



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"



Training Toolkit
2021

Maura Di Mauro

Includere e Valorizzare le Competenze dei Migranti
Training Toolkit sul Diversity Management

.....*DimiCome*

FONDAZIONE
ISMU
INIZIATIVE E STUDI
SULLA MULTIETNICITÀ



Maura Di Mauro

Includere e Valorizzare le Competenze dei Migranti

Training Toolkit sul Diversity Management

.....*DimiCome*

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 pec ismu@pec.it

www.ismu.org

Immagini di copertina e del testo © Shutterstock e 123RF.

Progetto grafico e impaginazione: LGF | Linee Grafiche Formazione

© Copyright Fondazione ISMU, Milano 2021

ISBN 9788831443098

Stampato a Milano Graphidea srl

Indice

| | |
|--|----|
| Indicazioni per l'uso | 8 |
| 1. Reclutare e selezionare persone con background migratorio | 12 |
| 1.1. Scegliere o ri-definire i canali di recruitment | 15 |
| 1.2. La digitalizzazione dei processi di recruitment e pre-selezione | 20 |
| 1.3. Identificare e valutare le competenze possedute | 22 |
| 1.4. La scelta degli strumenti di selezione | 28 |
| 1.5. La gestione del colloquio di selezione | 29 |
| 2. Accompagnare l'inserimento lavorativo | 34 |
| 2.1. Modalità di inserimento al lavoro | 34 |
| 2.2. L'assegnazione di un mentor | 39 |
| 2.3. Facilitare l'apprendimento della lingua locale | 40 |
| 3. Sviluppare le competenze per l'includere | 48 |
| 3.1. Agire una leadership inclusiva | 50 |
| 3.2. Gestire relazioni interculturali | 56 |
| 3.3. Le competenze interculturali per le funzioni HR | 58 |
| 3.4. Considerare e rispondere a esigenze culturali specifiche | 60 |
| 3.5. Garantire la sicurezza in ambienti multiculturali | 63 |

| | |
|--|-----|
| 4. Dare opportunità di crescita e di sviluppo | 70 |
| 4.1. Conoscere e mappare le competenze | 70 |
| 4.2. Valutare le performance | 73 |
| 4.3. Alcune opportunità di crescita e di sviluppo | 74 |
| 5. Il commitment del vertice aziendale | 80 |
| 5.1. Definire una strategia di DM | 80 |
| 5.2. Creare un D&I Committee (o un Diversity Team) | 83 |
| 5.3. La D&I all'interno della CSR e della Sostenibilità d'Impresa | 84 |
| 5.4. Il D&I Audit | 86 |
| 6. Valutare e comunicare le azioni intraprese | 92 |
| 6.1. Cosa valutare, quali metriche usare | 93 |
| 6.2. Gli strumenti per valutare i risultati | 94 |
| 6.3. Comunicare a chi, che cosa | 97 |
| 6.4. L'importanza delle reti e dei network | 99 |
| Conclusioni... volte all'azione | 106 |
| Bibliografia | 108 |
| Sitografia | 111 |
| Proposte per le imprese e gli altri attori del mercato del lavoro | 113 |

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

Nella scia di un impegno pluriennale del Settore Economia e Lavoro di Fondazione ISMU per contribuire allo "svecchiamento" del modello italiano di integrazione, il progetto DimiCome¹ 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 far sì che le competenze di cui i migranti sono (spesso inconsapevoli) portatori, si trasformino in risorse per l'occupabilità individuale e in 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 ad un'azione di capacity building che garantisca anche la diffusione delle esperienze di successo.

Il Training Toolkit sul Diversity Management "Includere e Valorizzare le Competenze dei Migranti" intende contribuire a promuovere e rafforzare, tra le imprese e gli altri attori del mercato del lavoro, l'implementazione di strategie e azioni nell'ambito del Diversity Management, accrescendo le conoscenze e le competenze dei profili organizzativi che possono favorire l'inclusione lavorativa di persone immigrate.

In particolare, il Training Toolkit è stato pensato soprattutto per i responsabili delle risorse umane e per i direttori del personale; per chi si occupa delle attività di recruitment e selezione, di formazione, di sviluppo delle carriere o di sviluppo organizzativo; per i Diversity, Equity & Inclusion (DEI) Manager, i CSR Manager o per ruoli organizzativi affini; ma anche per quegli imprenditori o dirigenti eclettici e illuminati che amano cogliere le sfide e andare "oltre il confine".

Progettato a ridosso della crisi dei rifugiati, con le sue sollecitazioni a un cambiamento di paradigma nel pensare il significato della presenza immigrata e il relativo ruolo delle imprese, il progetto DimiCome assume oggi una valenza ancor più profonda nel nuovo inatteso scenario che si è aperto "grazie" alla pandemia, in cui ci è dato constatare con un'immediatezza senza precedenti, come scelte organizzative strategiche e consapevoli possano concorrere alla ricerca del bene comune, alla sostenibilità nel tempo dei modelli di sviluppo, alla creazione di nuove forme di governance delle interdipendenze globali.

Ci auguriamo che questo Training Toolkit, insieme agli altri prodotti realizzati nell'ambito del progetto², possa offrire spunti utili alle imprese – tanto quelle che già hanno intrapreso la strada del Diversity Management quanto quelle che solo ora cominciano a confrontarsi con la "diversità" tributaria del background migratorio –. Con la consapevolezza che i trend oggi stimabili vanno

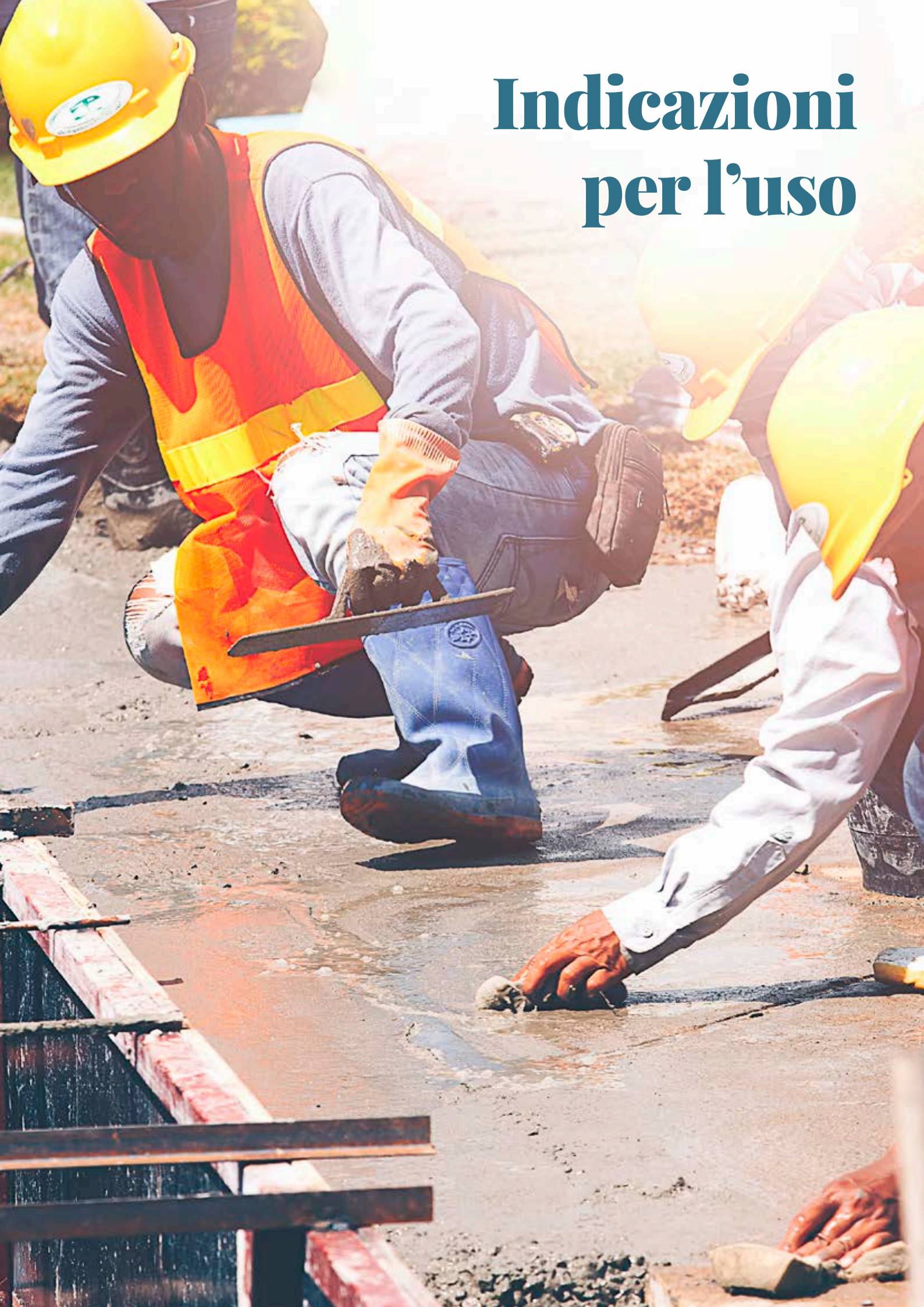
1 <https://www.ismu.org/en/progetto-dimicome/>

2 Il Report di ricerca "Una macchina in moto col freno tirato. La valorizzazione dei migranti nelle organizzazioni di lavoro" di Massimiliano Monaci e Laura Zanfrini (2020) ed il Booklet "Il Diversity Management per le Risorse Umane Immigrate. Booklet per le imprese e le altre organizzazioni di lavoro" di Laura Zanfrini e Massimiliano Monaci (2021).

tutti nel senso di rafforzare il profilo multietnico della società italiana, ovvero di rendere sempre più rilevante l'incidenza della popolazione con un background migratorio e la sua presenza negli organici aziendali. E dunque che i destini – e i problemi – degli immigrati sono destinati a sovrapporsi, con sempre maggiore evidenza, ai problemi e ai destini della società italiana.

Milano, gennaio 2021

Indicazioni per l'uso



Indicazioni per l'uso

Questo Training Toolkit “Includere e Valorizzare le Competenze dei Migranti” integra e completa, fornendo degli strumenti operativi di Diversity Management(DM)³, le altre due pubblicazioni realizzate nell’ambito del progetto DIMICOME: il Report di ricerca “Una macchina in moto col freno tirato. La valorizzazione dei migranti nelle organizzazioni di lavoro” di Massimiliano Monaci e Laura Zanfrini (2020) e il Booklet “Il Diversity Management per le Risorse Umane Immigrate. Booklet per le imprese e le altre organizzazioni di lavoro” di Laura Zanfrini e Massimiliano Monaci (2021)⁴.

Il Diversity Management così come qualsiasi altro approccio manageriale, si compone di processi, strumenti e pratiche volti all’analisi, la gestione, il cambiamento, il monitoraggio e la verifica dei risultati ottenuti dalla sua implementazione. Il lettore, infatti, in ognuno dei sei capitoli che compongono questo Training Toolkit, troverà un processo gestionale, degli strumenti e delle pratiche implementabili in una delle fasi o delle attività dell’*employment journey* (dall’attività di recruitment e selezione all’attività di gestione delle performance e delle carriere, alla definizione della strategia, alla valutazione e alla comunicazione dei risultati conseguiti), che hanno la finalità di favorire l’inclusione dei migranti nei luoghi di lavoro, gestendone le specificità e valorizzandone le competenze; con il fine di far sì, secondo la prospettiva del DM, che sia i lavoratori migranti, sia le aziende possano trarne vantaggio, e perché le organizzazioni possano incrementare i propri livelli di performance.

