



# L'immigrazione vista da imprese e sindacati

*L'analisi fa emergere la frammentarietà delle strategie e l'occasionalità delle azioni messe in atto dalle aziende*

**L**e imprese italiane entrano quotidianamente in contatto con il fenomeno dell'immigrazione perché gli immigrati sono potenziali consumatori e potenziali lavoratori (1). In questo articolo ci focalizziamo sugli immigrati-lavoratori e presentiamo il punto di vista delle imprese e dei sindacati sulle principali questioni connesse (2).

## Un mosaico di etnie

Un *primo fenomeno* che emerge dalle interviste è la *segregazione orizzontale per settori/professioni*, ossia il

fatto che in alcuni settori/professioni la presenza dei lavoratori immigrati è più rilevante di altri. Tra i settori/professioni particolarmente coinvolti dal fenomeno: l'agro-alimentare (soprattutto nell'attività di raccolta), la pulizia, la cura della persona, la ristorazione, il turismo (soprattutto nei mestieri di governante/cameriere negli hotel) e la logistica.

(1) In proposito si veda l'articolo di Filippo Ielmini, Elvio Pasca, «I consumi dei Nuovi Italiani» in questo stesso dossier.

(2) Le evidenze sono il risultato di una serie di interviste condotte tra febbraio e marzo 2018 realizzate con i rappresentanti della CGIL e delle seguenti imprese: Assologistica-Number1 (Number 1 è una società del Gruppo FISL, leader

ca. Nel caso della logistica i lavoratori immigrati superano l'80 per cento di presenze nei magazzini. Allo stato attuale, le imprese di questi settori non potrebbero sopravvivere senza «l'esercito di riserva» rappresentato dai lavoratori immigrati.

Un *secondo fenomeno* riguarda la *micro-segregazione orizzontale* basata sull'origine nazionale/etnico-cul-

in Italia nel settore della logistica), Autogrill (azienda leader nel mondo nei servizi di ristorazione per chi viaggia), Azienda Agricola Merighi (azienda agricola, situata a S. Croce di Sermide, Mantova, che si occupa soprattutto della produzione/raccolta di meloni), Panino Giusto (catena di ristoranti specializzati nel servire il «Panino Italiano»).

turale, ossia il fatto che emerge una sorta di specializzazione etnico-culturale: per esempio, nella ristorazione prevalgono i filippini; nelle imprese di pulizia sono presenti soprattutto arabi, sudamericani e filippini; colf e badanti provengono dai Paesi dell'Est, ma anche dal Sudamerica. Ogni gruppo etnico-culturale sembra essersi specializzato in un settore/professione, e in certi casi si ha un'identificazione della professione con uno specifico gruppo etnico-culturale che si è storicamente sedimentata

nell'immaginario collettivo («la badante rumena», «il raccoglitore di ortaggi magrebino» ecc.).

Un terzo fenomeno rilevato riguarda il fatto che la *segregazione* orizzontale si accompagna a quella *verticale*: i lavoratori immigrati tendono a concentrarsi, all'interno di uno stesso settore/professione, nei gradi più bassi della gerarchia organizzativa. Dai dati raccolti emerge che i lavoratori immigrati non solo (i) lavorano prevalentemente in settori/professioni in cui il costo del lavoro è un fattore importante (cioè in cui il basso costo del lavoro è una fonte di vantaggio competitivo e, in molti casi, di sopravvivenza delle imprese) e in cui la competizione tra lavoratori non è sulle abilità/competenze, ma sulla disponibilità ad accettare un salario più basso, ma anche (ii) occupano posizioni organizzative e svolgono professioni/mestieri caratterizzati da basso salario e basso status/prestigio e in cui sono richieste soprattutto elevate capacità fisiche; e (iii) stipulano contratti stagionali o a tempo determinato. Queste caratteristiche, in periodi di ciclo economico espansivo, respingono l'offerta di lavoro degli autoctoni e, quindi, lasciano spazio all'offerta di lavoro degli allogeniti. Infatti, come osserva l'imprenditore del mantovano da noi intervistato: «In campagna gli

italiani non vengono, soprattutto quando ci sono da fare lavori pesanti». E ciò vale anche per altre professioni/mestieri, come quello del barista o del magazziniere. Inoltre, alcuni studi evidenziano che l'attrattiva di una professione/mestiere non di-

