinting dei regimi migratori adottati nel dopoguerra – dei quali è emblema la figura del “lavoratore ospite”, destinato a una permanenza solo temporanea e all’inserimento nei lavori meno graditi alla popolazione locale – possiamo qui segnalare tre principali ambivalenze<sup>58</sup>.

La prima di esse ha a che vedere con la contrapposizione tra una dinamica inclusiva – coerente con i principi solidaristici e umanitari che stanno al cuore della civiltà europea – e una dinamica d’esclusione, che riflette la naturale esigenza di ogni comunità politica di definire e riaffermare il confine tra insider e outsider. In tal modo, il progressivo ampliamento dei confini della membership – attraverso la stabilizzazione dei lavoratori migranti e delle loro famiglie, la loro incorporazione tra i residenti permanenti, in diversi casi anche l’acquisizione della cittadinanza – è andato di pari passo con la “fortificazione” dei confini fisici e politici e il consolidamento di sistemi di stratificazione civica attraverso i quali le democrazie europee modulano l’accesso degli stranieri ai diritti e alle prerogative riconosciuti ai cittadini in senso pieno (si pensi, ad esempio, alla distinzione tra immigrati europei ed extra-europei). Va da sé che, focalizzando lo sguardo sull’Italia, fin dagli albori della vicenda migratoria è stata la

---

57 Si vedano in particolare due studi ormai “datati” ma assolutamente pertinenti, e quindi attuali, rispetto alla consapevolezza di questa influenza bidirezionale tra organizzazioni e dinamiche sociali. Il primo coincide con un saggio unanimemente considerato tra i contributi fondativi del c.d. “neoinstituzionalismo organizzativo”: DiMaggio P.J. e Powell W.W. (1983), “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, 47, pp. 147-160 (trad. it. 2000). Al secondo studio dobbiamo la codificazione più esplicita, a partire dallo stesso titolo, del ruolo centrale delle organizzazioni nei processi non solo di riproduzione/traduzione ma anche di “(ri)modellamento” delle componenti strutturali e soprattutto culturali dei contesti sociali in continua evoluzione: Abrahamson E. e Fombrun C.J. (1992), “Forging the Iron Cage: Interorganizational Networks and the Production of Macro-culture”, *Journal of Management Studies*, 29, pp. 175-194.

58 Per un’analisi più esaustiva, si rimanda a: Zanfrini L. (2019), *The Challenge of Migration in a Janus-Face Europe*, London, Palgrave.

“voglia di lavorare” a funzionare da veicolo di “cittadinizzazione”, ponendo le premesse per una accettazione – comunque non indolore – dei lavoratori stranieri nella comunità aziendale e, di riflesso, nella comunità *tout court*, nel quadro di quelle società locali in cui è proprio la cultura del lavoro a costituire il principale collante identitario. E tuttavia, questo percorso di cittadinanza è stato costellato da resistenze e ripetuti tentativi di rimarcare i confini della comunità degli insider, anche (come a volte avveniva negli anni ‘90) attraverso soluzioni di “apartheid” logistico – come la richiesta di riservare ai nativi l’utilizzo delle toilette, tavoli separati in mensa – coi loro pregnanti effetti simbolici. Anche la nostra ricerca segnala come la richiesta di un diritto di prelazione nell’accesso alle risorse e opportunità – a partire proprio dal lavoro – basato sulle appartenenze ascritte sia tutt’altro che una questione consegnata definitivamente al passato. Su questo fronte, lo studio ci invita però a cogliere alcuni spunti capaci di dimostrare come **quello che abbiamo chiamato processo di cittadinanza passi necessariamente attraverso la capacità – e ancor prima la disponibilità – a riconoscere in ogni lavoratore e lavoratrice una persona da apprezzare nella sua interezza**. Come visto in precedenza (§ 5.5), tutto ciò comporta l’ascolto di bisogni e aspettative connessi con la sfera extra-lavorativa, familiare ed eventualmente religiosa; ma implica anche spingersi fino all’attenzione (se non anche alla cura) nei riguardi di dimensioni intime e profonde come quella spirituale. Un approccio alla gestione delle risorse umane basato su questa convinzione, e soprattutto sulla sua traduzione in prassi quotidiana, rappresenterebbe una condizione indubbiamente facilitante per la diffusione di atteggiamenti e comportamenti di attenzione, interesse ed empatia verso qualunque persona, ponendo le premesse per una ridefinizione più inclusiva dei confini della comunità organizzativa. In tale direzione, appare cruciale la capacità organizzativa – ravvisata in alcune delle nostre aziende e che coinvolge *in primis* l’atteggiamento di “intermediari” quali i professionisti delle risorse umane e i capi intermedi – di **coltivare il delicato equilibrio tra la costruzione di climi supportivi attraverso relazioni e attenzioni dedicate ai singoli lavoratori** (se necessario, anche in termini di aiuto e sostegno di base) **e la ricerca di una loro autonomizzazione sul piano sia personale che professionale**.