Il lettore potrà applicare quanto descritto in questo Training Toolkit sequenzialmente, in tutte le sue parti, oppure scegliendo delle singole fasi o attività e implementando solo gli strumenti e le pratiche descritti nei capitoli di interesse. Chi vorrà adottare (almeno per il momento) solo delle singole azioni di Diversity Management volte a favorire l’inclusione lavorativa dei migranti, potrà implementare alcuni degli strumenti qui descritti, modificare i singoli processi organizzativi attualmente in essere, replicando – o facendosi ispirare da - le pratiche e gli strumenti suggeriti nel capitolo dedicato alla fase o all’attività di specifico interesse. Chi vorrà invece adottare una strategia sistemica di Diversity Management, integrata alla strategia di gestione delle risorse umane oppure alla più ampia strategia di sviluppo organizzativo, potrà iniziare con quanto descritto nel Capitolo 5 “Il Commitment del Vertice Aziendale”, per definire anzitutto una strategia, una struttura o delle risorse organizzative dedicate. Oppure per

3 D’ora innanzi lungo il testo per riferirsi al Diversity Management si utilizzerà l’abbreviazione DM.

4 Tutte e tre le pubblicazioni sono consultabili e scaricabili in versione digitale dal sito del progetto DIMICOME <https://www.ismu.org/progetto-dimicome/>

intraprendere un processo di analisi o di audit organizzativo e decidere solo successivamente da quale processo, quali strumenti o quali pratiche, tra quelli descritti iniziare o la Diversity Management roadmap da sviluppare all'interno della propria impresa.

La scelta di adottare una strategia sistemica o una singola misura di Diversity Management dipenderà dallo specifico contesto organizzativo, dalla sensibilità o "maturità" dell'azienda sui temi del DM, e soprattutto dalla sensibilità o visione strategica da parte del vertice aziendale sui temi della diversità e dell'inclusione.

Adottando un approccio di breve termine si tenderà a limitarsi all'implementazione di una singola azione tra quelle proposte. Mentre l'adozione di un approccio di più lungo termine prevedrà la definizione di una strategia di Diversity Management integrata alla vision e alla strategia organizzativa; eventualmente da ridefinire ciclicamente, in considerazione dei risultati ottenuti e della ridefinizione della strategia e degli obiettivi aziendali. Affinché il DM possa diventare una prospettiva manageriale ed un vero e proprio set di competenze manageriali, si consiglia di evitare un approccio all'implementazione di strumenti e pratiche di tipo sporadico (o *one shot*) e non coerentemente integrate in una vision, in una strategia e in dei KPI di sviluppo organizzativo. È tuttavia molto più probabile che le aziende che decideranno di implementare e di seguire quanto suggerito all'interno di questo Training Toolkit inizino con lo sviluppo e la realizzazione di un singolo progetto o di una singola azione; e che nel frattempo, o successivamente, sviluppino una roadmap articolata in più azioni tra loro integrate, ed in considerazione di una più ampia strategia che si può estendere su un arco temporale di più lunga durata di circa tre anni.

I contenuti di questo Training Toolkit, pur essendo un'ampia cassetta degli attrezzi sugli strumenti e le pratiche di Diversity Management con focus sull'inclusione dei migranti, rappresentano una selezione parziale e non esaustiva, che si basa prevalentemente sulla prospettiva e l'esperienza dell'autrice. In ogni capitolo il lettore potrà trovare, oltre ai riferimenti bibliografici, diversi box in cui si forniscono, di volta in volta, indicazioni per l'approfondimento, suggerimenti o strumenti operativi concreti a cui si rimanda per maggiori informazioni attraverso dei link. Non mancano, peraltro, descrizioni di esempi e di pratiche già sviluppati in altri contesti organizzativi, e soprattutto all'interno delle aziende che hanno partecipato alla fase di mappatura di buone pratiche del progetto DIMICOME⁵, condividendo le proprie esperienze ed il proprio know-how attraverso delle interviste.

Ci auguriamo che questo Toolkit possa costituire uno strumento di facilitazione e di cambiamento utile alle organizzazioni; uno strumento che aiuti a creare le condizioni per accogliere e valorizzare le competenze dei migranti, al fine di integrarle nel raggiungimento dei propri obiettivi di competitività in un mercato sempre più globale e complesso.

5 <https://www.ismu.org/diversity-management-pratiche-per-integrazione-dei-migranti/>

**Reclutare e
selezionare
persone
con
background
migratorio**

1



1 • Reclutare e selezionare persone con background migratorio

Le pratiche di reclutamento e selezione sono uno dei primi processi su cui, le aziende che vogliono promuovere il Diversity Management come strategia per aumentare la propria competitività focalizzandosi sull'inclusione di persone con background migratorio, possono intervenire.

I dati UNAR (2018) relativi alle discriminazioni sul lavoro mettono in luce che **il maggior numero di discriminazioni etnico-razziali si concentra proprio nell'accesso all'occupazione**⁶. All'interno del mercato del lavoro italiano (ma non solo) non sono infatti infrequenti forme di segregazione etnico-razziale, evidenti da un lato nell'**eticizzazione di alcune mansioni** (i latino-americani si concentrano nelle posizioni di corriere espresso, i rumeni nel settore edile come muratori, il ruolo di collaboratrice domestica è svolto prevalentemente dalle donne dell'est Europa...), dall'altro nell'**utilizzo di lavoratori migranti per mansioni che richiedono un basso livello di specializzazione** senza verificare il possesso di eventuali titoli o qualifiche educative o professionali.

È difficile che le aziende differenzino le pratiche di reclutamento e selezione per autoctoni e per migranti. Ma **analizzare e ri-organizzare i processi e le modalità di recruitment e selezione**, mostrando una particolare attenzione alle specificità dei migranti, **consente di aumentare il numero di candidati e di conseguenza il numero di persone con background migratorio impiegato in diverse o in specifiche posizioni organizzative**, anche in considerazione delle strategie aziendali. Ad esempio, in considerazione delle strategie di customer service verso una clientela sempre più multiculturale, oppure delle più ampie strategie di internazionalizzazione dell'azienda.

Una grande impresa ha in genere maggiori risorse e capacità di standardizzare e formalizzare le pratiche legate al recruitment, alla selezione e all'inserimento. Un'impresa di medie o piccole dimensioni ne ha meno, ma può avvalersi di una serie di relazioni consolidate a livello territoriale. Non esiste una soluzione univoca. Ma uno dei primi passi utili consiste nel **verificare che la descrizione del lavoro negli annunci o nella job board dell'azienda non contenga alcun tipo di discriminazione, né diretta, né indiretta**; e di conseguenza che le

⁶ Relazione al Parlamento e al Presidente del Consiglio. UNAR, 2018. <http://www.unar.it/wp-content/uploads/2020/01/Relazione-al-Parlamento-e-al-Presidente-del-Consiglio-2018.pdf>

pratiche di recruitment e di selezione siano in grado di non escludere nessuno dalla candidatura a causa dell'origine etnica o razziale, del credo religioso, del genere, dell'orientamento sessuale, dell'età o della disabilità.

PER APPROFONDIRE

L'UNAR (Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali) definisce

Discriminazione diretta: quando una persona, a causa della sua razza o origine etnica è esclusa in modo deliberato e dichiarato, o trattata meno favorevolmente di quanto sia, sia stata, o sarebbe trattata un'altra persona in una situazione analoga. "Si ricerca laureato italiano per posizione manageriale": il sesso e la cittadinanza vengono indicati come criteri di selezione. Non venendone motivate le ragioni si tratta di una discriminazione diretta: viene infatti vietata la candidatura a potenziali candidati di altro sesso o con un'altra cittadinanza.

Discriminazione indiretta: quando una disposizione, un criterio, una prassi, un atto o un comportamento apparentemente neutri mettono una persona di una determinata origine etnica-culturale in una posizione di particolare svantaggio rispetto ad altre persone. Si verifica una discriminazione indiretta ad esempio quando, nella selezione di un accompagnatore turistico o di un animatore territoriale, si tenga conto, fra gli altri criteri di valutazione, della conoscenza della lingua scritta con livello C4 o madrelingua, e delle tradizioni, dell'arte e dell'architettura locali da parte di tutti i candidati. È molto difficile che un candidato nato in un altro paese e che non abbia frequentato un corso di alto livello di arte ed architettura locale possa superare il concorso.

Anche l'ordine di discriminare viene riconosciuta dall'UNAR come una discriminazione.

Discriminazioni storiche hanno causato sia **segregazioni verticali**, ovvero l'assenza di rappresentanza dei membri di alcune categorie nei ruoli organizzativi apicali o decisionali (in particolare donne o minoranze etniche); sia **segregazioni orizzontali**, ovvero la concentrazione dei membri di alcuni gruppi in determinati ruoli o settori economici (ad esempio, la concentrazione di donne o di minoranze etniche soprattutto in ruoli dedicati alla cura e nei settori dei servizi).

Per maggiori informazioni

<http://www.unar.it/>

Nel processo di ridefinizione delle pratiche di recruitment e selezione **giocano un ruolo importante** sia **fattori legati allo status e alle caratteristiche dei migranti da assumere** sia **fattori di tipo organizzativo**. Per quanto riguarda lo status del migrante, è importante differenziare, ad esempio, tra migranti comunitari o migranti extracomunitari, richiedenti asilo, rifugiati o titolari di altro tipo di protezione. Per quanto riguarda le caratteristiche dei migranti, giocano un ruolo importante la distinzione tra soggiornanti di lungo e soggiornanti di breve periodo, il livello di specializzazione, di alfabetizzazione, di scolarizzazione o di padronanza linguistica da essi posseduto. Dal punto di vista organizzativo, invece, giocano un peso le dimensioni dell'azienda; la struttura e il settore economico dell'impresa; l'ubicazione dello sta-

bilimento; la presenza più o meno strutturata di una funzione HR o di una funzione dedicata al Diversity Management; le policy e i processi di gestione delle risorse umane; la strategia organizzativa; ecc.

PER APPROFONDIRE

Sullo status dei migranti e su come la tipologia di permesso di soggiorno di cui i migranti sono in possesso influenzi l'inserimento lavorativo o i canali di accesso al mondo del lavoro si veda

- Il capitolo 1.2. "I migranti non sono tutti uguali" del Booklet per le imprese e per le altre organizzazioni di lavoro a cura di Laura Zanfrini e Massimiliano Monaci (2021) Il Diversity Management per le risorse umane immigrate. Fondazione ISMU".

PER APPROFONDIRE

- Vademecum per la gestione degli aspetti burocratico amministrativi legati alla disciplina dei permessi di soggiorno redatto da ANPAL Servizi
<https://immigrazione.it/docs/2019/anpalvademecum.pdf>
- La tutela della protezione internazionale e altre forme di protezione. Manuale giuridico per l'operatore a cura del Servizio Centrale SIPROIMI e dell'ASGI
<https://www.siproimi.it/wp-content/uploads/2019/11/La-tutela-della-protezione-internazionale-e-altre-forme-di-protezione.pdf>
- Guida pratica per cittadini stranieri e operatori a cura dell'Associazione per gli Studi Giuridici sull'Immigrazione (ASGI)
<http://www.piemonteimmigrazione.it/images/diritti/guidapratica.pdf>
- Guida alle imprese per l'inserimento lavorativo degli immigrati redatta da IRES Piemonte, Piemonte per il Lavoro, UNHCR e Tent
http://www.piemonteimmigrazione.it/images/GUIDA_IMPRESA_RIFUGIATI.pdf
- L'ASGI (Associazione per gli Studi Giuridici sull'Immigrazione) propone sul suo sito una raccolta di schede e materiali utili anche sul tema del lavoro
<http://www.asgi.it/le-schede/>
- Titoli di soggiorno che consentono l'esercizio dell'attività lavorativa
<http://www.integrazionemigranti.gov.it/Normativa/Documents/Lavoro/soggiorni%20che%20consentono%20il%20lavoro.pdf>

DA CONSIDERARE

Tra gli **ostacoli ricorrenti all'assunzione o all'attivazione dei tirocini con candidati stranieri, in particolare con i beneficiari o i richiedenti di protezione internazionale**, si riscontra il fatto che:

- Alcune aziende abbiano timore ad attivare percorsi di formazione on the job con candidati che non sono in possesso delle **vaccinazioni** obbligatorie o raccomandabili per alcune mansioni. In tal caso è sufficiente coinvolgere la struttura che ha in carica l'accoglienza della risorsa (CAS; SPRAR...), il medico del lavoro, la ASL per prescrivere e far somministrare le vaccinazioni mancanti.
- Alcune aziende sono restie ad attivare contratti con persone che non sono in possesso di un **conto corrente** (nella maggior parte dei casi la retribuzione avviene tramite trasferimento dello stipendio o del compenso sul conto). A questo si può ovviare con il temporaneo trasferimento della retribuzione su un altro conto – di un amico, un parente, un ente - o con il pagamento tramite carta pre-pagata.
- Alcune aziende richiedono il **certificato di idoneità alloggiativa** al fine di stipulare il contratto di lavoro. In realtà tale documento non è obbligatorio al fine della stipulazione del contratto, mentre lo è la residenza anagrafica. Rifugiati o richiedenti asilo hanno spesso la residenza anagrafica presso la struttura di accoglienza. Inoltre, molti dei progetti di accoglienza integrata prevedono forme di housing sociale e alcune aziende con un forte orientamento al welfare sociale prevedono forme di foresteria o alloggi.

