



Maura Di Mauro

Pratiche di inclusione

Valorizzare i lavoratori migranti
in contesti multiculturali

Gli immigrati sono e possono rappresentare una risorsa. Molti Paesi, tra cui l'Italia, si caratterizzano per un elevato tasso di invecchiamento della popolazione autoctona e al contempo per un basso tasso di natalità, con conseguenti problemi di ricambio generazionale all'interno delle società e di contributi pensionistici; emerge anche un forte skill shortage, cioè una carenza di competenze in diversi settori dell'economia e la conseguente necessità di rispondere al fabbisogno del *matching* domanda-offerta di lavoro. I migranti, trovandosi in uno stato di bisogno economico e senza supporti familiari, hanno meno possibilità rispetto alle persone del luogo di scegliere tra percorsi e opzioni occupazionali desiderate e più facilmente consentono di soddisfare le necessità della domanda del mercato del lavoro.

Le migrazioni sono una delle grandi sfide, ma anche una delle risorse del XXI secolo. Una sfida in quanto la maggior parte delle persone che emigra non ha piena consapevolezza di dove andrà e di come organizzerà la propria vita nel Paese di destinazione. Di conseguenza, i processi di inclusione nella società di arrivo e le possibilità di conseguimento di condizioni di vita dignitose sono spesso molto complesse e non lineari.

Le persone che lasciano il proprio Paese grazie a una chiamata di lavoro o a un permesso di soggiorno regolare rappresentano una minoranza; basti considerare che nel 2020 in Italia ci sono stati circa 55mila ingressi irregolari a fronte di 12mila ingressi programmati (Istat, 2022). Una sfida anche perché, nelle moderne società sempre più multiculturali, non sono infrequenti tensioni sociali, dovute al fatto che l'atteggiamento dei locali verso i migranti può giustapporsi lungo un *continuum* ai cui poli si posizionano, da un lato coloro i quali sono a favore dell'immigrazione e ritengono che sia necessario creare le condizioni e percorsi mirati di inserimento, dall'altro le persone a sfavore dell'immigrazione che credono che gli immigrati debbano essere rimpatriati nel Paese di provenienza. Di conseguenza, un'altra grande sfida è rappresentata dalla gestione di tensioni e conflitti senza impattare negativamente sulla coesione sociale (Coe, 2021).

Certo, non tutti i migranti sono uguali. E il fatto che siano una sfida o una risorsa, oltre a dipendere dalle politiche, le modalità e i percorsi di inserimento previsti nel Paese di 'accoglienza' o dai contesti di lavoro, può largamente dipendere anche dalle loro caratteristiche: il paese di provenienza (europei - extra-europei), lo status legale di cui sono in possesso (permesso di lavoro, richiedenti asilo, rifugiati o titolari di altro tipo di protezione, carta blu, permesso di studio), il livello e il titolo di istruzione, l'esperienza professionale pregressa, le competenze possedute, le conoscenze linguistiche, le somiglianze o le diversità culturali. A questi fattori si aggiungono naturalmente la motivazione a emigrare e al volersi inserire nel contesto di destinazione.



Formatrice e consulente interculturale molto appassionata, Maura Di Mauro è specializzata in Diversity, Equality & Inclusion, Sostenibilità e Innovazione Sociale. Lavora come freelance collaborando con diversi contesti organizzativi, in Italia e all'estero, su attività di progettazione, formazione, consulenza e ricerca. È docente di Intercultural Management presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore.

Italia, società davvero multiculturale?

L'Italia di oggi è un Paese multiculturale e multietnico e probabilmente lo sarà sempre di più. Ce lo dicono i numeri e i trend relativi alla composizione della popolazione: circa il 9% non è nata in Italia e circa lo 0,4% dei residenti è figlio di almeno un genitore non italiano. Ma ce lo dice anche il nostro sguardo, quando si cammina per le strade, quando si mette piede nelle scuole, quando si entra in molti contesti di lavoro; ce lo ricordano i mass media, oggi più sensibili al tema della rappresentatività.

