

Sulla questione migranti è tempo di scelte

di Massimiliano Monaci*

IMPRESE, SOCIETÀ E DIRITTO

Oggi giorno i fenomeni migratori che caratterizzano – tra gli altri – il nostro Paese, e in particolare l’immigrazione da Paesi extracomunitari a forte pressione migratoria, interpellano direttamente il sistema d’impresa italiano. Questo impone alle nostre aziende di attrezzarsi per gestire la diversità inevitabilmente aumentata, negli organici organizzativi, dalla presenza di personale immigrato anche in un’ottica di valorizzazione del loro capitale umano e quindi di vantaggio competitivo.

Che l’Italia nel corso degli ultimi venticinque anni si sia trasformata in un Paese di immigrazione è sotto gli occhi di tutti. Le statistiche ci dicono che, nel 2020, il numero di persone con un background migratorio presenti in Italia si attestavano complessivamente intorno agli 8 milioni¹. Sotto la superficie del dato dimensionale, tuttavia, troviamo un fenomeno più sfaccettato di quanto comunemente si pensi.

LO SCENARIO DI RIFERIMENTO

Ciò vale a partire dalle caratteristiche biografiche dei migranti (genere, livello di istruzione, presenza e composizione del nucleo familiare ecc.), fino ad arrivare alla loro provenienza nazionale, che normalmente tende a intrecciarsi – non sempre in maniera lineare – con ulteriori fattori di diversità come quelli linguistico, etnico e religioso. Un ulteriore elemento che spinge a riconoscere come i migranti non siano tutti uguali riconduce alle distinzioni riguardanti il loro status giuridico. Riferendosi agli immigrati regolari, un cruciale fattore di differenziazione fa capo alla varietà dei canali di ingresso nel nostro territorio. In tal senso, e non solo perché si tratta di una distinzione assurda agli onori della cronaca negli anni recenti, spicca la distinzione tra cosiddetti migranti «economici» e «non economici». Se è vero che storicamente la vicenda migratoria italiana si è sviluppata soprattutto attraverso flussi di migranti economici, da un decennio



a questa parte tale componente non costituisce più la quota prevalente degli ingressi, numericamente superata da quella relativa ai ricongiungimenti familiari. Ma soprattutto, a partire dal 2014, sono aumentati in modo vistoso gli ingressi di migranti richiedenti asilo, target su cui si sono concentrati notevoli sforzi progettuali e finanziari da parte degli attori pubblici e del terzo settore per favorirne percorsi di integrazione sociale che risultano indubbiamente sfidanti.

Perché questo scenario, con la sua complessità, tocca direttamente il mondo delle aziende italiane e dovrebbe interrogarlo? Per diversi e rilevanti motivi.

Il primo, tutto sommato ben noto, è di carattere sistemico: dato l’invecchiamento demografico del nostro Paese, con il progressivo aumento di popolazione in uscita dall’età attiva e il conseguente assottigliarsi delle forze di lavoro autoctone, la nostra economia è nella necessità di incrementare l’inclusione nel mercato del lavoro delle categorie – tra cui, in prima fila, i migranti – che oggi ne rimangono *tout court* escluse o vi partecipano in maniera limitata.

* *Massimiliano Monaci* è Professore Ordinario di Sociologia Generale presso la Facoltà di Scienze Politiche e Sociali dell’Università Cattolica di Milano e Direttore del Master in Risorse Umane e Organizzazione gestito da Università Cattolica e Fondazione ISTUD Business School.

In secondo luogo, è ormai ampiamente dimostrato a livello europeo che la partecipazione al mercato del lavoro rappresenta il veicolo più efficace per l'integrazione sociale degli immigrati nelle società ospiti. Sotto tale profilo, non è difficile riconoscere come già negli ultimi dieci/quindici anni molte aziende italiane abbiano operato, di fatto, quali incubatori di modalità di convivenza delle differenze o addirittura laboratori per la loro sperimentazione all'interno di un contesto sempre più multietnico e multiculturale, sebbene ben più raramente entro una cornice esplicita e consapevole, per non dire strategica, di Diversity Management (DM).

Proprio rispetto all'opportunità ancora in larga parte latente di coltivare l'integrazione occupazionale degli immigrati in un'ottica di DM, possiamo ravvisare un'ultima sostanziale – e più diretta – ragione che dovrebbe rafforzare l'interesse e l'impegno delle imprese verso questi temi: l'insieme di possibili vantaggi per la competitività e la performance aziendali derivanti dalla valorizzazione della presenza di risorse umane migranti.