1.1 Scegliere o ri-definire i canali di recruitment

I canali classicamente usati per reclutare autoctoni e migranti sono l'**auto-candidatura spontanea** ricevuta a seguito dell'attivazione da parte del candidato e la **candidatura a seguito della ricerca attiva aperta da parte dell'azienda** tramite la pubblicazione di annunci di lavoro in riferimento a ruoli specifici.

Il processo di scelta o di ri-definizione mirata dei canali di recruitment deve anzitutto tenere in considerazione le necessità delle attività di recruitment e selezione. Ad esempio, se si intende aumentare il numero di candidati con background migratorio da selezionare; se si vuole selezionare e assumere una o più persone pluri-lingue e pluri-culturali per ricoprire ruoli ad alto livello di specializzazione, o per coprire o sviluppare ruoli commerciali o manageriali internazionali; se è necessario avere a disposizione un certo numero di candidati per contratti stagionali da attivare in concomitanza di picchi produttivi, ecc. Ma occorre anche tenere in considerazione che le modalità di auto-candidatura secondo le **procedure** indicate sugli **annunci di lavoro** o sulla **job board del sito aziendale**, oppure tramite l'**invio del CV e della lettera motivazionale via email al referente del personale**, vengono usate soprattutto

to da migranti con un livello medio-alto di scolarizzazione e di digitalizzazione: tipicamente dagli studenti internazionali o di seconda generazione, o dai migranti soggiornanti in Italia da lungo periodo. Mentre modalità di autocandidatura più tradizionali, quali la **consegna a mano del CV da parte del candidato** direttamente agli uffici o alla reception dell'azienda o la **consegna del CV del candidato da parte di un conoscente** già dipendente dell'azienda, sono più frequentemente usate da migranti con un basso livello di scolarizzazione o di digitalizzazione o da migranti neoarrivati che non conoscono la lingua o i sistemi di ricerca del lavoro a livello locale ma che hanno un'alta motivazione a trovare un impiego. In Italia, ad esempio, dai migranti provenienti da paesi extra-comunitari, dai richiedenti asilo, rifugiati o beneficiari di altro tipo di protezione internazionale.

È imprescindibile che quelle aziende che sono interessate ad **attrarre "talenti" internazionali o personale con una doppia o multipla appartenenza linguistica e culturale** abbiano anzitutto un **sito aziendale dinamico e multilingue**. Per risultare attrattive ed interessanti per tali target di candidati è altresì importante che all'interno del sito sia presente **una sezione dedicata alla Diversity & Inclusion (D&I), alla Corporate Social Responsibility (CSR) o alla Sostenibilità** che comunichi l'impegno dell'azienda verso il riconoscimento e la valorizzazione della diversità, la vision e le politiche adottate su tali temi, ma anche alcuni report, progetti o riconoscimenti conseguiti.

Nonostante la trasformazione digitale delle procedure di recruitment e selezione in essere, sia in Europa sia negli Stati Uniti, **il "passaparola" e la segnalazione di candidati da parte di conoscenti rimangono ad oggi le pratiche più diffuse**. Tali modalità hanno almeno un duplice **vantaggio**: quello della **proprietà trasmutativa della fiducia sottostante le referenze** (il dipendente condivide referenze positive sull'azienda con potenziali candidati che a loro volta si fidano di chi gli ha fornito l'informazione cogliendo positivamente l'opportunità di lavoro; l'azienda, riponendo fiducia verso i propri dipendenti, accoglie le referenze positive su alcuni potenziali candidati) e quello di **favorire l'attività di mentoring informale tra dipendenti con background migratorio senior e neoassunti**. Tuttavia, **ridimensionando l'attività di identificazione e di valutazione delle competenze complessive dei candidati**, il passaparola ha anche lo **svantaggio di limitare una prospettiva gestionale della risorsa nel più lungo periodo, oltre che di consolidare l'etnicizzazione di alcune mansioni e di determinati settori e la conseguente penalizzazione retributiva** dovuta all'assegnazione di ruoli con salari e con scarse opportunità di crescita.

Di conseguenza, quelle aziende che vogliono aumentare il numero di candidati con background migratorio nelle fasi di reclutamento e selezione, a seconda delle competenze specifiche ricercate, possono scegliere ed implementare anche i seguenti canali di recruitment:

- **Contattare i Centri di Prima Accoglienza, di Accoglienza Straordinaria o Integrata (CPA, CAS, SPRAR)**: organizzazioni impegnate nell'ambito di progetti di accoglienza rivolti a richiedenti o a beneficiari di protezione internazionale. Promuovendo progetti di inclusione socio-economica, anche attraverso l'organizzazione di attività di formazione per queste categorie di migranti, tali enti collaborano spesso con le imprese nella ricerca

di candidati attraverso la stipulazione di accordi o di partenariati. In particolare, gli operatori dei progetti SIPROIMI si dedicano alla facilitazione dell'integrazione socio-lavorativa di rifugiati o richiedenti asilo, svolgendo con loro attività di orientamento e di ricerca attiva del lavoro e possono segnalare alle aziende candidati con determinati requisiti.

- **Stipulare accordi con i Centri per l'Impiego (CPI):** strutture pubbliche adibite all'incontro tra l'offerta e la domanda di lavoro; sono spesso impegnate in progetti di riqualificazione e di re-inserimento al lavoro rivolti a soggetti svantaggiati (ad esempio, disoccupati e NEET⁷). Alcuni CPI stanno cercando di potenziare i propri servizi per adattarli ad un'utenza sempre più eterogenea, prevedendo, ad esempio, referenti per l'immigrazione o mediatori linguistico-culturali.
- **Stipulare contratti o convenzioni con le Agenzie per il Lavoro** (le APL, una volta chiamate agenzie interinali): svolgono un'attività di intermediazione e di somministrazione di lavoro attraverso la ricerca e la selezione del personale per le aziende con cui stipulano contratti. Alcune APL sono specializzate per settore altre per target di candidati. Nei territori ad alta concentrazione di migranti residenti, i database contengono un numero molto alto di CV appartenenti a persone con background migratorio; si tratta per lo più di persone con un livello educativo professionale medio-basso o in cerca di prima occupazione. Talvolta le APL offrono servizi di supporto alla riqualificazione o alla ricollocazione professionale destinati ad alcune categorie svantaggiate (rifugiati o richiedenti asilo, donne rifugiate o richiedenti asilo, disoccupati di lungo periodo...) e che prevedono la stipulazione di partenariati o convenzioni con le aziende del territorio per garantire la formazione on the job o forme di accompagnamento all'inserimento lavorativo (stage, tirocini...). Per aumentare il numero di candidati con background migratorio, si può chiedere alle APL di presentare almeno una certa percentuale di candidati con tale background.
- **Publicare gli annunci di lavoro sulle piattaforme online:** spesso appartenenti alle stesse APL, oppure ad agenzie esclusivamente online che usano il web e i relativi canali digitali (Facebook, LinkedIn...) per favorire il matching tra la domanda e la ricerca di lavoro. Può essere utile che l'APL o l'azienda condividano gli annunci di lavoro con associazioni di migranti e/o leader di associazioni o gruppi locali. Alcune piattaforme online danno alle aziende la possibilità di avere accesso esclusivamente a database con profili di persone con background migratorio, rifugiati e richiedenti asilo.
- **Stipulare accordi di partenariato per l'attivazione di tirocini o stage formativi:** con le scuole, le università o gli enti di formazione del territorio. È utile considerare che tra gli studenti delle scuole professionali sono oggi molti i giovani con background migratorio e che le università hanno sempre più studenti internazionali o di seconda generazione e in alcuni casi anche rifugiati. Stage e tirocini consentono alle aziende di conoscere e formare persone a cui proporre successivamente altre forme contrattuali.

⁷ NEET è l'acronimo inglese di "Neither in Employment or in Education or Training" o anche di "Not in Education, Employment or Training"; indica persone non impegnate nello studio, né nel lavoro, né nella formazione.

- **Stipulare collaborazioni o contattare le associazioni di migranti del territorio, le cooperative, gli enti del terzo settore, i Centri Permanenti per l'Istruzione per gli Adulti (CPIA) o le scuole di Italiano per stranieri:** talvolta tali enti sviluppano progetti di inclusione e di cittadinanza in partenariato con le aziende del territorio; talaltra offrono servizi di orientamento al lavoro oppure insegnano ai migranti come funziona il mercato del lavoro locale, come cercare attivamente lavoro, come scrivere un CV, come sostenere un colloquio di selezione. È più probabile che la rete di migranti che afferisce a tali enti sia costituita da migranti con livelli di alfabetizzazione e di competenze medio-bassi, o da rifugiati o richiedenti asilo. Tuttavia, per le aziende o per gli enti che si occupano del matching domanda-offerta di lavoro può essere utile attivare un passaparola o condividere con questo tipo di organizzazioni gli annunci di lavoro delle posizioni per cui si è aperta una ricerca di candidati.

DA CONSIDERARE

Per trovare il **Centro per l'Impiego** più vicino si può consultare il sito dell'ANPAL (Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro)

www.anpal.gov.it/cittadini/cerca-lo-sportello

Per contattare un'**Agenzia del Lavoro** accreditata presso il Ministero del Lavoro, autorizzata da ANPAL e iscritta all'apposito albo informatico si può consultare il sito

<https://www.anpal.gov.it/operatori/agenzie-per-il-lavoro/consulta-l-albo-delleagenzie-per-il-lavoro>

Per utilizzare le **piattaforme online** dedicate al **matching domanda offerta** di lavoro e facilitare i processi di recruitment e preselezione di candidati con background migratorio si possono consultare i seguenti siti

- **Talent Beyond Borders**

www.talentbeyondboundaries.org

- **Workeen**

www.infomigrants.net/fr/post/25556/italy-gamified-app-assists-migrants-with-job-search

- **Mygrants**

www.mygrants.it

ALCUNI ESEMPI

Reti e partenariati con enti del terzo settore

Il Gruppo NH Italia ha consolidato la prassi di matching tra i profili di persone con background migratorio segnalate da una cooperativa e le posizioni aperte ed individuate dall'azienda, soprat-

tutto per quelle attività che prevedono l'inserimento di tirocinanti. Nei processi di screening dei curricula e delle attività di selezione sono coinvolti direttamente i direttori degli hotel.

Per maggiori informazioni

<https://www.ismu.org/gruppo-multinazionale-dellhotellerie-lombardia/>

La collaborazione con enti o scuole di formazione professionale

Everel, azienda del veronese del settore dell'automotive, in collaborazione con COSP Verona (Comitato provinciale per l'Orientamento Scolastico e Professionale Verona), ha sviluppato il progetto formativo "L'Officina dei Talenti".

Per l'azienda non è facile trovare personale già formato e con competenze specifiche nell'ambito dello stampaggio delle materie plastiche; e formare a 360 gradi un operatore per lo stampaggio richiede all'azienda circa due anni di tempo.

Per sopperire a tale difficoltà, ogni anno, in collaborazione con COS, l'azienda organizza una o due edizioni di un corso di formazione professionale che si rivolge a disoccupati e ad inoccupati del territorio e che si realizza attraverso attività di formazione in aula e on the job con percorsi di tirocinio.