Il tasso di occupazione dei migranti (61,4%) è addirittura leggermente più alto del tasso di occupazione medio a livello nazionale (60,1%), come testimoniano i dati dell'Istat (2021). Tuttavia, all'interno del mercato del lavoro italiano (ma non solo), è frequente osservare forme di *Canvas ceiling* (soffitto di tela), similmente al *Glass ceiling* (soffitto di cristallo) che si osserva per le donne (Lee *et al.*, 2020), cioè le barriere invisibili, ma impenetrabili, che si frappongono tra i ruoli dirigenziali

Foto di Antonella Vecchi
Dida foto (722)



e la forza lavoro femminile. L'occupazione dei migranti è, infatti, concentrata in mansioni o settori non più attrattivi per la popolazione locale; che richiedono spesso un basso livello di qualifica professionale, sono usuranti e non particolarmente ben pagati. È evidente una segregazione o etnicizzazione di alcune mansioni e di alcuni settori: gli uomini latino-americani si concentrano nella logistica come corrieri, le donne nel ruolo di Operatore socio sanitario (OSS) o infermieristico; i rumeni nel settore edile come muratori; le donne dell'Est Europa tra le collaboratrici domestiche... Non è infrequente rilevare una over-qualificazione dovuta a un utilizzo dei lavoratori migranti per mansioni che richiedono un basso livello di specializzazione senza che vengano verificati i titoli o le qualifiche possedute. Eppure, sempre più imprese sono attente e adottano politiche e strategie di Diversity, equality & inclusion (DEI) management: un approccio manageriale volto a gestire e valorizzare le diversità (o le unicità) interne ed esterne all'azienda, affinché persone e aziende possano trarne reciproco vantaggio. E sempre più imprese hanno funzioni organizzative preposte alla DEI, alla Corporate Social Responsibility (CRS) o alla sostenibilità e si impegnano verso il conseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Onu e/o di Kpi su indicatori Environment, Social, Government (ESG).

L'inclusione lavorativa dei migranti

A ben guardare, effettivamente, all'interno del panorama delle imprese, sia in Italia sia all'estero, è possibile trovare uno scenario di casistiche "a macchia di leopardo" rispetto a come i migranti sono concepiti e gestiti. Le strategie e le pratiche in atto sono spesso influenzate da una serie di fattori, tra cui: le dimensioni dell'azienda; la struttura e il settore economico; l'ubicazione; le risorse a disposizione; la presenza più o meno strutturata di una funzione HR o di una funzione DEI dedicata; le policy e i processi di gestione HR; le competenze e la sensibilità di queste funzioni. Influiscono anche la maturità della vision DEI e come quest'ultima sia integrata all'interno della strategia organizzativa; le reti o i network territoriali di cui l'azienda è parte o con cui entra in contatto; le fonti di finanziamento disponibili (anche in forma di incentivi o bonus) a supporto della realizzazione di progetti di inserimento lavorativo rivolti a particolari categorie di persone.

Condivido di seguito alcune delle strategie e delle pratiche che ho riscontrato e/o sviluppato insieme alle imprese con cui ho collaborato e che si pongono lungo l'*Employment journey*: dall'attività di recruitment e selezione, a quella di gestione delle performance e delle carriere, alle attività di valutazione e comunicazione (Di Mauro, 2021). A seguito di un'analisi degli specifici contesti e obiettivi aziendali, le risorse qui condivise possono essere implementate o ri-adattate all'interno di altri contesti organizzativi.