La seconda tensione che compone il ritratto di una Europa Giano-bifronte è quella tra, da un lato, il principio di uguaglianza *universale* e le logiche meritocratiche che le nostre società promettono di porre a base del loro funzionamento istituzionale (con una forte enfasi sul contrasto a qualsiasi forma di discriminazione) e, dall’altro lato, la logica intrinsecamente discriminatoria sulla quale si reggono tanto i regimi migratori quanto i meccanismi spontanei di funzionamento del mercato del lavoro. Gli uni e gli altri riflettono, in maniera più o meno radicale ed esplicita, il principio di complementarità – significativamente assurdo, quanto meno in Italia, a principale argomento della narrazione pro-immigrati – di cui sono un evidente corollario i processi di etnicizzazione dei rapporti di impiego. Come abbiamo ampiamente visto commentando il delicato equilibrio tra pari opportunità e diversity management, la tensione tra uguaglianza e discriminazione attraversa le scelte di reclutamento e di gestione delle risorse umane, al crocevia tra vincoli istituzionali, istanze solidaristiche, aspettative di trattamenti differenziali, stereotipizzazioni. Lasciando però intravedere **un possibile equilibrio equo e sostenibile che sia, a un tempo, rispettoso del principio di uguaglianza delle**

**opportunità in senso non solo formale e capace di valorizzare la diversità di talenti e potenziali e dando vita a un'organizzazione realmente inclusiva.** Che significa, concretamente, contemplare ad esempio il ricorso ad azioni positive, la messa in gioco di azioni di responsabilità sociale quando si tratta di gestire situazioni di particolare vulnerabilità, ma anche iniziative nel campo del riconoscimento delle soft skill collegate al background migratorio e naturalmente il costante presidio dello sviluppo professionale e personale dell'intero organico organizzativo (per esempio, sensibilizzando il personale autoctono sui vantaggi collettivi che possono derivare dall'attenzione alla diversità). Ma che significa anche esercitare consapevolezza e responsabilità verso i requisiti minimi (anche in termini retributivi) di ciò che possiamo definire – sulla scorta delle indicazioni e raccomandazioni delle agenzie internazionali – lavoro decente e dignitoso. Rifuggendo dalla tentazione di trarre impropriamente, per quanto legalmente, vantaggio in qualsiasi forma dagli immigrati (e dagli stessi richiedenti asilo ospitati dal sistema d'accoglienza) e dal loro bisogno di lavorare.

Infine, l'Europa contemporanea, dopo avere faticosamente e (in forme forse ancora non compiute) metabolizzato la sua trasformazione in una società d'immigrazione, è oggi protagonista di un movimento ambivalente tra, da un lato, i processi sociali e istituzionali che mirano a riconoscere ed eventualmente valorizzare la sua composizione multi-etnica e, dall'altro, le spinte assimilazionistiche che vorrebbero selezionare gli arrivi e pilotare i percorsi di integrazione in maniera tale da preservare l'identità culturale, se non addirittura quella etnica e religiosa, delle società europee. Ancora una volta, i contesti organizzativi riflettono tale ambivalenza, oscillando tra l'apertura alla diversità e ai suoi possibili vantaggi (magari in chiave esclusivamente strumentale) e l'adesione acritica al dato per scontato, fino alla tendenza alla riproduzione omosociale degli standard di comportamento e di successo. La riflessione condotta ci porta però a proporre un'idea di azienda come candidata a costituire un luogo di confronto, misurarsi anche con l'inevitabile dimensione conflittuale intrinseca a ogni relazione umana, diventare uno spazio di contaminazione e mutuo arricchimento basato sul reciproco riconoscimento della pari dignità di ogni persona e, almeno in prima approssimazione, di ogni cultura; laddove, cioè, lo scambio e il confronto avvengano su un piano di parità e nel quadro di relazioni simmetriche. In tale scenario, la stessa dimensione religiosa (al centro della predizione di uno scontro di civiltà tra nativi e immigrati) è, al contempo, variabile distintiva e oggetto di negoziazione – quando si tratta di fare i conti con la composizione multireligiosa degli organici aziendali e con l'eventuale riconoscimento di diritti – ed esperienza universale e condivisa – quando a essere evocata è la spiritualità come componente costitutiva della persona –.