La collaborazione con l'ente di formazione professionale facilita la pre-selezione e l'inserimento in azienda di candidati in possesso delle competenze di cui l'azienda necessita. L'inserimento lavorativo avviene inizialmente con contratti stagionali durante i picchi di produzione; successivamente con contratti di più lunga durata. Più del 50% dei partecipanti al corso è composto da migranti residenti sul territorio. Circa dieci inserimenti all'anno coinvolgono migranti. Questi percorsi consentono che Everel abbia anche capi turno con background migratorio; infatti, su tre capi turno del settore produzione, due provengono dall'Officina dei Talenti.

Per maggiori informazioni

<https://www.ismu.org/everell-group-spa-veneto/>

<https://www.cosp.verona.it/news-dai-soci/81-l-officina-dei-talenti.html>

DA CONSIDERARE

Lo screening dei CV

Una questione che può rendere difficile il recruitment e la selezione, soprattutto dei candidati migranti con bassi livelli di alfabetizzazione e di specializzazione e che hanno maturato poche esperienze educative o professionali nel paese di accoglienza, è dovuta alla brevità e ai pochi elementi presenti nei curriculum professionali. Spesso i CV dei migranti non consentono di avere le informazioni necessarie per verificare le competenze cercate per un determinato profilo o di comprendere le caratteristiche peculiari della persona che si candida.

È utile condividere e comunicare in modo chiaro informazioni su: le prassi, le strutture specifiche del mercato del lavoro, le modalità di funzionamento e i canali dei processi di recruitment, selezione e assunzione. Questo ruolo è spesso svolto dai servizi per l'impiego, oppure da quegli enti del terzo settore che, soprattutto in concomitanza dell'attivazione di progetti di tutoraggio, possono assistere i migranti nella stesura del CV o delle lettere motivazionali, così come nella preparazione del colloquio e nell'orientamento all'interno del mercato del lavoro. Talvolta tali enti svolgono anche un'attività di pre-selezione dei candidati da presentare alle aziende per progetti specifici.

ALCUNI SUGGERIMENTI

- È consigliabile avere un team di reclutamento e selezione diversificato (per genere, età, background, sensibilità e cultura) così da definire al meglio la strategia di reclutamento che aiuti ad identificare e a comprendere le differenze culturali che possono interferire durante tutte le comunicazioni, i processi e le attività di selezione.
- Occorre prestare attenzione al linguaggio usato nelle job description. A tal fine può essere utile usare Textio, un software in grado di analizzare le parole usate nelle job description e la loro capacità di attrarre una varietà di persone in considerazione del grado di diversità di chi ha risposto agli annunci.
Per maggiori informazioni
<https://textio.com/>
- Può essere utile stabilire un numero o una percentuale minima di candidati appartenenti a minoranze da intervistare, per assicurare che si possa iniziare con un ampio pool di candidati con background migratorio. Meglio avere più candidati che uno solo tra cui scegliere.

1.2 La digitalizzazione dei processi di recruitment e pre-selezione

Investire in una piattaforma online **ATS (Applicant Tracking System)** o **RMS (Recruitment Management System)** consente di velocizzare e di rendere meno soggettivi i processi di recruitment e di pre-selezione. Tali software sono utilizzati soprattutto dalle aziende di grandi dimensioni che hanno la necessità di svolgere selezioni che coinvolgono grandi numeri e di attrarre talenti.

ATS o RMS vengono **collegati alle job board**, ovvero agli annunci di lavoro pubblicati sui siti o sui social media delle aziende, ma anche sui siti e sui canali dei principali portali delle agenzie per il lavoro. Oltre alla raccolta di CV e lettere motivazionali, **consentono di fare uno**

screening veloce dei curricula sulla base di criteri pre-definiti. Le versioni multi-modulari consentono inoltre di **integrare strumenti di selezione online quali test o simulazioni**, così da **scemmare il numero di candidati e le interviste da svolgere.**

Le piattaforme ATS e RMS hanno anche il vantaggio di consentire di tracciare e di tenere in memoria tutte le informazioni e i documenti relativi ai candidati e di **svolgere le attività di recruitment e pre-selezione secondo modalità “blind”**, ovvero in cui tutti gli indicatori personali (nome, genere, età, esperienza di lavoro, background educativo...) sono rimossi, così da ridurre l’impatto dei bias del selezionatore. La selezione blind permette di ampliare il reclutamento e lo screening di persone appartenenti a gruppi frequentemente sottorappresentati, **assicurando che la valutazione si basi esclusivamente sui criteri della job description o sulle performance mostrate nello svolgimento di test o compiti.**

Tuttavia, per poter inviare il proprio CV o per poter essere in grado di sostenere le prove di selezione online, i candidati devono possedere necessariamente alcune competenze digitali. I software ATS o RMS sono adatti soprattutto per la pre-selezione di profili medio-alti.

DA SAPERE

Sul mercato sono presenti numerosi prodotti ATS o RMS. Vengono venduti come prodotti di tipo “isolato” o unici; oppure come “moduli verticali” di soluzioni gestionali più o meno estese ed integrate. Alcuni esempi di ATS o RMS sono

- **In-Recruiting**
www.in-recruiting.com
- **Altamira**
www.altamirahrm.com
- **Indeed**
www.indeed.com
- **Skeeled**
www.skeeled.com

I video CV

Sono uno **strumento di pre-selezione** o di screening dei candidati sempre più usato dalle aziende ed integrato all’utilizzo di ATS o RMS. Ai candidati viene richiesto di presentarsi attraverso la video-registrazione di una propria presentazione. A seconda delle competenze digitali dei candidati, i video CV creati possono essere molto semplici, senza particolari forme di editing oppure più elaborati e creativi.

Spesso dai CV non emergono tutte le competenze dei candidati. E soprattutto nei CV inviati per ruoli tecnici, non è infrequente che non vengano valorizzate competenze soft quali, ad esempio,

le capacità relazionali, di coinvolgimento, la proattività... Il video-CV **ha il vantaggio di far emergere sia le competenze linguistiche, sia le competenze digitali, sia quelle soft del candidato**. E anche nel caso di una padronanza non appropriata della lingua scritta, il candidato può sempre presentarsi e mostrare chi è, la sua esperienza passata, cosa è in grado di fare o cosa vorrebbe fare. Questo strumento può avere il rischio di escludere gli “analfabeti digitali”; ma le applicazioni del telefonino sono oggi utilizzate dalla maggior parte delle persone, compresi i migranti.

UN ESEMPIO

Everel, azienda del veronese del settore dell'automotive, ha investito in una piattaforma ATS per raccogliere i curricula e svolgere l'attività di screening via web, così da velocizzare i processi di recruitment e selezione su grandi numeri di candidati. A seguito di un pre-screening, alle persone che sembrano più interessanti Everel richiede di inviare un video CV. Il candidato può inviare fino a tre video CV e scegliere il video che vuole sottoporre a valutazione. Se l'esito della valutazione del video CV è positiva, il candidato viene invitato a sostenere un colloquio in presenza con l'HR presso la sede dell'azienda.

Questo processo di pre-selezione viene usato dall'azienda indistintamente per autoctoni e per migranti. Secondo la responsabile HR dell'azienda, l'implementazione dell'ATS e dei video CV ha consentito di far emergere e valutare soft skill di candidati che altrimenti non sarebbero emerse e ha dato la possibilità di far sostenere il colloquio di selezione a persone che altrimenti non sarebbero state considerate.

Per maggiori informazioni

<https://www.ismu.org/everell-group-spa-veneto/>

1.3 Identificare e valutare le competenze possedute

Nei processi di recruitment e di selezione, **l'attività di valutazione dei livelli di istruzione, delle qualifiche e più in generale delle competenze possedute da ciascun migrante**, siano esse competenze linguistiche-comunicative, competenze tecniche (hard skill) oppure soft skill, **è di fondamentale importanza**. Come per gli autoctoni, questo processo deve sempre tenere in considerazione la job description e le competenze necessarie per la copertura di un determinato ruolo.

Alcuni stranieri possono avere già maturato esperienze lavorative nello stesso settore dell'azienda che li sta valutando per una certa posizione, e di conseguenza possono essere già in possesso delle competenze tecniche richieste dall'azienda; altri possono possedere competenze tecniche considerate obsolete nel paese d'arrivo, ma avere ottime soft skill che consentono di mettersi in gioco e di imparare velocemente. Il bagaglio di conoscenze ed

esperienze che la persona ha accumulato nel corso della sua di vita attraverso varie forme di apprendimento (formale, non formale ed informale) può giocare un ruolo cruciale per i percorsi di inclusione e di inserimento nel mondo del lavoro.

Uno degli ostacoli all'inclusione lavorativa dei migranti è legato alle **difficoltà nella valutazione, da parte dei datori di lavoro, delle esperienze pregresse e delle competenze maturate** e al conseguente **rischio di sottovalutazione delle specificità dei migranti**. Le difficoltà nella valutazione possono essere dovute a:

- La non conoscenza o il basso livello di conoscenza della lingua locale da parte dei candidati;
- L'impossibilità di reperire la documentazione attestante le esperienze professionali o il percorso di studi nel paese di provenienza o di verificare le referenze dei precedenti datori di lavoro;
- La difficoltà di fare i controlli di sicurezza anche con un estratto del casellario giudiziale (soprattutto nel caso di richiedenti asilo o rifugiati);
- La mancanza di competenze per l'attività di valutazione delle competenze (in particolare nei contesti aziendali medio piccoli) o la mancanza di competenze specifiche per la valutazione delle competenze dei migranti.

Per quanto riguarda la **raccolta di referenze esterne sul candidato**, è possibile contattare l'agenzia formativa o l'ente dove il candidato ha seguito il corso di italiano o un'altra tipologia di corso; in alternativa, si può chiedere allo stesso di fornire referenze di precedenti esperienze di tirocini o di soggetti con cui il candidato è stato in contatto (mentori, formatori, assistenti sociali, imprenditori locali...).

In Italia, la maggior parte dei migranti che entrano nel paese in modo irregolare si caratterizza per un basso livello di qualifiche o di competenze professionali. Inoltre, secondo i dati del IX Rapporto Annuale Stranieri nel Mercato del Lavoro (2019), solo il 12,6% ha un alto livello di istruzione, perché acquisito nel paese d'origine o in quanto entrato in Italia come studente internazionale⁸. Questa è una delle ragioni per cui **la maggior parte dei migranti trova impiego in quei settori economici che hanno l'esigenza di reperire addetti allo svolgimento di attività e mansioni per lo più di più bassa qualifica**, che comportano condizioni di lavoro impegnative e che risultano **poco attrattive per gli autoctoni**. Ad esempio, nelle imprese del settore conciario, di quello metalmeccanico o di quello della produzione della ghisa, i lavoratori migranti rappresentano talvolta anche il 50% dell'intero organico. Ma questa situazione può essere determinata anche dalla **difficoltà del riconoscimento dei titoli** o dall'incapacità da parte delle imprese (soprattutto piccole e medie) di riconoscere e valorizzare le specifiche competenze dei migranti in una prospettiva strategica per l'impresa.

8 Secondo il IX Rapporto Annuale Stranieri nel Mercato del Lavoro (2019), in Italia il 49,4% degli immigrati ha un livello di istruzione che non supera la qualifica di scuola secondaria inferiore. <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/studi-e-statistiche/Documents/Nono%20Rapporto%20Annuale%20-%20Gli%20stranieri%20nel%20mercato%20del%20lavoro%20in%20Italia%202019/Sintesi-IX-Rapporto-ita-e-ing.pdf>

PER APPROFONDIRE

Il riconoscimento dei titoli conseguiti all'estero

Un titolo di studio rilasciato da un istituto o da un ente straniero ha valore soltanto se riconosciuto dalle autorità locali competenti. La procedura per il riconoscimento può essere molto complessa, a causa della difficoltà a reperire la documentazione originale e in quanto non tutte le professioni abilitate all'estero sono regolamentate in Italia.

Per maggiori informazioni si può contattare lo sportello Studenti Internazionali delle università o il CIMEA (Centro di Informazione sulla Mobilità e le Equivalenze Accademiche)

<http://www.cimea.it/it/index.aspx>

Il **Passaporto europeo delle qualifiche** e il **toolkit for recognition of refugees' qualifications di NOKUT** sono strumenti di valutazione delle competenze appositamente sviluppati per i rifugiati e per tutti coloro che non sono in grado di produrre una documentazione formale delle loro qualifiche.