OLTRE L'ASSUNTO DELLA COMPLEMENTARITÀ

Su tali premesse, occorre in primo luogo prendere atto di come il modello di integrazione degli immigrati si sia fino a oggi sviluppato, in Europa e specialmente in Italia, nei termini di ciò che Laura Zanzi definisce l'«assunto della complementarità»², un aspetto che già coinvolge il ruolo e le scelte delle imprese. Con questa espressione, si allude alla logica strettamente economicistica alla base di una percezione, non solo ampiamente condivisa a livello sociale ma anche diffusa nei luoghi e tra i datori di lavoro, secondo cui il vantaggio primario della presenza degli immigrati consiste in buona sostanza nella loro abilità di essere iper-adattabili, corrispondendo in particolare al fabbisogno di forza lavoro in mansioni che «gli italiani non vogliono più fare». Un vantaggio percepito che, al contempo, individua il limite principale di un modello di integrazione che forse non è esagerato definire «di basso profilo».

È anche attraverso questa lente che possiamo leggere fenomeni ben evidenziati da studi di sociologia delle migrazioni riguardanti il caso italiano. Quello fondamentale consiste nella cosiddetta «etnicizzazione del mercato del lavoro», che vede gli immigrati concentrarsi in larga prevalenza in profili professionali a bassa qualificazione caratterizzati da livelli retributivi modesti e mansioni solitamente manuali. Eloquentemente, al 2020 tra i settori occupazionali più etnicizzati figurano quelli degli «altri servizi collettivi e alla persona» (con una presenza immigrata del 36 per cento), agricolo (18,3 per cento), dell'ospitalità e della ristorazione (17,7 per cento) ed edilizio (17,6 per cento); quanto alla forma contrattuale, rispetto agli italiani gli stranieri risultano sovra-rappresentati nell'impiego a tempo determinato (19,5 per cento a fronte del 12,3

per cento) e, più considerevolmente ancora, in mansioni operaie (77,1 per cento a fronte del 31,7 per cento)³.

In sintesi, l'addensamento in lavori *low-skill* e non di rado legati a produzioni a basso contenuto tecnologico e basate sul contenimento del costo del lavoro – più che su qualità e innovazione – resta un tratto centrale della struttura di opportunità occupazionali che si offre agli immigrati e, intuitivamente, non è estraneo al fatto che il nostro Paese attrae principalmente un'immigrazione a bassa istruzione. Corollario di ciò sono altri documentati fenomeni, quali la ridotta mobilità professionale e le scarse prospettive di carriera degli stranieri e, nel caso di credenziali formative elevate, un tasso di sovra-qualificazione rispetto ai ruoli svolti ben più alto di quello dei nativi (perfino con riferimento ai pregiati titoli superiori nelle aree STEM). A parte altre importanti considerazioni, tutto ciò si traduce in un chiaro sperpero di capitale umano.

Appare pertanto oggi improcrastinabile un salto di paradigma sul fronte dell'approccio di fondo al lavoro immigrato. Un cambio di logica attraverso cui modificare la diffusa ma riduttiva percezione dei migranti come «risorsa limitata» e principalmente un serbatoio di forza lavoro iper-adattabile e a buon mercato, spostando l'attenzione verso le opportunità legate alla loro presenza.

Non mancano alcuni segnali di questo cambiamento di prospettiva. Un rilevante punto di passaggio in tale direzione si è aperto in Europa proprio in corrispondenza delle migrazioni di carattere umanitario post-2014. A partire dalla consapevolezza che gran parte di queste persone condurranno la propria vita negli Stati dell'Unione Europea, la crisi dei rifugiati ha sollecitato un'iniziale attenzione rispetto a come promuovere un'integrazione dei nuovi migranti in grado di rendere sostenibile o addirittura vantaggioso l'impatto di lungo termine dei flussi per ragioni umanitarie. A tale movimento hanno senza dubbio fornito notevole impulso le istituzioni comunitarie, nella cui azione di sensibilizzazione e indirizzo dell'ultimo quinquennio si può cogliere una chiara insistenza, oltre che sulla necessità, primaria, di rispondere ai bisogni di protezione, sull'esigenza di concepire i rifugiati come «risorse da non sprecare»⁴. Il tutto, nel contesto di indicazioni di policy che più ampiamente identificano nella capacità di fare un miglior uso delle abilità dei migranti una condizione fondamentale per favorire non solo la coesione sociale ma anche il futuro sviluppo economico delle società europee.