Per concludere queste nostre considerazioni finali, quella che abbiamo definito come l'urgenza di uno svecchiamento del modello italiano ed europeo d'integrazione<sup>59</sup> trova in definitiva, nelle evidenze raccolte durante questo studio, non solo nuovi elementi a supporto, ma anche – ed è per questo che ci si è riferiti a una conclusione "aperta" – nuove piste di lavoro. Tanto più improrogabili se si guarda agli scenari demografici del Paese, caratterizzati dall'assottigliamento delle coorti più giovani e, nel contempo, dal progressivo affermarsi sul-

---

59 Cf. ancora Zanfrini L. (a cura di) (2015), *The Diversity Value: How to Reinvent the European Approach to Immigration*, McGraw-Hill Education, Maidenhead.

la scena pubblica di una seconda generazione di immigrati inevitabilmente poco incline ad assumere quella medesima postura che ha consentito ai loro genitori di farsi accettare socialmente e apprezzare nei contesti di lavoro. Il nostro studio segnala, al riguardo, la progressiva insofferenza dei giovani d'origine straniera ad assumere un ruolo subalterno nel mercato del lavoro, ovvero la loro tendenza ad "assomigliare" sempre di più ai loro coetanei italiani, perfino in quei tratti meno graditi all'imprenditoria locale, quali l'abnegazione al lavoro, la propensione ad assumersi responsabilità, l'attaccamento al lavoro (qui inteso, evidentemente, come condivisione di una certa cultura del lavoro). Per certi aspetti, sembrerebbe riprodursi – così almeno lo percepisce una certa componente del mondo aziendale nei sistemi a industrializzazione diffusa – un fenomeno già sperimentato negli anni '90 dello scorso secolo, quando le imprese italiane si trovarono ad affrontare in forma sempre più intensa difficoltà nel ricambio generazionale delle maestranze, trovando proprio nell'immigrazione straniera la soluzione alle difficoltà di reclutamento e dando avvio a una trasformazione strutturale e irreversibile degli organici aziendali in molti settori produttivi. Per altri versi, l'incrinarsi dell'adattabilità della stessa popolazione immigrata potrebbe essere il segnale di un progressivo esaurimento dei vantaggi di un'immigrazione iper-adattabile e funzionale alle esigenze del capitalismo predatorio, ma anche della riuscita assimilazione a una concezione del lavoro oggi forse desueta:

Osservando il fenomeno dalla prospettiva dei giovani lavoratori di origine straniera, invece, emerge una maggiore consapevolezza dei propri diritti, una bassa identificazione simbolica con l'azienda e quindi una valutazione dei vantaggi e degli svantaggi delle proprie condizioni lavorative, piuttosto che l'adesione all'idea di lavoro come strumento di emancipazione e mobilità sociale (*Everel Group, Veneto*).

Ma tutto ciò non è che un ulteriore tassello che si aggiunge a definire il significato e la valenza di uno studio come quello qui presentato. Uno studio che, mentre ci conferma come le organizzazioni di lavoro costituiscano **sistemi socio-culturali "in miniatura"** che condensano e permettono di cogliere persino con maggiore nitidezza dinamiche e tendenze di contesto più ampie, 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 nei loro territori di insediamento**, specie laddove le loro iniziative siano sostenute e rafforzate nel quadro di collaborazioni e reti multi-stakeholder. L'auspicio finale è 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. E tanto più ciò assumerà rilevanza nel nuovo inatteso scenario che si è aperto "grazie" alla pandemia, in cui ci è dato constatare con un'immediatezza (e urgenza) senza precedenti l'interdipendenza tra lavoro e vita delle persone, come anche il significato "politico" di scelte organizzative strategiche e più operative in grado di ripercuotersi – nel bene o nel male – sulla ricerca del bene comune e sulla sostenibilità nel tempo dei modelli di sviluppo.

**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