Per maggiori informazioni

<https://www.coe.int/en/web/education/recognition-of-refugees-qualifications>

https://www.nokut.no/globalassets/nokut/artikkelbibliotek/utenlandsk_utdanning/veiledere/toolkit_for_recognition_of_refugees_qualifications.pdf

Le competenze linguistico-comunicative

È importante comprendere le capacità linguistico-comunicative del candidato. Nei casi in cui è necessario far fronte alle eventuali difficoltà di espressione o di comprensione linguistica, è possibile:

- **Semplificare il linguaggio usato** per rapportarsi con la persona;
- **Usare un linguaggio iconografico o visivo di supporto;**
- **Usare una lingua veicolare o di intermediazione;**
- **Usare un interprete o un mediatore linguistico culturale anche informale** (quale può essere un collega con lo stesso background etnico-culturale).

Anche quando la lingua locale non è ancora conosciuta oppure è conosciuta in modo molto limitato (ad esempio per i nuovi arrivati), uno degli elementi che spesso caratterizza le diverse tipologie di migranti è la conoscenza di più lingue. Non è infrequente, infatti, che, soprattutto se provenienti da un paese con un passato coloniale, oltre alla lingua madre i migranti parlino l'inglese o il francese. Ne sono un esempio i migranti di origine marocchina o nigeriana (tra le comunità maggiormente presenti in Italia), tra i quali la conoscenza del francese è largamente diffusa, almeno a livello base. Oppure i migranti provenienti da paesi quali le Filippine,

il Pakistan, o il Bangladesh, tra cui è largamente diffusa la conoscenza dell'inglese, essendo l'inglese una lingua ufficiale in questi paesi⁹.

DA SAPERE

In Marocco, le due lingue ufficiali sono l'arabo e l'*el'amazigh* (o *berbero*) ma il francese è parlato e compreso da molti, almeno a livello base: è la lingua degli affari e degli studi universitari. E, seppure molto meno usate del francese, sono lingue diffuse anche lo spagnolo e l'inglese; soprattutto nelle relazioni d'affari e nel settore del turismo.

I migranti provenienti dal Niger o dalla Costa D'Avorio parlano francese almeno ad un livello base. In Costa D'Avorio, infatti, il francese è la lingua ufficiale. Il Niger è un'ex colonia francese e, anche dopo l'indipendenza, la lingua francese è rimasta una delle lingue ufficiali del paese, insieme all'*hausa* e ad altre lingue. Di conseguenza, anche molti dei nigerini comprendono o parlano il francese.

Per maggiori informazioni sulle lingue parlate nei diversi paesi del mondo

<http://www.locuta.com/lingue.htm>

<https://www.focus.it/cultura/curiosita/quant-paesi-bilingui-esistono-al-mondo>

<https://www.lucasinfografia.com/Mother-tongues>

https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_multilingual_countries_and_regions

Si comprende, di conseguenza, quanto sia **importante valutare non solo il livello di conoscenza della lingua locale, ma anche il livello di conoscenza di altre lingue**. Le lingue di intermediazione consentono ai migranti di sostenere i processi di selezione con un'altra lingua veicolare, ma anche di usare tale lingua nella gestione delle relazioni con i colleghi. L'utilizzo di una lingua di intermediazione è più frequente nelle aziende multinazionali, dove anche i dirigenti o i capi, spesso espatriati, possono trovarsi in una situazione simile. Ma la conoscenza di una lingua di intermediazione può essere d'aiuto anche in contesti organizzativi di più piccole dimensioni, se vi è la consapevolezza del diffuso multilinguismo nei paesi di origine di molti migranti.

Inoltre, le lingue madri dei migranti, quali ad esempio l'arabo, lo swahili, il cinese, ecc. possono rivelarsi utili risorse per le aziende, ad esempio per la gestione delle relazioni con fornitori o clienti; o, più in generale, per i processi di internazionalizzazione.

Le competenze “soft”

Oltre alle competenze linguistiche e comunicative, per chi si occupa della valutazione delle competenze dei migranti è fondamentale la capacità di identificare e di valutare soprattutto le soft skill.

⁹ Questo dato è confermato da una ricerca della Banca Mondiale su un significativo campione di richiedenti asilo presenti in Italia, di cui circa l'80% conosceva almeno una lingua europea. World Bank, *Asylum seekers in the European Union. Building evidence to inform policy making*, 2018, p.60. <http://documents1.worldbank.org/curated/en/832501530296269142/pdf/127818-V1-WP-P160648-PUBLIC-Disclosed-7-2-2018.pdf>

Per **competenze “hard”** si intendono quelle **competenze acquisite attraverso la formazione o l’esperienza maturata in uno specifico ruolo e settore professionale**. Per **competenze “soft”** si intendono, invece, quelle competenze **sviluppate e utili per diversi lavori e settori professionali**, strettamente **connesse alle esperienze personali e agli atteggiamenti sviluppati** in contesti di apprendimento formali (ad esempio, a scuola o durante percorsi di formazione), non formali (ad esempio, nei contesti di lavoro o nelle esperienze di volontariato) o informali (nelle esperienze di vita). Se le competenze hard sono facilmente identificabili e valutabili, quelle soft, in quanto intangibili, sono più difficili da valutare e misurare. Esempi di competenze soft sono: la capacità di avere fiducia in sé, di costruire relazioni di fiducia; la costanza, la disciplina, la capacità di auto-organizzarsi; la capacità di collaborare o di lavorare in team; la capacità di riconoscere le emozioni e di reagire appropriatamente; la capacità di far fronte alle situazioni stressanti, ecc. Le **competenze “trasversali”**, al contrario di quanto spesso si pensi, non corrispondono alle competenze soft; rappresentano piuttosto delle **competenze individuali rilevanti per diversi lavori e impieghi**¹⁰ e possono comprendere sia le hard che le soft skill: ad esempio, la definizione di un budget o la gestione di un team (Boerchi, Di Mauro, Sarli, 2020).

Sono molte le ricerche e gli organismi – anche a livello internazionale - che riconoscono oggi il **ruolo fondamentale delle soft skill**, sia per migranti che per non migranti; non solo **per il raggiungimento degli obiettivi e del successo personali**, ma anche **in quanto competenze sempre più richieste dal mercato del lavoro, così come per la convivenza civile** in un contesto sempre più multiculturale e globale.

In particolare per i migranti, il possesso delle soft skill si rivela spesso una risorsa strategica da mettere in campo per far fronte alle situazioni di transizione ricorrenti nelle loro biografie. **Alcune competenze soft**, ad esempio, la capacità di adattamento, la capacità di risolvere problemi o di affrontare situazioni nuove, di gestire i rischi e controllare l’incertezza oppure la capacità di elaborare in modo agile e flessibile alternative d’azione, **possono essere state sviluppate proprio durante i tortuosi itinerari migratori**. Altre, come ad esempio **le competenze interculturali**, che si basano sulla familiarità con differenti codici culturali, comunicativi e valoriali e sulla capacità di adattamento o di “switch code”, ovvero di modifica o di modulazione da un codice culturale ad un altro, **possono essere state maturate proprio grazie alla condizione di “doppia appartenenza” di chi vive tra più culture**. Tali competenze possono costituire un vantaggio competitivo soprattutto per quelle imprese internazionali che hanno oggi sempre più la necessità di adattarsi alla complessità e di rispondere ai mutamenti in tempi rapidi. Altre soft skill risultano decisive proprio per il successo del progetto migratorio o per aiutare a sostenere la continuità lavorativa: un esempio è rappresentato dalla capacità di costruire relazioni di fiducia nel contesto locale.

Identificare e valutare le soft skill riveste un ruolo molto importante, anche per quelle persone che non hanno mai lavorato, come tanti dei migranti che arrivano nel nostro paese e che però

¹⁰ Definizioni secondo lo “Skills Panorama Glossary” del CEDEFOP (Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale) <https://skillspanorama.cedefop.europa.eu/en/glossary>

possono averle sviluppate, ad esempio, in un contesto domestico. O per quelle persone altamente qualificate nel proprio paese di origine, ma per le quali la conversione dei titoli di studio può rappresentare un processo molto lungo, con tempi imprevedibili, e che di conseguenza hanno la necessità di reinventarsi o di riqualificarsi. Le soft skill giocano un ruolo fondamentale anche nell'immaginare altre possibilità rispetto a sé stessi.

DA CONSIDERARE

Le soft skill che normalmente si osservano e si valutano durante i processi di selezione dipendono dalla posizione lavorativa che la risorsa deve ricoprire; sono quelle già descritte nel ruolo o nella mansione da ricoprire e definite dall'azienda come criteri specifici per la selezione. Il manutentore o l'addetto macchina in uno stabilimento produttivo ha bisogno di competenze tecniche (hard) ma anche di competenze soft per relazionarsi con i colleghi o risolvere i problemi. Durante la selezione si cercherà quindi di comprendere come il candidato si adatterà al contesto, al lavoro in team, al lavoro con il proprio capo o con i propri colleghi.

L'importanza delle soft skill cresce in funzione della crescita della posizione nell'organigramma; si pensi, ad esempio, all'assunzione di ruoli gestionali come il capo squadra, il capo produzione, ecc.

La motivazione al lavoro e la capacità di adattamento

Ulteriori importanti elementi da valutare sono rappresentati dalla motivazione al lavoro e dalla capacità di adattamento al contesto e alle regole, formali e informali, del lavoro.

Spesso chi migra è portatore di uno stato di bisogno che lo porta ad essere estremamente duttile ed adattabile al nuovo contesto, ai ruoli e alle situazioni lavorative proposte (anche al limite della legalità). Per un migrante un contratto lavorativo può rappresentare non solo la possibilità di compenso o di sicurezza economica, ma anche una sicurezza legale, consentendo di regolarizzare il permesso di soggiorno e di conseguenza la possibilità di ricongiungimento familiare.

Oltre alle motivazioni legate al ricongiungimento familiare e alle richieste di asilo o di protezione internazionale, le principali motivazioni dei percorsi migratori sono rappresentate dalla volontà di migliorare la qualità della vita, propria e della propria famiglia, dalla difficoltà di trovare un lavoro nel Paese di origine o dal desiderio di guadagnare di più¹¹. Il forte desiderio di riscatto sociale può costituire un fattore di motivazione lavorativa che porta la persona migrante a profondere energie straordinarie nel lavoro e nella realizzazione professionale. Proprio per questa ragione, non è infrequente che alcuni datori di lavoro (sfidando o capovolgendo gli stereotipi) siano portati a riconoscere maggiormente il valore dell'impegno sul lavoro dei migranti rispetto a quello performato dagli autoctoni.

11 ISTAT (2019). Vita e percorsi di integrazione degli immigrati in Italia. <https://www.istat.it/it/files/2019/05/Vita-e-percorsi.pdf>

La motivazione rappresenta anche una “leva” che consente la comprensione, l’apprendimento e l’adattamento (spesso in modo veloce) alle regole del contesto di lavoro, siano esse regole formali o informali, ovvero non scritte o non dichiarate, come ad esempio le regole relazionali di cortesia o di *social etiquette*. Ma consente anche l’acquisizione e lo sviluppo delle altre competenze - sia soft che hard - ed il raggiungimento di livelli di performance più alti. A parità di livello di competenze, risulta di conseguenza più produttivo scegliere o investire su candidati con un alto livello di motivazione.

PER APPROFONDIRE

- CEDEFOP, Skills Panorama Glossary
<https://skillspanorama.cedefop.europa.eu/en/glossary>
- Daniel Goleman e l’intelligenza emotiva
<http://www.danielgoleman.info/daniel-goleman-help-young-talent-develop-a-professional-mindset/>
- OECD, Key Competencies
<http://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf>
- OECD, Global Competency
<https://www.oecd.org/education/Global-competency-for-an-inclusive-world.pdf>
- World Economic Forum (2018; 2020), The Future of Jobs Report
<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>
<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>
- Council of Europe Competences for Democratic Culture
<https://www.coe.int/en/web/campaign-free-to-speak-safe-to-learn/reference-framework-of-competences-for-democratic-culture>
- European Qualification Framework
<https://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/european-qualifications-framework-efq>

1.4 La scelta degli strumenti di selezione

Al fine di identificare e valutare le competenze possedute dal migrante, in particolare le competenze soft, **si consiglia di usare una batteria di strumenti di osservazione individuali e di gruppo e non un singolo strumento**. L’impiego di metodologie miste consentirà di ridurre al minimo il margine di errore sulle valutazioni. Perché il candidato possa dimostrare le proprie abilità, si possono ad esempio usare simulazioni, role playing, casi critici, ma anche interviste basate sull’approccio BEI (Behavioural Events Interview) o su situazio-

ni-stimolo proposte (ad esempio, attraverso le Competence Cards) insieme all'impiego di test (Big Five, DISC, Cultural Intelligence, Skill View...).