**«C'è un problema di scontro culturale... In generale, sarebbe meglio avere più etnie che convivono in un'organizzazione, ma non è facile gestirle»**

pende solo dalle sue caratteristiche intrinseche, ma anche dall'identità di chi la/lo svolge: questo vale per il genere, ma anche per l'etnia. L'effetto della segregazione etnico-culturale su una specifica professione/mestiere è quello di rafforzarne sempre più l'identificazione con quell'etnia così da respingere non solo gli autoctoni, ma anche le persone appartenenti a un'etnia terza. In parte questo fenomeno è stato mitigato dalla crisi economica del 2008-13. In parte, alcune imprese hanno iniziato a riposizionare simbolicamente alcune professioni/mestieri. Racconta **Elena Riva, Presidente di Panino Giusto**: «Nel passato c'era un orgoglio legato allo svolgere la professione... poi non più: infatti si parlava di "snackisti" e "paninari". Adesso "fare il panino" viene visto come un mestiere. E noi abbiamo creato "il maestro del panino"». Questo esempio mette bene in evidenza come le imprese possano lavorare sulla percezione delle professioni/mestieri tra lavoratori e il pubblico dei consumatori.

### **Il trade-off tra integrazione e segregazione**

Un altro dei temi emersi dalle interviste è il rapporto tra gli italiani e altre etnie, la convivenza fra etnie differenti, e le relazioni intra-gruppo, ovvero all'interno della stes-

sa etnia. Il tutto richiede l'adozione, l'implementazione e l'uso di pratiche di gestione della diversità etnico-culturale. Quest'ultima spesso si fonda anche su alcuni stereotipi che possono orientare atteggiamenti e comportamenti di tutti gli attori in gioco:

*«Se devo tratteggiare dei tipi... I filippini sono per natura timidi; tendono a sopportare per la loro cultura cattolica. Essi agiscono come comunità. I sudamericani sono focosi, ma non si muovono in maniera compatta; non fanno gruppo. Gli arabi hanno la tendenza a "barattare". Per loro è difficile capire che il salario è quello e non è possibile negoziare» (Marco Beretta, CGIL).*

Far convivere le differenze non sembra facile, né tra lavoratori italiani e lavoratori immigrati, né tra le diverse etnie che compongono la forza lavoro immigrata. Come sottolinea **Renzo Sartori, Presidente di Number1 e Vicepresidente di As-sologistica**:

*«C'è un problema di scontro culturale e anche di adattamento su temi quali la lingua, l'alimentazione, la religione, il tema delle donne, la percezione della gerarchia. In generale, sarebbe meglio avere più etnie che convivono in un'organizzazione, ma non è facile gestirle».*

Non sempre, infatti, l'integrazione viene intrapresa, soprattutto nelle aziende di piccole-medie dimensioni e dove non ci sono processi strutturati di gestione delle relazioni di lavoro: «L'unica pratica osservata è che tramite degli accordi il lavoratore può cumulare le ferie per recarsi nel suo Paese in un periodo di tempo lungo; ma in generale non c'è alcuna attenzione al tema della diversità» (Marco Beretta, CGIL). La difficoltà legata alle differenze può spingere anche a soluzioni nette, ma molto pragmatiche come afferma un im-



Quando la gestione è troppo complessa, la soluzione più efficiente sembra la separazione

prenditore del settore agro-alimentare del mantovano: «*Gli scontri avvengono soprattutto intra-gruppo, per esempio tra marocchini e marocchini. In ogni caso, per evitare tensioni fra gruppi, alla fine li ho separati: i pakistani stanno meglio tra di loro; i marocchini pure*». Così, quando la gestione si rileva troppo complessa la soluzione più efficiente sembra essere la separazione. Un meccanismo che tende ad alimentare le dinamiche che portano alla segregazione orizzontale e verticale. In un *continuum* che va dalla massima integrazione alla massima separazione, ci sono però alcuni casi virtuosi di gestione e inclusione dei lavoratori immigrati. Vediamone alcuni.