IL RUOLO DELLE AZIENDE

Non siamo, dunque, all'anno zero. Nell'ottica di quel cambiamento di paradigma, occorre però ora lavorare con maggiori convinzione e decisione alla valorizzazione del potenziale delle risorse umane immigrate. In tale quadro in continua evoluzione, le imprese sono chiamate a coltivare una gestione responsabil-

mente inclusiva e insieme performativa del personale con background migratorio.

Si tratta di combinare queste due leve, per così dire, in un'unica anima, coerentemente con una lezione ormai appresa da due decenni di dibattito e prassi nel campo della responsabilità sociale e sostenibilità d'impresa, cioè di come possa essere fuorviante scindere o perfino contrapporre approcci alla CSR di carattere etico (orientati a finalità squisitamente solidaristiche e/o di impegno per il bene comune) e *business-centered* (con attenzione a benefici competitivi in termini di innovazione, di *commitment* interno, reputazionali ecc.).

Proprio con riferimento all'esperienza emergenziale dei rifugiati, diverse iniziative di sensibilizzazione e collaborazione multi-stakeholder europee hanno iniziato a raccogliere la sfida di trasformare il costo dell'accoglienza di profughi e richiedenti asilo (almeno secondo una percezione presente nell'opinione pubblica) in investimento. E hanno individuato, anche con riscontri sul campo⁵, i potenziali vantaggi aziendali legati all'inclusione e alla formazione di queste persone: reclutare lavoratori eventualmente già qualificati o comunque valorizzabili a fronte di competenze ricercate e/o dell'esigenza di sostituire risorse senior in uscita; inserire giovani altamente motivati, con una propensione all'*engagement* e a mettersi in gioco spesso sviluppata nel corso dei complicati percorsi migratori intrapresi per costruire il proprio futuro; disporre di specifiche abilità linguistiche e culturali essenziali nel contesto di strategie di (ri)posizionamento competitivo in ambienti di business sempre più interconnessi a livello globale.

Più in generale, e tanto più laddove – come nella situazione italiana – ci si confronti principalmente con una forza lavoro immigrata dai livelli di istruzione e qualificazione medio-bassi, appare ragionevole e opportuno, quanto meno nel breve termine, focalizzarsi sulla valorizzazione di competenze acquisite non solo e non tanto in percorsi formativi e di carriera pregressi (quindi con un chiaro collegamento a determinati ambiti e profili professionali) ma attraverso l'intera esperienza personale, maturata specialmente in contesti formali e non formali. Sono, queste, abilità sovente sviluppate proprio mediante l'esperienza migratoria ma anche opache e tacite, della cui spendibilità o perfino esistenza gli stessi interessati tendono a non essere consapevoli. In particolare, il background migratorio può rivelarsi incubatore di due distinti set di soft skill: quello derivante dall'abitudine/capacità di gestire rischi e incertezze, adattarsi costantemente a condizioni nuove e complesse, misurarsi con problemi imprevisi elaborando alternative d'azione; quello legato alla fa-

miliarità con diversi codici culturali e comunicativi e alla predisposizione a muoversi tra di essi, prerogative in grado di tradursi in competenze linguistiche, di mediazione interculturale e di gestione dei conflitti.

È superfluo sottolineare come, in entrambi i casi, si tratti di risorse con un significativo potenziale strategico per un sistema d'impresa inevitabilmente immerso in contesti d'azione in rapido mutamento e votato o esposto all'internazionalizzazione⁶. Inoltre, un'attenzione alle soft skill che possono generarsi dal background migratorio dovrebbe a maggior ragione imporsi nei riguardi delle seconde generazioni dell'immigrazione, ossia i figli di famiglie immigrate nati nel nostro Paese oppure giunti in età infantile o scolare, la cui esperienza è spesso singolarmente contrassegnata da una condizione di «duplice appartenenza» e dalla familiarità con l'attraversamento dei confini.

C'è, in definitiva, un *diversity value* sotteso alla presenza immigrata da meglio portare alla luce, comprendere e implementare nelle nostre imprese. D'altra parte, fino a tempi assai recenti e non solo in Italia, la platea dei lavoratori immigrati ha rappresentato un

target largamente trascurato negli studi e iniziative condotti in una esplicita cornice di DM, a differenza di altre categorie di risorse (in primo luogo, la componente femminile).