Nella scelta o nella costruzione delle metodologie di osservazione e valutazione delle competenze, **è essenziale tenere conto delle specificità culturali e del livello di scolarizzazione dei candidati**. Ad esempio, l'utilizzo di test scritti si presta solo per i soggetti alfabetizzati; ma possono essere anche un modo per individuare e gestire adeguatamente possibili casi di analfabetismo o di scarso alfabetismo. Inoltre, strumenti frequentemente utilizzati in un contesto monoculturale o prevalentemente occidentale (ad esempio i test) possono risultare poco intelligibili in un ambiente interculturale, non solo a livello linguistico, ma anche sul piano del senso. È inoltre necessario **prestare molta attenzione al linguaggio iconografico**: il significato di simboli e di immagini, così come il significato associato ai colori, può cambiare anche radicalmente a seconda del sistema culturale di riferimento. Illustrazioni fortemente connotate in senso etnocentrico possono non favorire il coinvolgimento e la partecipazione attiva di beneficiari appartenenti a gruppi culturali diversi.

A seguito dell'attività di selezione, si consiglia di dare continuità al periodo di osservazione e di valutazione delle competenze dei migranti anche on the job, durante i tirocini o il periodo di prova.

1.5 La gestione del colloquio di selezione

Il colloquio di selezione si utilizza per comprendere se il candidato sia, o meno, la persona giusta per una determinata posizione, sondandone la motivazione, le competenze – hard e soft - e la trasferibilità nel nuovo contesto di lavoro proposto. **Capire chi è la persona che si ha di fronte è importante per cercare di prevederne il comportamento all'interno del contesto e delle relazioni sul lavoro.**

Per alcuni selezionatori il colloquio è l'unico strumento di conoscenza e di selezione del candidato. Per altri è l'ultimo strumento di conoscenza, a cui il candidato viene sottoposto a seguito di altre fasi di screening e solo prima della selezione finale.

È importante che il colloquio venga svolto cercando di mettere a proprio agio il candidato. A tal fine, è consigliabile accoglierlo in un luogo tranquillo e confortevole all'interno dell'azienda e iniziare il colloquio in modo informale, pur avendo bene a mente le domande o la traccia di conduzione standard.

I migranti possono mostrare la tendenza ad azzerare tutto ciò che hanno fatto nel paese di origine o nelle precedenti esperienze. Un **approccio narrativo-biografico** e l'utilizzo di domande stimolo quali "come ti descriverebbero gli altri?", o di strumenti quali l'albero o la linea della vita, la BEI Interview, ecc. si rivelano particolarmente utili per invitare il candidato a raccontare delle sue precedenti esperienze, non solo professionali o legate al percorso formativo, ma anche inerenti al percorso migratorio, la sua vita familiare, gli hobby, le attività di volontariato, ecc. La storia dell'intervistato, presa in considerazione nella sua totalità ed interezza, può consentire di far emergere competenze da valorizzare e da utilizzare nel contesto di lavoro.

UN ESEMPIO

Il sito tedesco Myskills.de fornisce alcuni esempi in lingua inglese di test utilizzabili per svolgere i colloqui. Contiene domande - tecniche o specifiche - che corrispondono a situazioni lavorative tipiche per otto professioni.

Per maggiori informazioni
<https://www.myskills.de/en/>

ALCUNI SUGGERIMENTI

È consigliabile che le aziende si informino preventivamente sulle possibilità di assunzione del candidato, sulle prospettive del suo progetto di accoglienza e/o di permanenza sul territorio nazionale, eventualmente coinvolgendo gli operatori dei Centri per il Lavoro, delle ONG, delle Agenzie per il Lavoro, o dei consulenti legali, così da evitare di dover affrontare il tema durante il colloquio di lavoro.

È preferibile svolgere tutte le attività ed il colloquio di selezione in tandem, con un altro selezionatore o assessor, al fine di verificare e confrontarsi sulle osservazioni e le valutazioni.

Si vedano anche le "Linee Guida ISMU per l'Identificazione e la Valutazione delle Soft Skill dei migranti"
<https://www.ismu.org/linee-guida-per-lidentificazione-e-la-valutazione-delle-soft-skill-dei-migranti/>

DA SAPERE

L'influenza degli Unconscious Bias

Durante la conduzione dei colloqui di selezione agiscono dei meccanismi automatici ed inconsci chiamati bias (Tversky, Kahneman, 1974): di conferma (*confirmation bias*), dell'attribuzione (*attribution bias*), dall'interno (*insider bias*), di sovrastima (*overconfidence bias*).

I bias sono processi cognitivi automatici che agiscono prevalentemente in modo incontrollabile. Vengono spesso definiti "errori cognitivi", ma in realtà non sono errori. Sono modalità di funzionamento della nostra mente: meccanismi di tipo cognitivo-psico-sociale, risultato dell'azione di categorizzazione e di stereotipi e pregiudizi. Sono profondamente influenzati da schemi, sistemi di credenze e aspettative culturali. Agiscono sia sui selezionatori, sia sui team leader, sia sui candidati di un processo di selezione - migranti e non migranti - e sui dipendenti.

I bias agiscono già sui meccanismi dell'attenzione e sulle percezioni: quali aspetti vengono colti per primi, quali aspetti vengono ascoltati o ritenuti più importanti, quali le conseguenti valutazioni e decisioni, sia in negativo, determinando esclusione, sia in positivo, causando errori di sovrastima o di conferma dei propri schemi, dei propri stereotipi o del proprio sistema di credenze. Soprattutto in situazioni di carico cognitivo o emozionale è molto difficile controllare l'impatto dei bias.

I bias possono precludere la possibilità di selezionare candidati migranti, anche se ben qualificati.

I selezionatori, infatti, possono non rendersi conto di "inviare" messaggi negativi o di esclusione a chi sta loro di fronte attraverso micro-comportamenti agiti con il linguaggio non verbale. A loro volta, i candidati migranti possono non rendersi conto di prestare attenzione solo a quei messaggi negativi e di attivare dentro di sé un dialogo interno che, da un lato, conferma gli stereotipi storico-culturali e un'immagine negativa della propria identità etnico-culturale; dall'altro, lede la propria autostima e agisce da meccanismo di auto-boicottaggio attivando la profezia che si auto avvera (*self-fulfilling prophecy*).

L'influenza dei bias sui processi di selezione è contrastabile attraverso l'aumento della consapevolezza dell'azione di questi meccanismi con la formazione delle figure che si occupano della selezione e la gestione a tandem dei colloqui insieme ad esperti esterni all'organizzazione.

Per maggiori informazioni sull'influenza dei bias nei processi di recruiting e selezione

<https://www.easyrecrue.com/it/blog/12-bias-cognitivi-da-evitare-nel-recruiting>

<https://www.opsonline.it/psychoinforma/bias-e-colloquio-di-selezione/>

<https://it.jobrapido.com/blog/news/combattere-i-pregiudizi-durante-il-processo-di-reclutamento-consigli-per-le-risorse-umane-4858/>

A photograph of three young professionals, two men and one woman, sitting at a desk in an office. They are all looking at their laptops and appear to be working. The man in the foreground is wearing a striped shirt, the woman in the middle is wearing a blue top, and the man in the background is wearing a dark shirt. The background is a bright, modern office with large windows.

Accompagnare l'inserimento lavorativo

2

2. Accompagnare l'inserimento lavorativo

Diversi fattori possono ostacolare il successo dell'inclusione lavorativa del migrante, in particolare dei migranti più svantaggiati e soprattutto tra il primo e il sesto mese in azienda. Le difficoltà più frequenti si concentrano nella mancata comprensione delle competenze e del ruolo assegnato; nella scarsa comprensione degli incarichi, del contesto o delle regole del lavoro; o nelle difficoltà di comunicazione e di relazione tra il personale, dovute, da un lato, ad un basso livello di competenza linguistica dei neo-arrivati e, dall'altro, alle diversità culturali e ad incomprensioni interculturali.

Per ridurre queste criticità, **è bene che ogni contesto organizzativo strutturi un piano di accompagnamento all'inserimento lavorativo** per ogni forma di contratto, ponendo particolare attenzione alla condizione delle persone per le quali il piano è pensato; ad esempio, all'apprendimento della lingua locale nel caso in cui si tratti di migranti appena arrivati, di rifugiati o di richiedenti asilo; o alla comprensione delle regole e delle norme sulla sicurezza da parte di tutti i neo-assunti, ma con una peculiare attenzione alle modalità di erogazione della formazione a seconda del loro livello di competenza linguistica. Nella definizione del piano di accompagnamento all'inserimento lavorativo, è inoltre importante considerare che, perché il processo sia efficace, occorre, da un lato, che il neo-assunto adempia correttamente alle richieste del ruolo o della mansione assegnatagli; dall'altro, che si senta parte del team e dell'organizzazione e quindi non escluso.

2.1 Modalità di inserimento al lavoro

Il piano di accompagnamento all'inserimento lavorativo può prevedere una fase di avvicinamento al lavoro o di formazione per una specifica mansione, soprattutto nel caso di prima esperienza lavorativa.

Tale fase può concretizzarsi con l'**attivazione di tirocini, stage (curricolari o extracurricolari), borse lavoro o contratti di apprendistato**. Si tratta di **esperienze professionali on the job che possono coinvolgere diverse categorie di migranti**: dagli studenti internazionali o di seconda generazione agli stranieri comunitari o extracomunitari con regolare permesso di soggiorno, ai richiedenti asilo, rifugiati o beneficiari di altra protezione internazionale. Diverse tipologie di permessi di soggiorno consentono, infatti, di svolgere stage o tirocini formativi oppure la stipulazione di un contratto di apprendistato.

Non è infrequente che i soggetti che rientrano in tali categorie stiano compiendo o abbiano appena terminato un percorso educativo di diverso ordine e grado: una scuola professionale, una scuola secondaria di secondo grado, un corso universitario o post-universitario; oppure un percorso di formazione rivolto al primo inserimento, alla riqualificazione, alla specializzazione o al perfezionamento lavorativo organizzato, ad esempio, da un CPIA, un CPI, una APL, un ente di formazione o un ente datoriale. O anche che rifugiati, richiedenti asilo o beneficiari di altro tipo di protezione siano coinvolti in progetti di accoglienza e di integrazione socio-lavorativa che includono tirocini socializzanti promossi da uno SPRAR o da un ente del terzo settore.

La scelta della categoria di migrante da includere e attraverso quale tipo di percorso può dipendere dalla tipo di permesso di soggiorno di cui il migrante è titolare, dal titolo di studio e dalle competenze di cui è in possesso, ma anche da fattori quali: le dimensioni dell'azienda, le competenze di cui l'azienda ha necessità, il numero di inserimenti ciclici da attuare per determinati ruoli o mansioni, ecc. Ma anche dalle reti o dai network territoriali di cui l'azienda è parte o con cui entra in contatto; dalle fonti di finanziamento disponibili (anche in forma di incentivi o bonus) a supporto della realizzazione di progetti di inserimento lavorativo o dell'attivazione di stage, tirocini o contratti di apprendistato rivolti a particolari categorie di soggetti deboli o svantaggiati.

DA SAPERE

Il **tirocinio** è un'esperienza di formazione on the job curricolare o extracurricolare. Può avere una funzione formativa, ovvero di sviluppo di competenze funzionali allo svolgimento di un mestiere o di una professione; di orientamento, scolastico o professionale; oppure di socializzazione, nel caso in cui, attraverso l'avvicinamento al lavoro, intende favorire l'inclusione sociale e l'autonomia di persone "fragili". Il tirocinio extracurricolare prevede un'indennità di partecipazione per il tirocinante da parte dell'azienda, a meno che il tirocinante non usufruisca già di altre forme di reddito. Per il tirocinio curricolare l'indennità non è obbligatoria ma è a discrezione dell'azienda. Gli importi dell'indennità sono stabiliti dalle leggi regionali.