### Alcuni esempi di imprese «avanguardiste»

Una prima iniziativa che può essere citata è la «Rete agricola di qualità» istituita dall'INPS: si tratta di

(3) <https://www.inps.it/nuovoportaleinps/default.aspx?itemdir=46316>.

una certificazione grazie alla quale le aziende si qualificano «*per il rispetto delle norme in materia di lavoro e legislazione sociale e in materia di imposte sui redditi e sul valore aggiunto*» (3). Questa iniziativa, segnalata positivamente dalla CGIL, «*ha messo dei paletti importanti perché cerca di evitare che le condizioni di lavoro nel settore agricolo peggiorino fortemente, perché il rischio è sempre alle porte*» (Giovanni Gerace, FLAI Mantova).

Le aziende quindi si segnalano sul mercato come rispettose dei diritti del lavoratore e innescano un circolo virtuoso, tanto che, prosegue Gerace, «*lo strumento sta prendendo piede e anche la Grande Distribuzione Organizzata comincia a richiedere questa certificazione. Per esempio, alcune aziende del consorzio del melone con il riconoscimento del marchio IGP fanno parte di questa rete*».

Se ci spostiamo sul fronte delle imprese, nel corso degli anni sono stati avviati alcuni progetti interessanti che si muovono al confine tra immi-

grazione economica e non. È il caso del progetto ideato da poco dall'azienda logistica Number1. Racconta a questo proposito Renzo Sartori:

«*Su Parma è stato lanciato il progetto NEXT con il supporto delle forze locali di volontariato. Si è iniziato a selezionare dai centri di prima accoglienza 60 persone che sono state formate (sulla lingua, l'educazione civica, l'alimentazione) e poi inserite al lavoro. È partito da poco un secondo progetto di oltre 100 persone dove abbiamo coinvolto grandi aziende che si facessero carico dell'inserimento. Il primo tema è che queste persone, una volta che escono dai centri di accoglienza, perdono tutto, e quindi, oltre che formarle e inserirle, bisogna assisterle soprattutto sul tema della casa*».

Un progetto simile, giunto alla terza edizione, è quello realizzato da Panino Giusto, «*Cucinare per ricominciare*»: il progetto prevede la selezione di 15 richiedenti asilo – grazie all'intermediazione della fondazione AVSI – i quali vengono formati e inseriti in un percorso di tirocinio. Alla fine alcuni sono inseriti in azienda. L'azienda ha inoltre deciso di costruire una rete con altre imprese del settore della ristorazione (come Autogrill, Cappuccino, Panini Durini, Rossopomodoro) che potessero accogliere le persone rimaste escluse, ma che avevano superato con successo la fase di formazione.

Il lavoro sulla diversità culturale, oltre che da progetti avviati con l'aiuto di associazioni e di natura prettamente etico-sociale, passa anche attraverso iniziative aziendali vere e proprie che hanno il loro architrave nell'attività di formazione del gruppo di lavoro (responsabile/componenti) nel quale il lavoratore immigrato viene inserito. È il caso del lavoro svolto da Autogrill, un'azienda che dopo qualche diffidenza iniziale si è mano a mano aperta all'inclusione di forza lavoro immigrata. Spiega l'HR Marilena Ferri: «*Oggi Autogrill ha il 15 per cento di forza la-*

voro immigrata. Abbiamo inserito per esempio una ragazza che porta il velo a Venezia: all'inizio c'è stata difficoltà, ma poi è stata integrata bene... Si sta molto attenti nella fase di induction, dove si invita la persona che viene inserita a spiegare la sua cultura sia al tutor, sia al gruppo». Questa azione diventa necessaria per la riuscita dell'inserimento nel gruppo di lavoro; ma deve essere accompagnata da una gestione della diversità complessiva che tenga conto delle differenti identità in gioco in un'organizzazione. Il rischio infatti è che l'effetto positivo dell'azione si disperda.