Semmai, l'attenzione a una gestione efficace delle diversità di matrice etnico-nazionale si è rivolta a questioni

di *cross-cultural management* applicate a figure manageriali e professionali pregiate, già provviste in ingresso di requisiti di qualificazione e/o talento, e ai bisogni e alle strategie delle imprese multinazionali. Per altro verso, in una vena più sociologica, si è prevalentemente guardato a temi di pari opportunità, mettendo in risalto i meccanismi che producono discriminazioni a carico degli stranieri nei luoghi di lavoro. Una sensibilità, quest'ultima, che, se resta semplicemente centrale (al di là degli stessi vincoli di legge) come presupposto sia etico sia operativo di politiche di DM, non esaurisce la portata dei processi di inclusione – nel senso pieno di valorizzazione – delle persone nei contesti organizzativi.

BUONE PRATICHE E BENEFICI PER LE IMPRESE

Da ormai un decennio, la Fondazione ISMU (Iniziative e Studi sulla Multietnicità) di Milano si sta impegnando a rafforzare l'idea della convenienza e, *in primis*, della fattibilità di azioni di *managing diversity* orientate allo sviluppo del capitale umano dei migranti nei luoghi di lavoro; un programma di lungo periodo che, accanto ad altre iniziative, prevede progetti comprendenti ricerche sul campo volte a offrire evidenze



sulle pratiche esistenti di gestione inclusiva del personale immigrato. Questa agenda su base empirica⁷ sta attualmente evolvendo attraverso il coordinamento del progetto nazionale DimiCome⁸, in cui si è condotto uno studio che ha coinvolto 55 organizzazioni dissemi-nate nelle cinque Regioni interessate (Emilia Romagna, Lombardia, Piemonte, Puglia, Veneto). Le realtà analizzate sono eterogenee per dimensioni (dalla piccola impresa alla grande azienda internazionalizzata) e riferibili a un ampio ventaglio di settori (per esempio, logistico, agricolo e della produzione alimentare, alberghiero e della ristorazione, metalmeccanico, conciario, dell'abbigliamento, dei prodotti etnici, di multi-servizi per l'ambiente).

Di seguito, in maniera inevitabilmente schematica⁹, ci si sofferma su alcune indicazioni scaturite dalla ricerca che si ritiene possano anche fornire spunti per l'azione e il cambiamento organizzativi.

Le pratiche di inclusione

Il dato d'ingresso è che nel panorama organizzativo considerato è possibile individuare un repertorio emergente di azioni inclusive a favore del personale immigrato. Si tratta di attenzioni che presentano un grado di strutturazione e un orientamento strategico alla valorizzazione in azienda dei migranti ancora mediamente deboli, collegandosi soprattutto a percorsi evolutivi incentrati su meccanismi naturali e sovente informali; collegati cioè, da un lato, a storie e culture organizzative costitutesi nel tempo e, dall'altro, a condizioni e sfide più o meno contingenti che divengono fonti di esperienza concreta e talora di nuovo apprendimento. In tale scenario, gli interventi per l'integrazione o anche la valorizzazione degli stranieri arrivano a toccare diverse delle aree che compongono il ciclo di gestione delle risorse umane.

1. *Il recruiting e la selezione.* A segnalarsi è una situazione di gestione avanzata delle collaborazioni con gli enti del sistema dell'accoglienza, data dalla prassi di ricercare costantemente un *matching* tra i profili segnalati e le posizioni individuate dall'impresa.
2. *L'inserimento dei newcomers immigrati.* A distinguersi in più casi è la pratica del «mentoring intra-culturale»: un meccanismo, solitamente non formalizzato, tramite cui la nuova risorsa straniera viene accompagnata da un dipendente esperto che ne condivide il background migratorio o perfino l'origine etnico-nazionale, così da favorire l'apprendimento di carattere sia tecnico sia socio-relazionale.
3. *La formazione.* Un punto importante riguarda la formazione per il miglioramento della conoscenza dell'italiano (per esempio, facilitando la frequenza di corsi esterni grazie alla rimodulazione di turni e orari oppure, più di rado, proponendo corsi interni *ad hoc*). Questa attenzione appare basilare perché la competenza linguistica rappresenta non soltanto un imprescindibile requisito di partenza per un buon

inserimento dei migranti, ma anche la premessa di qualsiasi percorso di valorizzazione del loro potenziale.