L'inserimento di migranti in azienda parte dal processo di recruitment e selezione

Alcuni contesti organizzativi hanno oggettive difficoltà a trovare personale specializzato per ricoprire mansioni o profili professionali (per esempio: saldatori, operai specializzati, verniciatori...), oppure ad avere persone disponibile durante i periodi di picco della produttività. In tali situazioni è frequente che le aziende collaborino con le Agenzie per il Lavoro (ApL) o con Enti di formazione territoriali per creare percorsi di formazione professionali o Academy preposti a sviluppare le competenze necessarie a coprire determinati ruoli. Spesso in tali percorsi la partecipazione di persone migranti supera anche il 50%, in quanto la formazione rappresenta un trampolino per l'inserimento nel mondo del lavoro, un contratto stabile e una più ampia regolarizzazione. Al percorso formativo seguono spesso il tirocinio curriculare e un contratto di apprendistato. E questa rappresenta una delle modalità attraverso cui persone con background migratorio vengono reclutate e selezionate.

Nei contesti multinazionali capita che vengano stabilite delle quote migranti per la creazione delle short list dei candidati; e al tempo stesso adottati processi di screening dei CV e modalità di selezione "blind" (cieca). Inoltre, per far in modo che le ricerche di recruitment e selezione siano in grado di attrarre candidati multiculturali, sul sito internet o

all'interno degli annunci delle offerte di lavoro viene comunicato chiaramente l'impegno dell'azienda verso il riconoscimento e la valorizzazione delle diversità. Nella maggior parte delle esperienze incontrate, l'attività di selezione si concentra sulla valutazione della motivazione al lavoro e del possesso delle competenze linguistiche (locale e/o di altre lingue), tecniche (sulle base delle esperienze pregresse), ma soprattutto sulle competenze soft, in quanto ritenute una leva per apprendere successivamente le competenze *sector-specific*. In quei contesti organizzativi in cui il livello di maturità delle policy e delle strategie DEI è più avanzato, vengono utilizzati anche team di reclutamento e selezione diversificati (per genere, età, background, sensibilità e cultura) per comprendere come le differenze possono interferire sui processi di comunicazione e le attività di recruitment e selezione, e per adottare conseguenti accorgimenti. Soprattutto in quei contesti in cui la carenza di competenze, detto skill shortage, è alto, le aziende si sforzano di adottare strategie per andare oltre le difficoltà linguistiche di alcuni candidati: per esempio semplificando il linguaggio, usando supporti visivi o iconografici, adottando una lingua di intermediazione oppure avvalendosi di un mediatore linguistico-culturale.

Foto di Fiammetta Mamoli

Dida foto (10)

L'accompagnamento all'inserimento lavorativo passa per la formazione

Una volta che le persone con background migratorio sono selezionate, come assicurarsi che adempiranno correttamente alle richieste del ruolo o delle mansioni assegnategli? Come fare in modo che all'interno del contesto di lavoro non siano escluse, ma al contrario si sentano accolte, accettate e rispettate dal proprio team? Una delle pratiche più diffuse è quella di organizzare percorsi di formazione linguistica intra-aziendale, oppure di incentivare la frequenza dei corsi di lingua locale organizzati da enti o associazioni sul territorio al di fuori dell'orario di lavoro, per esempio dai Centri provinciali per l'istruzione degli adulti (CPIA) o da associazioni locali. Questa prassi è utile soprattutto per garantire che le norme e le regole sulla sicurezza vengano comprese e rispettate e che in caso di emergenza le istruzioni siano chiare per tutti.

Alcune aziende strutturano anche programmi di *tutorship* o di *mentorship* – dove il ruolo del mentor può essere svolto o da personale senior autoctono, da personale con background migratorio senior, da un collega con una certa anzianità aziendale o da un istruttore – al fine di monitorare, attraverso la predisposizione di appositi strumenti, l'inclusione della nuova risorsa e il clima di lavoro all'interno del team. La definizione di piani di accompagnamento all'inserimento lavorativo, seppure una utile prassi, non è così frequente.

All'interno delle aziende del settore siderurgico o del manifatturiero spesso si affiancano immagini, icone e traduzioni multilingue alle istruzioni d'uso delle macchine o alla segnaletica esposta per la sicurezza. È più raro che tutti i documenti scritti e le comunicazioni importanti vengano tradotte nella lingua madre o nelle lingue veicolari dei nuovi arrivati.