### Progettualità, (il-)legalità e nuove soggettività

Se da un lato vi sono (poche) imprese illuminate che hanno compreso la natura strutturale del cambiamento e investono quindi in iniziative e progetti per l'integrazione, dall'altro, però, dietro questa «avanguardia» non c'è ancora la massa delle altre imprese. Inoltre, l'incisività dell'azione delle organizzazioni sul tema rimane poco capillare e poco visibile: spesso questi progetti non vengono comunicati nello spazio pubblico, da una parte perché, come sostiene Elena Riva «non si vuole strumentalizzare il tema»; dall'altra perché, come argomenta Renzo Sartori,

*«non ci si prende la responsabilità di dire chiaramente che gli immigrati sono una risorsa; il più delle volte non per negare il valore di questo capitale umano ma semplicemente perché troppo concentrati sul conto economico. Mentre come associazione abbiamo la responsabilità e il dovere di fermarci a riflettere su questo tema e diffondere le best practices presenti nel nostro settore perché siano di stimolo ed esempio a tutta la filiera».*

Oltre alle buone pratiche delle imprese «avanguardiste», quando si parla di immigrazione c'è anche e soprattutto bisogno di rispetto della legge e di un ruolo attivo del

lo Stato. Questo per rendere «meno sole» le imprese avanguardiste. Inoltre, non bisogna pensare ai lavoratori immigrati come un esercito di riserva muto, senza alcuna coscienza dei propri diritti. Secondo i sindacalisti intervistati, si registra una crescente adesione al sindacato da parte dei lavoratori immigrati che diventano sempre più un soggetto attivo, eterogeneo in termini di composizione etnico-culturale, ma omogeneo a livello di classe sociale. Per esempio, a Milano, su 26.000 iscritti alla CGIL 6000 sono immigrati (nel 2014 erano 3100). Perché un tale incremento? L'aumento si è registrato sia perché il lavoratore immigrato chiede aiuto al sindacato nel caso di abusi/discriminazione, sia perché trova nel sindacato un erogatore di servizi fondamentali:

*«All'inizio l'immigrato è diffidente, se ne sta in disparte. Mano a mano che si attiva il processo di socializzazione, si crea un legame. E il sindacato è atti-*

*vo: incontra le persone e fornisce servizi a supporto, quali l'assistenza fiscale, il supporto amministrativo per l'ottenimento del permesso o della cittadinanza, informazioni sui diritti e la Costituzione»*

afferma Giovanni Gerace. Conoscere i propri diritti, tutelarsi, «entrare in un'area di legalità» diventa fondamentale per un soggetto che lavora in settori critici in cui il fenomeno del «caporalato» si insinua strategicamente. Prosegue Gerace:

*«Il caporalato è un concetto usato per identificare un fenomeno più complesso... si insinua negli interstizi del sistema: per esempio, proprio per l'assenza di continuità contrattuale nel lavoro agricolo (contratti stagionali) si crea una situazione di incertezza, di grigio che può dare vita a fenomeni di sfruttamento dell'intermediazione clandestina di manodopera. Quando si rinnovano i contratti, si dà sempre precedenza alle persone che erano impiegate l'anno*

Si registra una crescente adesione al sindacato da parte dei lavoratori immigrati



precedente per dare continuità, ma non sempre si riesce a garantirla. Gli immigrati, infatti, per esempio quelli marocchini, durante le vacanze di Natale tornano nel loro Paese e poi a gennaio si ripresentano dalle aziende per farsi riassumere. Se non riescono a farsi riassumere dalla stessa azienda, cominciano a vagare da settore a settore. Non esiste più un collocamento, soprattutto in agricoltura... Si attivano dunque un passaparola e reti informali. Così l'intermediazione illegale nasce quando la richiesta è eccessiva e si inserisce tra la domanda e l'offerta. Il caporale può conoscere la lingua, essere parente/amico, colui che lo ha fatto entrare regolarmente».

E ciò vale anche in settori diversi, quali la logistica, dove il fenomeno si presenta attivando le stesse dinamiche di appartenenza:

«C'è il tema delle cooperative, dove si esercita la delega. Quindi ci sono persone che accumulano delle responsabilità, con lo strumento della delega, e decidono. Si crea quindi un fenomeno di caporalato, che è un insieme di pratiche, dove gli stessi sindacati possono essere strumentalizzati. Naturalmente ci sono casi virtuosi: la storica cooperativa dell'Orto Mercato: non c'è la somma delle deleghe, c'è trasparenza e c'è un rapporto paritario con i colleghi. Anche DHL ha un rapporto sano con il sindacato» (Luca Stanzone, CGIL Milano).