4. *Le pratiche di sviluppo e le opportunità di avanzamento.*

Un rilevante fattore in grado di generare opportunità per i lavoratori stranieri concerne il posizionamento di mercato o il settore di attività, laddove la conoscenza di lingue e culture straniere costituisce un esplicito asset per il business e può portare a collocare il personale immigrato in ruoli di varia responsabilità. È il caso di aziende del settore alberghiero in cui dipendenti stranieri occupano delicate posizioni di interazione diretta con la clientela internazionale. Più in generale, emerge una condizione favorevole allo sviluppo professionale e di carriera dei migranti quando si riesca a instaurare un sottile equilibrio tra la capacità di creare intorno a essi un clima supportivo e la ricerca di una loro autonomizzazione sul lavoro e a livello personale. Sul piano operativo, ciò suggerisce l'importanza di individuare quali referenti quotidiani (supervisori ecc.) persone capaci di abbinare sensibilità di tipo empatico e autorevolezza nello svolgimento del proprio ruolo.

Sovente, si possono peraltro intravedere due meccanismi di fondo che operano trasversalmente alle aree di inclusione precedenti.

1. *La «cura del fattore umano»*, ovvero la disponibilità all'ascolto di situazioni e problemi dei lavoratori immigrati nel contesto di una costante interazione personale coi colleghi, con i capi intermedi, non raramente con le figure apicali. Ciò sfocia di solito in molteplici pratiche di aggiustamento operativo determinate dalla presenza di dipendenti stranieri, a partire dalla capacità di dare risposte a una serie di loro bisogni fondamentali (per esempio, assistenza nelle pratiche burocratiche e orientamento ai servizi nel territorio). Non di rado, queste forme di risposta ai bisogni passano attraverso sistemi di welfare aziendale calibrati anche sulle esigenze dei dipendenti immigrati, proprio la presenza dei quali ha talora fornito lo stimolo a evitare l'adozione di pacchetti standardizzati ormai diffusi in questo mercato.
2. *Pratiche emergenti di knowledge management*, con la consapevolezza di fondo che, prima di poter eventualmente valorizzare la diversità, occorra in senso stretto conoscerla. Si tratta di processi, di norma ancora a uno stadio embrionale, attraverso cui lo sforzo di conoscenza si estende dai bisogni ai potenziali attivabili nello stesso personale immigrato, col tentativo di approfondirne i percorsi formativi, occupazionali e più ampiamente esistenziali anche in un'ottica di performance aziendale. Questa forma di attenzione può condurre a identificare titoli e competenze certificati, soft skill, nonché eventuali gap rispetto alle mansioni ricoperte.

I fattori facilitanti

Insieme agli ambiti di azione inclusiva, il panorama della ricerca propone una serie di condizioni ricorrenti che sembrano operare da fattori facilitanti per lo sviluppo di impegni verso la diversità portata in azienda dalle risorse immigrate.

1. *Le reti con gli stakeholder esterni*, che costituiscono una risorsa cruciale sia per affrontare concrete questioni operative (organizzazione di tirocini, formazione ecc.), sia per lo sviluppo di apprendimenti nell'integrazione dei lavoratori stranieri. Di fatto, le reti e collaborazioni con gli stakeholder pubblici e del non-profit hanno frequentemente creato le condizioni per l'implementazione di pratiche inclusive dei migranti in imprese che prima ne erano sprovviste.
2. *Il radicamento socio-culturale nel territorio*: visibile non solo in molteplici piccole imprese ma pure in varie realtà medio-grandi (anche con proiezione internazionale), l'impegno aziendale per il sostegno della vita sociale nella comunità locale – specie se derivante da una presenza storica – può diventare il veicolo principale o comunque iniziale attraverso cui si realizzano interventi a favore dei lavoratori immigrati.
3. *Gli impegni (formali) nella responsabilità sociale e sostenibilità d'impresa*: in modo più specifico rispetto a una naturale attenzione di *community engagement*, la presenza di esplicite politiche di CSR o *corporate sustainability* può a sua volta costituire un rilevante vettore per inquadrare le iniziative di DM, tra cui eventualmente le azioni di inclusione dei migranti. Ciò si verifica prevalentemente nelle imprese di grandi dimensioni, in particolare quelle inserite in network transnazionali, non poche delle quali esibiscono un repertorio persino avanzato di strumenti disponibili in questo campo (dal bilancio sociale o *sustainability report* al codice etico, dalle certificazioni – ambientale, sociale, *health&safety* – all'adesione a standard internazionali quali il *Global Compact* e i *Sustainable Development Goals* dell'Agenda ONU 2030). Nondimeno, per le stesse realtà più piccole gli aspetti di responsabilità tendono a rappresentare un veicolo fondamentale delle pratiche inclusive, sia pure in maniera spesso tacita e quasi sempre senza l'adozione di strumenti formali.
4. *L'influenza di culture aziendali socialmente orientate*: in modo evidente proprio nella piccola impresa, il senso di responsabilità che alimenta azioni a favore del