Le aziende che mostrano un livello di maturità delle policy e delle strategie DEI più avanzato organizzano anche percorsi di *induction*, reclutamento, o di formazione sulle relazioni interculturali, per favorire la comprensione e il rispetto reciproco e prevenire possibili conflitti. Tra i contenuti di questi percorsi: stereotipi, pregiudizi, diversità culturali e abitudini comportamentali o stili di comunicazione, competenze interculturali, ecc.

Sviluppare le competenze significa includere

Includere qualcuno non è la cosa più ovvia; soprattutto se non si condividono i presupposti o gli assunti culturali. Per questo è fondamentale che, soprattutto chi ricopre ruoli gestionali (manager, responsabili, capi diretti) ma più in generale tutti i dipendenti (autoctoni e migranti) sviluppino quelle competenze multilinguistiche e interculturali utili all'inclusione, alla gestione delle relazioni in contesti di lavoro multiculturali, al prevenire e/o gestire possibili conflitti.

A tal fine sono utili attività e percorsi formativi, ma anche programmi di *mentorship* e/o di *reverse mentorship* oggi diffusi soprattutto nei contesti multinazionali, che prevedono cioè l'affiancamento di persone con esperienze diverse. A mio avviso è molto importante evitare che i corsi di formazione interculturale o i corsi su 'culture specifiche' siano esclusivamente informativi e prescrittivi rispetto a come occorre comportarsi con i membri di una certa cultura (tramite un approccio *does & don't*). Tali approcci, infatti, benché possano soddisfare un bisogno di sicurezza che spesso le aziende esprimono, hanno il forte rischio di creare – o di consolidare – stereotipi e pregiudizi relativi ai membri di alcune culture. Il processo di sviluppo delle competenze interculturali, oltre a includere l'acquisizione di 'saperi' e di 'saper fare' rispetto ad alcune culture, deve facilitare lo sviluppo di atteggiamenti (o di 'saper essere') quali l'apertura, il rispetto, la curiosità (verso la comprensione interculturale), la flessibilità cognitiva e comportamentale. È quindi preferibile che i corsi di formazione interculturale prevedano: un primo momento di acquisizione della consapevolezza su come le culture influenzino i comportamenti propri e organizzativi; la possibilità di confronto aperto su elementi quali la comunicazione non verbale, il rapporto con l'autorità, lo stile di leadership e le modalità di presa di decisione, la concezione delle regole e del tempo tra membri di culture diverse, così come sulle ragioni delle principali differenze culturali.

In alcuni contesti organizzativi si riscontra anche la prassi di formare e istituire alcuni ruoli, quali i 'champion' o i 'tutor inclusivi': anche in assenza di una responsabilità gerarchica, questi hanno la funzione di monitorare quanto succede nella quotidianità lavorativa e di intervenire se necessario.

Altri esempi di prassi diffuse per sviluppare le competenze per includere sono: la creazione di manuali di benvenuto (*Welcome kit*) multilingue che spieghino gli orari, gli ambienti di lavoro, l'organigramma, le festività, le regole, le procedure, ecc; l'organizzazione flessibile dei turni e degli spazi di lavoro, ponendo attenzione al pluralismo religioso dei propri dipendenti; per esempio, consentendo ai lavoratori musulmani di pregare durante alcune fasce orarie di lavoro, di gestirsi durante il periodo del Ramadan, di accumulare e poter concentrare i giorni di ferie per facilitare la visita alla famiglia nel proprio Paese; tenendo in considerazione gli orari dei mezzi di trasporto pubblici per chi è sprovvisto di mezzi propri; predisponendo mense e calendari delle festività multiculturali.

La multiculturalità è un'opportunità di crescita e di sviluppo

Seppur meno frequentemente, mi è capitato di lavorare con aziende che intendessero valorizzare le competenze specifiche che persone migranti possono apportare sul

lavoro e predisponessero conseguenti opportunità di crescita o di sviluppo.