Queste situazioni sono rese più difficili dall'assenza dello Stato; prosegue Stanzone:

«Le grandi logistiche (il 30 per cento si trova in Lombardia) hanno soppiantato le grandi cascine. Nel tempo si sono impiantati grandi magazzini, ma si sono insediati senza infrastrut-

ture... questo rallenta il processo di integrazione. Prima nascevano in periferia, in mezzo ai palazzoni e lì c'era un processo di integrazione. Questo processo non è stato accompagnato da decisioni pubbliche. Gli immigrati arrivano in bicicletta sui posti di lavoro... In questa assenza del decisore pubblico si insinua il caporalato, fornendo per esempio un servizio legato al raggiungimento del posto di lavoro».

### Gli immigrati lavoratori in Italia: alcuni aspetti distintivi

- **La segregazione orizzontale per settori/professioni:** in alcuni settori/professioni la presenza dei lavoratori immigrati è più rilevante di altri.
- **La micro-segregazione orizzontale basata sull'origine nazionale/etnico-culturale:** in alcuni settori/professioni si riscontra una sorta di specializzazione etnico-culturale.
- **La segregazione orizzontale si accompagna a quella verticale:** i lavoratori immigrati tendono a concentrarsi, all'interno di uno stesso settore/professione, nei gradi più bassi della gerarchia organizzativa.
- Nelle imprese, la gestione dei rapporti tra lavoratori italiani e stranieri, e tra lavoratori stranieri di etnie diverse, può rivelarsi **così complessa da indurre a privilegiare la separazione**, in quanto più efficiente nell'immediato.

La debolezza delle politiche sociali amplifica le maglie entro cui si insinua l'illegalità. Un terreno su cui lo Stato e le imprese potrebbero trovare un punto di incontro è quello legato all'introduzione di servizi di sostegno alla gestione dei singoli lavoratori soprattutto nel caso degli stagionali nell'agricoltura in termini di accoglienza/abitazioni temporanee e di servizi di supporto che non riguardano solo il lavoratore, ma anche i familiari nel momento in cui il lavoratore immigrato sceglie l'Italia come Paese di residenza permanente.

Infine, le imprese sembrano sotto-stimare come il contesto socio-culturale possa incidere sull'efficacia delle proprie iniziative: se il contesto tende a divenire sempre più chiuso e respingente, se non in certi casi razzista («prima agli italiani»), il rischio è che le poche oasi che abbiamo descritto siano sopraffatte dal deserto che c'è intorno. Le imprese avanguardiste, quindi, dovrebbero cercare di allinearsi al fine di diventare attori attivi nel favorire un'integrazione sostenibile in una società sempre più complessa, perché diversa ed eterogenea.

### Un panorama frammentato

Dalle interviste che abbiamo raccolto emerge un quadro composito: un sindacato molto attivo sul campo che svolge un ruolo di difesa e di sostegno degli immigrati nel mercato del lavoro; le piccole imprese che incontrano difficoltà nella gestione quotidiana di una forza lavoro varia e complessa; alcune imprese medio-grandi che timidamente attivano progetti sul tema dell'immigrazione, ma stentano a prendere una posizione ben visibile nello spazio pubblico. Lo Stato, infine, sembra avere un ruolo ancora insufficiente nel favorire l'integrazione di questa forza lavoro a livello economico-sociale, soprattutto in quegli ambiti in cui il tema dell'illegalità emerge con forza. Si evidenzia una frammentarietà delle strategie e un'occasionalità delle azioni messe in campo dalle organizzazioni, con timidi cenni di una costruzione di reti di condivisione di pratiche e conoscenze sul tema. ■

(a cura di Fabrizio Perretti, Zenia Simonella e Stefano Basaglia)

Esplora **e&m**PLUS su [www.economiaemangement.it](http://www.economiaemangement.it)