La **borsa lavoro** è un'esperienza in azienda con caratteristiche simili al tirocinio.

L'**apprendistato** è una vera e propria forma di contratto finalizzata alla formazione e all'acquisizione di competenze per svolgere un determinato ruolo professionale. Può consentire anche di conseguire un diploma o una qualifica professionale, universitaria o post-universitaria; ad esempio, completare l'obbligo di istruzione con i CPIA; oppure, nel caso dell'apprendistato professionalizzante o del contratto di mestiere, acquisire la qualifica professionale prevista dai contratti collettivi; oppure, nel caso dell'apprendistato di alta formazione e ricerca, acquisire una qualifica universitaria o post-universitaria. Se, allo scadere del contratto di apprendistato, né l'azienda né l'apprendista lo recedono, il contratto prosegue come un ordinario rapporto di lavoro subordinato e a tempo indeterminato.

Tali modalità di avvicinamento o di formazione al lavoro possono realizzarsi lungo un arco temporale che si estende da qualche mese fino ad un massimo di un anno per tirocini e stage; per un massimo di tre mesi per le esperienze di borsa lavoro; da due fino ad un massimo di cinque anni per i contratti di apprendistato.

PER APPROFONDIRE

Per maggiori **informazioni sulle diverse tipologie di tirocinio** si possono consultare i seguenti siti

Le Linee Guida approvate dalla Conferenza Stato Regioni nel 2017

https://www.cliclavoro.gov.it/Normative/Linee_guida_25_maggio_2017.pdf

Rapporto di monitoraggio nazionale in materia di tirocini extracurricolari (ANPAL, febbraio 2019)

<https://www.anpal.gov.it/-/online-il-primo-rapporto-di-monitoraggio-nazionale-in-materia-di-tirocini-extracurricolari>

Per maggiori **informazioni sui contratti di apprendistato**

<https://apprendistato.info/>

www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/orientamentoe-formazione/focus-on/Apprendistato/Pagine/default.aspx

Tirocini, stage, borse lavoro e apprendistati, oltre che rappresentare un'occasione di formazione e di apprendimento per le persone coinvolte, possono anche essere un'occasione di conoscenza reciproca tra una realtà lavorativa ed un potenziale candidato. Per l'azienda possono rappresentare anche una forma di investimento nella formazione di risorse umane a cui eventualmente proporre, successivamente, un percorso di inserimento lavorativo con altre modalità di collaborazione: un secondo tirocinio, un contratto di apprendistato, un contratto occupazionale a chiamata o stagionale durante i periodi di picco della produzione, oppure un contratto a tempo determinato o indeterminato. Un tirocinio o uno stage non si concludono necessariamente con un'assunzione o con un contratto di lavoro da parte dell'azienda; ad ogni modo, la persona che ha partecipato all'esperienza di formazione on the job ha avuto la possibilità di sviluppare delle competenze che prima non aveva e di acquisire delle regole - formali o informali - legate allo svolgimento di una mansione. Diversamente, il contratto di apprendistato dà necessariamente seguito ad un contratto di lavoro a tempo indeterminato, a meno che non venga recesso da una delle due parti (azienda o dipendente).

Tra le aziende mappate all'interno del repertorio delle pratiche del progetto DIMICOME, sono diverse quelle che hanno favorito l'inclusione lavorativa, soprattutto di rifugiati e di richiedenti asilo, attraverso tirocini extra-curricolari la cui attivazione è stata promossa dagli enti territoriali preposti ai progetti di accoglienza integrata e dagli enti del terzo settore che promuovono progetti di integrazione socio-lavorativa. Tali enti hanno spesso avuto il ruolo di costituire le reti territoriali coinvolgendo imprese di varie dimensioni interessate all'attivazione di stage o tirocini; in vari casi, hanno inoltre promosso forme di finanziamento (ad esempio, attraverso il rimborso dei costi dell'indennità dei tirocini) a supporto della realizzazione dei progetti di inserimento al lavoro tra le aziende partner. In molti casi, l'iter di accompagnamento all'inserimento lavorativo implementato si è strutturato attraverso una

prima esperienza di tirocinio, a cui spesso hanno fatto seguito l'attivazione di un secondo tirocinio e poi l'assunzione attraverso un contratto di apprendistato.

Il "rinnovo" del contratto di tirocinio consente alla persona coinvolta di consolidare le competenze apprese nel primo periodo e di apprenderne di nuove tramite la rotazione o l'estensione della mansione assegnata. L'apprendistato consente anche l'ottenimento delle qualifiche necessarie per ricoprire un certo ruolo o una determinata mansione (ad esempio, il patentino di mulettista, il corso obbligatorio sulla sicurezza, l'HCCP...).

ALCUNI ESEMPI

A seguito del coinvolgimento da parte del Consorzio Comunità Brianza (CCB) nella rete territoriale del "Progetto FAMI/Fra-Noi", il titolare dei punti vendita McDonald's dell'area Monza e Concorezzo ha attivato 12 tirocini socializzanti extracurricolari della durata di 6 mesi che hanno coinvolto alcuni beneficiari e richiedenti di protezione internazionale, ospiti del CAS e dello SPRAR di Monza e di Desio.

Durante i primi 3 mesi di tirocinio, ciascun tirocinante ha beneficiato di un'indennità di 400 euro al mese, il cui costo è stato sostenuto da CCB. A seguito dei primi 3 mesi di tirocinio, per quelle risorse che avevano mostrato di avere i requisiti e di essere in grado di adattarsi al contesto del lavoro e più in generale al contesto sociale, il periodo di tirocinio è stato esteso di altri 3 mesi. Per il secondo tirocinio l'azienda ha previsto un'indennità di 625 euro al mese.

Trascorsi i complessivi 6 mesi di tirocinio, a 8 persone su 12 dei tirocini attivati è stato offerto un contratto di apprendistato di 36 mesi. Tali decisioni sono state prese in considerazione della regolarità dei permessi, dei risultati delle osservazioni on the job e delle schede di valutazione mensili capo-subordinato.

Per maggiori informazioni

<https://www.ismu.org/asc-di-scanferlato-antonio-franchees-mc-donalds-area-monza-e-concorezzo-lombardia/>

Nel 2017 SCAME PARRE ha risposto al Bando di Confindustria Bergamo che invitava le aziende del territorio della provincia di Bergamo ad attivare tirocini e percorsi formativi volti a favorire l'inserimento lavorativo di beneficiari di protezione internazionale. SCAME PARRE è associato a Confindustria Bergamo e il suo direttore amministrativo e finanziario è attualmente uno dei vice-presidenti della Giunta dell'Associazione. SCAME PARRE ha deciso di prolungare di 6 mesi il tirocinio extracurricolare di una persona per la copertura della mansione di magazziniere. Nel secondo tirocinio, attraverso una rotazione su altre mansioni, la risorsa ha avuto la possibilità di acquisire ulteriori competenze utili alla completa copertura del ruolo, ma anche la possibilità di frequentare il corso "operatori PES-PAV" e un corso per "Magazziniere" con il Patronato di Bergamo.

Per maggiori informazioni

<https://www.ismu.org/scame-parre-lombardia/>

Per quelle aziende che si cimentano per la prima volta nell'**organizzazione di piani di inserimento al lavoro tramite tirocini, stage, apprendistati, ecc.** è consigliabile partire innanzitutto da una **mappatura degli enti territoriali con cui poter entrare in contatto e stipulare accordi**, in considerazione delle specifiche necessità in termini di competenze o mansioni oppure degli obiettivi aziendali.

Nel caso in cui un'azienda intenda **attivare percorsi di avvicinamento o di inserimento al lavoro con potenziali candidati** per ruoli ad alta complessità, ad alto livello di specializzazione o con un potenziale di sviluppo internazionale, **essa può stipulare accordi per l'attivazione di stage, tirocini o borse lavoro con gli uffici stage e placement** delle università o di altri contesti educativi di alta formazione. In tal caso, potrà facilmente entrare in contatto con studenti internazionali, giovani di seconda generazione, **studenti rifugiati, richiedenti asilo o beneficiari di protezione internazionale, in possesso di alti livelli di qualifiche e competenze.**

Nel caso in cui, invece, un'azienda intenda entrare in contatto con, e facilitare la formazione o l'inserimento lavorativo di, potenziali candidati per ricoprire ruoli a bassa complessità, routinari o con alto livello di turn-over può **stipulare convenzioni con Enti di formazione, Agenzie per il Lavoro, Centri per l'Impiego, Enti datoriali, CAS e SPRAR**, talvolta anche con cooperative o associazioni (che, come si è detto, promuovono progetti di integrazione socio-lavorativa). In tal caso, le categorie di soggetti con un background migratorio con il quale entrerà più facilmente in contatto saranno **"seconde generazioni", stranieri extracomunitari con regolare permesso di soggiorno, richiedenti asilo, beneficiari di protezione internazionale con un basso livello di qualifiche o di competenze.** Spesso tali enti organizzano corsi di formazione professionale che hanno come target specifiche categorie di persone svantaggiate, a partire dall'analisi delle esigenze professionali del mercato del lavoro locale (ad esempio, disoccupati di lungo periodo o NEET, in cui è ampia la percentuale di migranti). Talvolta i corsi di formazione professionale possono essere promossi od organizzati dalla stessa azienda come strategia per far fronte a specifiche necessità di competenze e mansioni. Peraltro, la tipologia di corsi erogata attira prevalentemente persone con background migratorio; è il caso, ad esempio, dei corsi professionali per saldatore, per operatore edile o per diventare assistente socio-sanitario ASA o OSS. Oltre alle ore dedicate a ciascuna disciplina, tali corsi includono spesso anche iniziative di tutorship o di mentoring on the job, proprio attraverso l'attivazione di stage o tirocini oppure contratti di apprendistato.

Nel caso in cui un'azienda intenda **stipulare contratti di apprendistato**, può invece rivolgersi ai **Centri per l'impiego o alle Agenzie di lavoro del territorio.**

In ogni caso, si raccomanda di dedicare del tempo all'analisi o alla verifica delle competenze e della motivazione delle persone con cui si entra in contatto, per prevedere possibili percorsi di sviluppo o evitare rischi di over-qualification. È consigliabile, inoltre, definire insieme alla risorsa un patto o un piano di sviluppo formativo declinato in obiettivi formativi, modalità di sviluppo o acquisizione di competenze e saperi, attività e mansioni su cui la stessa verrà coinvolta e ruoli con cui si interfacerà e per quali finalità.

Può anche essere importante che, nel suo primo giorno in azienda, la risorsa venga accolta dal responsabile risorse umane o dal responsabile della divisione in cui verrà inserito; che

le vengano presentati il suo capo diretto, il suo tutor o il suo mentor e il team con cui collaborerà; che le vengano spiegati le regole basilari e gli ambienti di lavoro; ma anche che le si chieda se ha esigenze o richieste specifiche. Il top management può inoltre essere coinvolto in azioni di accoglienza e di benvenuto, illustrando elementi distintivi della cultura, dei valori e delle pratiche aziendali.

2.2 L'assegnazione di un mentor

Una delle modalità più salienti per facilitare l'inserimento di personale neo-assunto è costituita da attività - più o meno formalizzate - di mentoring. Anche se, in realtà, la pratica del mentoring può essere utile anche per persone che hanno già una certa anzianità aziendale e che vogliono confrontarsi con figure più senior per prendere decisioni ed essere guidati nello sviluppo della propria carriera. Le pratiche di mentoring sono, infatti, particolarmente utili al fine di **facilitare i processi di condivisione delle regole formali ed informali dell'azienda**.

In particolare, nel caso di utilizzo della pratica di mentoring per facilitare l'inserimento lavorativo di personale neo-assunto con background migratorio, il ruolo del mentor può essere svolto o da personale senior autoctono o da personale con background migratorio senior; ad esempio, un collega con una certa anzianità aziendale, un istruttore o un addestratore. È importante che la persona assegnata come mentore abbia la motivazione giusta e possieda capacità quali: l'ascolto, l'empatia, la flessibilità, l'adattabilità, la capacità di collaborazione e di problem solving.