personale immigrato procede dalla cultura aziendale; una cultura socialmente orientata, vissuta in modo informale e talora inconsapevole, che si lega a storie e climi interni sviluppati nel tempo specie sulla base delle esperienze e dei valori personali di imprenditori e fondatori. Tuttavia, anche in contesti più strutturati la promozione di queste pratiche può trovare un fattore autopropulsivo in distintive culture d'impresa: culture basate su riconoscibili orientamenti etico-sociali e la cui efficacia è anche favorita dalla presenza di alcuni processi «da piccola impresa» (per esempio, quelli prevalentemente informali dell'interazione quotidiana e dell'influenza di specifiche figure di leader di vertice o intermedie), che poi possono rafforzarsi reciprocamente con pratiche più formalizzate di gestione sostenibile. A segnalarsi come elemento culturalmente facilitante è anche l'apertura all'innovazione nella misura in

cui consenta di superare naturali resistenze nell'affrontare sfide inedite. In altri termini, la disponibilità alla sperimentazione e all'assunzione dei collegati rischi pare proporsi come aspetto almeno potenzialmente favorevole a strategie di esplorazione della novità data dalla diversità del personale.

5. *La dimensione informale come risorsa inclusiva*: con chiari collegamenti a quanto già indicato sulla rilevanza del fattore umano, la presenza di climi interni positivi facilita la concretizzazione di meccanismi di riconoscimento e integrazione dei lavoratori immigrati. Ciò passa in primo luogo

attraverso le dinamiche informali quotidiane, il cui ruolo è particolarmente evidente – ancora – nella piccola azienda grazie all'immediatezza dei processi relazionali, motivazionali e di coinvolgimento personale. Ma – nuovamente – in più casi lo si può scorgere anche nelle imprese di dimensioni medio-grandi quando presentano ambienti di lavoro improntati all'ascolto delle esigenze delle persone e a stili collaborativi di interazione interna e di gestione degli stessi rapporti gerarchici; se vogliamo, un'altra circostanza in cui si rivela premiante la capacità di incorporare alcuni tratti di funzionamento caratteristici della piccola impresa.

6. *L'inquadramento in prassi più ampie di managing diversity*: in varie traiettorie organizzative osservate, una pregressa attenzione per la diversità interna (di solito, quella di genere) ha costituito una risorsa in termini conoscitivi e di motivazione per lo sviluppo di una sensibilità nei riguardi della diversità connessa al background migratorio. È però interes-



sante notare come in qualche caso affiori il processo inverso, tramite cui è esattamente l'inclusione di personale straniero a essere diventata volano di ulteriori interventi di DM (per esempio, il caso di una multinazionale che sta progettando l'inserimento in stage di ragazzi con sindrome di Down sulla base dei riscontri positivi ottenuti dall'inserimento di giovani rifugiati).

I vantaggi per le organizzazioni

La ricerca consente di individuare una serie di effetti positivi per le imprese generati dalle pratiche di inclusione e valorizzazione dei migranti. Gli impatti delle azioni realizzate sono assai raramente oggetto di qualche forma di monitoraggio o valutazione, a conferma di quell'idea di percorsi evolutivi (piuttosto che strategici) proposta all'inizio. Si tratta, però, di effetti in generale distintamente percepiti dagli operatori e riportati attraverso resoconti dotati di notevole plausibilità.

In tale combinazione di valori, spiccano complessivamente tre categorie di benefici.

1. *Il miglioramento del clima aziendale interno*: il clima organizzativo rappresenta non soltanto, a monte, una condizione facilitante per il successo delle pratiche, ma anche, a valle, una significativa area in cui riscontrarne i vantaggi. Oltre alle conseguenze per gli immigrati coinvolti (in termini di soddisfazione e quindi di *commitment*), l'inclusione di questi ultimi offre agli altri collaboratori l'opportunità di vivere esperienze di solidarietà ed empatia (innanzitutto nelle fasi di accoglienza e iniziale affiancamento) e di attuare comportamenti spontanei di supporto e collaborazione, che risultano di per sé gratificanti. Inoltre, lo scambio reciproco nella diversità agevola processi di comprensione più ampia della realtà, favorendo anche la possibilità di sviluppare nel quotidiano competenze cross-culturali e linguistiche internamente apprezzate, in particolare, nelle aziende operanti in ambienti internazionali.
2. *Il rafforzamento della reputazione organizzativa esterna*: pur tenendo conto dell'intrinseca delicatezza del tema dell'integrazione lavorativa degli immigrati, si può ritenere che la presenza di impegni in questo campo sia in grado di alimentare percezioni positive da parte di vari stakeholder esterni, quali i partner di business, gli interlocutori pubblici, le comunità locali e il sistema dei media. In tal senso, alcune grandi imprese del campione coltivano esplicitamente la propria apertura alla diversità come filone o indicatore nell'ambito del *CSR reporting*. D'altra parte, trasversalmente alle categorie dimensionali e di settore, molteplici delle organizzazioni osservate hanno ottenuto un pubblico riconoscimento delle proprie azioni o sperimentazioni nell'inclusione di migranti e rifugiati (per esempio, il logo Welcome. Working for Refugee Integration conferito annualmente da UNHCR).