Alcune organizzazioni hanno dedicato del tempo a conoscere le proprie risorse in modo approfondito a mappare le qualifiche, le conoscenze, le capacità possedute da parte di tutti i lavoratori (autoctoni e migranti). Tale processo, in particolare quando applicato al personale con background migratorio, può far scoprire scostamenti tra le mansioni assegnate e le competenze effettivamente possedute e può consentire di identificare risorse over-qualificate, con livelli di istruzione, di qualifiche o di competenze sotto-utilizzate. A seguito del processo di mappatura, le aziende possono decidere di gestire il proprio 'capitale' in modo strategico e in sinergia con il conseguimento degli obiettivi organizzativi: per esempio, facilitando l'acquisizione e il consolidamento di competenze che definiscano profili di ruolo più complessi; valorizzando le competenze effettivamente possedute attraverso la definizione di percorsi di formazione, oppure attraverso occasioni di mobilità orizzontale o verticale. Le opportunità di sviluppo possibili che coinvolgono immigrati sono spesso circoscritte agli ambiti di gestione delle relazioni con clienti o interlocutori del proprio Paese di origine o della propria comunità etnica-culturale utilizzandone e valorizzandone il background biculturale o

Foto di Valsir
Dida foto (o15)



multiculturale: per esempio, nelle divisioni commerciali, servizio al cliente, front office, nelle divisioni marketing e comunicazione o all'interno di ruoli a supporto dei processi di internazionalizzazione.

Di recente, all'interno del settore della logistica un'azienda ha svolto un progetto di mappatura attraverso degli *Assessment center*, cioè dei momenti di valutazione delle capacità e competenze, condotti in più lingue e con il supporto di materiali visivi. Inoltre, al fine di evitare l'impatto della diversa familiarità con le metodologie dell'*Assessment center* da parte degli autoctoni e dei migranti, ha predisposto per tutti i candidati un corso di preparazione allo svolgimento delle prove.

Valutare e comunicare con l'obiettivo di misurare i risultati conseguiti

Un'altra strategia o pratica a cui prestare attenzione *ex ante* o *ex post* rispetto a tutte le altre è rappresentata dalla conduzione di audit aziendali basati sulla rilevazione dei dati demografici della forza lavoro in tutti i livelli, divisioni e funzioni e nelle diverse fasi dell'*Employment journey*. Per esempio: la raccolta e l'analisi dei dati socio-demografici dei curricula dei candidati per posizioni aperte e quelli delle assunzioni; le statistiche socio-demografiche relative alle promozioni; l'analisi dei dati delle valutazioni delle prestazioni; le assegnazioni dei ruoli nei team; le analisi di clima o delle *survey* sull'*Employment engagement*, ecc. Se questi dati da un lato rappresentano il punto di partenza per qualsiasi progetto rivolto all'inclusione lavorativa di persone con background migratorio, dall'altro sono anche indicatori di risultato per misurare i risultati conseguiti. Sono, di conseguenza, inseribili nella reportistica e nei bilanci di sostenibilità, per comunicare sia all'interno che all'esterno come si posiziona l'azienda rispetto all'inclusione lavorativa di determinate categorie della popolazione, ma anche rispetto alle strategie DEI, di CRS o di sostenibilità.

Strategie e pratiche qui descritte non hanno la pretesa di essere esaustive. Tuttavia condividono uno spettro di quanto possibile fare all'interno dei contesti organizzativi al fine di gestire le sfide che i migranti pongono e al fine di valorizzarne le specifiche risorse. Mi auguro che sempre più aziende all'interno del nostro Paese facciano un passo avanti, creando contesti di lavoro sostanzialmente multiculturali e inclusivi. Sono anche convinta che, trascorrendo gran parte del nostro tempo sul lavoro, ciò che impariamo sia trasferibile e utilizzabile anche al di fuori dei contesti professionali.

FINE