3. *I vantaggi per la prestazione aziendale*: l'evidenza di questi benefici è senza dubbio più robusta per certe realtà, solitamente di nicchia, che hanno *tout court* basato la loro attività sulla business idea di trarre valore dalla diversità nazionale ed etnico-culturale del proprio staff. Nella maggioranza dei casi, i possibili vantaggi organizzativi, benché non inizialmente o apertamente ricercati, si pongono all'attenzione *in progress*, come riscontrabile in grandi aziende che hanno dapprima inserito risorse immigrate in una pura logica di responsabilità sociale (per esempio, aderendo a iniziative multistakeholder di promozione di tirocini per rifugiati) e che oggi stanno scoprendo il potenziale di questa presenza. A emergere più volte sono benefici relativi ai processi di internazionalizzazione e alle strategie commerciali; disporre non solo di specifiche competenze linguistiche e nella comprensione dei *mindset* di clienti esteri (per esempio, in ruoli di export manager), ma anche di abilità di resilienza nell'adattarsi rapidamente a mutamenti strutturali e culturali (come nel caso di una media impresa recentemente acquisita da un gruppo multinazionale straniero). Non mancano, tuttavia, effetti prestazionali positivi di altro genere connessi a peculiari settori di attività (per esempio, in una società di raccolta e smaltimento dei rifiuti, l'utilizzo dei dipendenti stranieri come educatori di comunità nei loro luoghi di aggregazione ai fini di incentivare la raccolta differenziata e facilitarne la gestione).

QUATTRO RIFLESSIONI FINALI

Proprio lo studio sul campo appena discusso suggerisce chiaramente come un reale percorso organizzativo di valorizzazione dei migranti sia destinato ad affrontare svariati ostacoli ed elementi di criticità.

Ci sono le ben note sfide di qualsiasi impegno di DM, quali l'investimento di risorse umane e di tempo – se non strettamente economiche – e la difficoltà di consolidare culture interne inclusive. Ci sono elementi di complessità che ricadono al di fuori della sfera di azione e controllo diretti delle imprese, si pensi solo all'impatto delle politiche pubbliche di governo dei flussi migratori. E ci sono problemi legati alla concreta integrazione delle persone immigrate nei luoghi di lavoro, a cominciare dagli inevitabili fraintendimenti culturali (per esempio, suscitati da diverse concezioni del tempo). Imbattersi in tali criticità, maturarne consapevolezza e affrontarle anche faticosamente possono persino costituire un indicatore della serietà della strada intrapresa.

Di certo, si amplifica in questo caso la necessità – anch'essa già tipica delle iniziative di *managing diversity* – di dedicare maggiore attenzione ai processi di monitoraggio e valutazione di quanto implementato. Ciò introduce a una seconda e più generale riflessione: c'è l'esigenza di maggiori strutturazione e inquadramento

strategico degli interventi, senza però pregiudicare il ruolo di dimensioni più informali e spontanee collegate a specifiche esperienze e culture dei luoghi di lavoro e, in definitiva, al tessuto del sistema d'impresa del nostro Paese. In altri termini, è ragionevole pensare che un'efficace «via italiana» al DM, anche rispetto all'inclusione delle risorse umane immigrate, debba procedere nella direzione di un equilibrio (o mix virtuoso) tra, da un lato, quegli aspetti collegati alla naturale evoluzione delle organizzazioni e della loro vita interna (spesso basati sulla relazione di co-appartenenza coi propri contesti socio-culturali), e, dall'altro, processi più deliberati, mirati e sistematici di gestione della diversità.

In terzo luogo, incorporare oggi queste attenzioni rappresenta un investimento per il futuro prossimo, in cui inevitabilmente si accentueranno il profilo multietnico della società italiana e quindi l'incidenza di persone con un background migratorio negli organici aziendali.

Infine, se è vero che diverse tessere del mosaico non dipendono direttamente da scelte aziendali, occorre non sottovalutare il potenziale delle imprese come laboratori di innovazione sociale; ovvero, «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»¹⁰.

¹ «Dati sulle migrazioni», Settore Statistica - Fondazione ISMU.

² L. Zanfrini, *The Challenge of Migration in a Janus-Faced Europe*, Londra, Palgrave-Springer, 2019.

³ Dati reperibili nel Rapporto annuale 2020 della Direzione Generale dell'immigrazione e delle politiche di integrazione e discussi in L. Zanfrini, «The Labour Market», in V. Cesareo (a cura di), *The Twenty-sixth Italian Report on Migrations 2020*, Milano, Fondazione ISMU, 2021, pp. 47-57.

⁴ «Integrazione dei rifugiati: la Commissione e le parti economiche e sociali uniscono le forze», comunicato stampa della Commissione Europea del 20 dicembre 2017.

⁵ Si cita, a titolo di esempio, «Refugees Entering the Employment Market: A Practical Guide for Companies», Charta der Vielfalt, 2016.

⁶ Altrettanto evidentemente, incoraggiare le imprese a sviluppare e ancor prima individuare queste competenze trasversali non equivale a sottovalutare la cruciale e delicata questione dei processi di riconoscimento – formale da parte dei soggetti istituzionali e sostanziale nei luoghi di lavoro – delle credenziali formative dei migranti.

⁷ Per i risultati di un'indagine transnazionale, si veda: M. Monaci, «Diversity Management and Migrants in EU Organisations: Views of a Challenging and Promising Landscape», in L. Zanfrini (a cura di), *The Diversity Value: How to Reinvent the European Approach to Immigration*, Maidenhead, McGraw-Hill Education, 2015, pp. 99-140.

⁸ Il progetto è co-finanziato dal Fondo FAMI 2014-2020, (PROG-2195) - CUP H79F18000400009 e condotto in partnership con Associazione Realmonte (Milano), Casa di Carità Arti e Mestieri (Torino), CEI Piemonte (Torino), Centro Interculturale Mondinsieme (Reggio Emilia), Unioncamere, Università di Bari e Università di Verona. In esso sono incluse attività con una consistente componente applicativa articolata in due parti: un'azione di capacity building nelle imprese, in via di completamento; la costruzione di uno strumento ad hoc per l'identificazione e l'assessment delle soft skill dei migranti, già reso disponibile. Si veda: D. Boerchi, M. Di Mauro, *Repertorio di soft skill legate all'esperienza migratoria*, Milano, Fondazione ISMU, 2021.

⁹ Per approfondimenti: M. Monaci, L. Zanfrini, *Una macchina in moto col freno tirato. La valorizzazione dei migranti nelle organizzazioni di lavoro*, Milano, Fondazione ISMU, 2020; L. Zanfrini, M. Monaci, *Il Diversity Management per le risorse umane immigrate. Booklet per le imprese e le altre organizzazioni di lavoro*, Milano, Fondazione ISMU, 2021.

¹⁰ Monaci, Zanfrini, *op. cit.*, p. 108.

IN SINTESI

- L'aumento della popolazione migrante in Italia interessa direttamente le imprese per tre motivi: l'invecchiamento demografico del nostro Paese impone un ricambio generazionale in molte mansioni chiave della nostra economia; la partecipazione al mercato del lavoro rappresenta il veicolo più efficace per l'integrazione sociale; la valorizzazione della presenza di risorse umane migranti garantisce vantaggi per la competitività e migliori performance aziendali.
- Per la valorizzazione della forza lavoro migrante appare oggi improcrastinabile un salto di paradigma: dalla visione degli immigrati come serbatoio di forza lavoro iper-adattabile e a buon mercato a una gestione responsabilmente inclusiva e insieme performativa, che ne valorizzi le competenze e le diversità.
- I vantaggi aziendali legati all'inclusione e alla formazione dei migranti sono molteplici: dal reclutare lavoratori già qualificati o comunque valorizzabili a fronte di competenze ricercate e/o dell'esigenza di sostituire risorse senior in uscita all'inserimento di giovani motivati, con una propensione all'*engagement* superiore alla media, fino alla possibilità di disporre di specifiche abilità linguistiche e culturali essenziali nel contesto di strategie di (ri)posizionamento competitivo in ambienti di business sempre più interconnessi a livello globale.