Durante l'attività di mentoring, la persona senior affianca on the job, nello svolgimento della mansione, la persona junior o vi lavora in tandem nel reparto, **così da favorire il processo di apprendimento delle competenze tecniche, delle competenze socio-relazionali e, se necessario, anche delle competenze linguistiche**. Con la finalità di facilitare la mediazione e la comprensione linguistico-culturale, il ruolo del mentor può essere assegnato a colleghi della stessa comunità etnico-culturale del neo-assunto. Il periodo di affiancamento può durare alcuni giorni, ma anche diversi mesi, a seconda dell'attività in cui la persona junior è inserita o a seconda dell'obiettivo dell'accompagnamento o del processo di inclusione lavorativa. In ogni caso, è preferibile che l'attività di mentoring venga regolata da un patto di collaborazione, scritto od orale.

Il mentor, nonostante abbia un ruolo di facilitatore degli apprendimenti (soprattutto informali) e delle relazioni, non ha un ruolo gerarchico nei confronti del nuovo arrivato; il tutor aziendale, invece, lo ha. Il tutor, a differenza del mentor, ha compiti e responsabilità più strutturati: favorisce l'apprendimento delle competenze specificatamente legate ai compiti di lavoro in termini di conoscenze e abilità acquisite; monitora le attività e gestisce eventuali criticità. Non è infrequente, d'altro canto, che la relazione mentore-nuovo arrivato non si esaurisca solo nell'ambito lavorativo, estendendosi anche al di fuori del contesto di lavoro, nella quotidianità e nelle relazioni con la comunità locale; soprattutto nel caso in cui il mentore sia una persona con lo stesso background migratorio del nuovo arrivato.

ALCUNI ESEMPI

Campesato Antonietta è un'azienda di servizi di pulizie veneta che ha un'altissima percentuale di collaboratori con background migratorio. Ha strutturato un processo di mentoring di supporto alle persone neoassunte, affiancandole ad un lavoratore con maggiore anzianità aziendale, al fine di facilitare nel neo-assunto l'acquisizione delle competenze tecniche e fargli conoscere il contesto di lavoro e le aspettative dei clienti.

Per maggiori informazioni

<https://www.ismu.org/campesato-antonietta-sas-veneto/>

DMA è un'azienda piemontese leader nel settore delle costruzioni di infrastrutture su rotaia. L'azienda ha introdotto la pratica del mentoring per gestire alcune problematiche intercorse nel riconoscimento e nell'accettazione, da parte di un neo-assunto, del ruolo di leadership del suo capo donna. Per far fronte a tale situazione, l'azienda ha individuato un connazionale di sesso maschile che potesse svolgere il ruolo di mentor e di mediatore culturale e che aiutasse a risolvere le retrosie, facilitando la comprensione dei codici e delle regole culturali, in particolare rispetto alla relazione con persone di sesso opposto.

Per maggiori informazioni

<https://www.ismu.org/dma-srl-piemonte/>

2.3 Facilitare l'apprendimento della lingua locale

La conoscenza della lingua locale rappresenta una risorsa cruciale per un buon inserimento lavorativo, in particolare di migranti neo-arrivati quali possono essere i rifugiati e richiedenti asilo, ma anche gli studenti internazionali. Tuttavia, nei contesti di lavoro internazionali e nelle realtà locali più cosmopolite, il livello di padronanza della lingua locale è un requisito meno discriminante. Nelle realtà aziendali più piccole o nei contesti meno urbanizzati, l'assenza della conoscenza della lingua può, invece, diventare una vera e propria barriera all'inserimento lavorativo.

Soprattutto in quei casi in cui le aziende hanno la necessità di supplire alla carenza di candidati autoctoni, per ruoli e posizioni con qualifiche medio-basse, non sono rare pratiche di reclutamento e selezione di migranti in cui il requisito linguistico venga trascurato. Solo alcune imprese valutano adeguatamente il requisito linguistico in sede di selezione e attivano delle misure al riguardo.

D'altra parte, non è sempre facile disporre di indicazioni obiettive sul livello di competenza linguistica. Si riscontra, infatti, la tendenza, da parte di molti enti accreditati, a certificare un livello superiore a quello effettivamente posseduto dai migranti; inoltre, i livelli di conoscenza

linguistica presenti sui curriculum non sono necessariamente quelli realmente posseduti dal migrante. Nondimeno, la mancanza di un sistema omogeneo, a livello nazionale, di una certificazione dell'italiano come seconda lingua (L2) non aiuta.

Il lavoratore migrante, così come il lavoratore autoctono, deve essere in grado di **capire i messaggi ricevuti (verbali e scritti), al fine di poter interagire con colleghi e superiori per eseguire regolarmente le prestazioni**. Il basso livello di conoscenza linguistica può influenzare negativamente la frequenza delle relazioni sociali; ma può incidere negativamente anche sulla comprensione dei processi di lavoro e causare errori, conflitti, rischi e infortuni, dovuti al mancato rispetto delle norme o delle procedure di sicurezza o di qualità. **Al fine di evitare i rischi relativi alla sicurezza e gli incidenti sul lavoro, il datore di lavoro deve assicurarsi che ciascun dipendente comprenda i contenuti e le regole del lavoro.**

Lo sviluppo delle competenze linguistiche richiede un forte impegno e un supporto continuo da parte dell'azienda durante la fase di inserimento: è un vero e proprio investimento per l'impresa, ancor di più se si tratta di un'impresa di medie o di piccole dimensioni. In generale, ciò che si riscontra è che l'impegno da parte delle aziende, ad esempio, attraverso l'erogazione di corsi di lingua, è ad oggi molto limitato.

Di conseguenza, risulta importante, in fase di recruitment e di selezione o durante le collaborazioni instaurate attraverso stage, tirocini o apprendistati, fare un'adeguata valutazione della competenza linguistica posseduta a livello orale e scritto, così come della disponibilità e della motivazione all'apprendimento linguistico. Le persone che hanno maggiori difficoltà ad apprendere e consolidare la competenza linguistica sono quelle analfabete anche nella propria lingua o quelle che concentrano le proprie relazioni all'interno della propria comunità di appartenenza. E il miglioramento della competenza linguistica dipende molto anche dalla motivazione, dal desiderio di integrazione, non solo lavorativa ma anche sociale, e dal riscontro dell'effettiva utilità della lingua rispetto ai propri progetti lavorativi e di vita.

Oltre a selezionare e assegnare mentor linguistici ai neo-assunti con gap linguistici da colmare, le aziende possono: impiegare parte delle ore dei contratti di apprendistato per far frequentare alle risorse corsi di formazione linguistica; utilizzare parte dei contributi versati per ogni dipendente all'INPS per organizzare corsi di formazione linguistica finanziati attraverso i fondi interprofessionali della formazione¹²; favorire la frequenza, da parte della risorsa, di corsi di lingua organizzati, al di fuori dell'azienda, da enti o associazioni del territorio e spesso anche accessibili gratuitamente.

12 Per maggiori informazioni sulle opportunità della Formazione finanziata: <http://www.fondi-interprofessionali.it/>

DA FARE

- **Verificare il livello di conoscenza linguistica** richiedendo la documentazione attestante il percorso di apprendimento della lingua locale seguito; ma, soprattutto, verificando il livello di comprensione, sia scritta sia orale, in considerazione delle necessità di comunicazione legate al ruolo da svolgere.
- **Organizzare corsi di lingua intra-aziendali** durante o al di fuori dell'orario di lavoro: i corsi organizzati in azienda sono spesso intensivi e di breve durata, focalizzati sui bisogni specifici del contesto lavorativo quali, ad esempio, l'acquisizione della terminologia tecnica legata allo svolgimento di una particolare mansione oppure della terminologia utile per prevenire i rischi e gli incidenti sul lavoro.
- **Incentivare la frequenza ai corsi di italiano** organizzati da enti o associazioni sul territorio al di fuori dell'orario di lavoro. I CPIA, così come molte associazioni, offrono corsi di italiano gratuiti per stranieri. Questi corsi sono in genere strutturati in moduli di 40 o 50 ore. Per facilitare la frequenza di tali corsi, in alcuni casi può essere d'aiuto la riduzione o la rimodulazione degli orari di lavoro, ma anche insistere sulla consapevolezza rispetto all'importanza del miglioramento delle proprie competenze linguistiche.
- **Predisporre la traduzione bilingue dei termini chiave utilizzati sul lavoro**, così da facilitare la memorizzazione; meglio se i termini sono affiancati da immagini (carte mnemoniche o flashcard) per decifrare e memorizzare la terminologia relativa alle macchine, le istruzioni o la segnaletica esposta.
- **Tradurre i documenti scritti e le comunicazioni importanti** in altre lingue veicolari o nella lingua madre del nuovo arrivato: ad esempio, il kit di benvenuto con gli orari, l'organigramma, le regole, le norme di sicurezza, i comportamenti di salute e protezione, le procedure, ecc.
- **Rinforzare l'apprendimento della lingua locale** attraverso il supporto dei colleghi e del team di lavoro, sia durante le attività di lavoro, sia durante le conversazioni informali (a pranzo o nelle pause); ad esempio, verificando la comprensione linguistica, usando in modo sistematico il feedback correttivo, riformulando parole o frasi. Se i migranti neo-arrivati sono affiancati a colleghi madre-lingua o a colleghi migranti che parlano bene la lingua locale e che, oltre al ruolo di tutor o di mentor, agiscono un ruolo di tutor o di coach linguistico, è importante riconoscere e premiare sia i migranti per i loro miglioramenti, sia i colleghi per il ruolo svolto e l'aiuto offerto.

ALCUNI ESEMPI

Coopservice è un'azienda multiservizi emiliana. Sulla base degli esiti di un test di ingresso, offre ai propri neoassunti migranti corsi intensivi di italiano. I corsi di lingua di base sono finalizzati a

consentire una corretta fruizione delle successive attività di formazione, soprattutto nell'ambito della sicurezza sul lavoro. L'azienda sta pensando di potenziare questa pratica attraverso l'impiego di tablet da usare per la formazione multilingue online.

Per maggiori informazioni

<https://www.ismu.org/coopservice-soc-coop-p-a/>

L'azienda Pasta & Company utilizza una quota delle ore di formazione previste dal contratto di apprendistato per migliorare le competenze linguistiche dei migranti neoassunti, soprattutto in riferimento all'apprendimento del linguaggio tecnico-professionale. Inoltre, l'azienda consente al personale migrante di ricorrere al part-time (comunque preferibile soprattutto nel caso di turni di lavoro), così da poter frequentare più facilmente i corsi di italiano organizzati all'esterno da enti del territorio.

Per maggiori informazioni

<https://www.ismu.org/pasta-company-group-srl-piemonte/>

DA FARE

Al fine di facilitare il successo dell'inserimento lavorativo della risorsa migrante selezionata (dall'ente e/o dall'azienda), a prescindere dal tipo di contratto attivato, durante la prima fase di accompagnamento si consiglia all'azienda di:

- **Verificare l'idoneità** del permesso di soggiorno ed eventualmente la data di scadenza. Soprattutto nel caso di richiedenti asilo, meglio verificare questi aspetti con i soggetti con cui si sono instaurate le collaborazioni o i partenariati per l'attivazione delle esperienze formative, al fine di evitare di dover gestire la discussione di questi temi - che possono risultare sensibili e stressanti - direttamente con le persone coinvolte.
- **Verificare il livello di comprensione e di espressione linguistica** della risorsa, per definire quale lingua veicolare usare e/o per prevedere corsi di formazione o modalità di apprendimento della lingua locale.
- **Stipulare l'accordo** o la convenzione di tirocinio o di stage con l'ente promotore (ad esempio, l'ente di formazione, l'ufficio stage e tirocini, lo SPRAR...).
- Assicurarsi che l'ente proponente abbia **stipulato l'assicurazione INAIL** per la risorsa; o, in caso di diverso accordo, stipulare l'assicurazione INAIL e comunicare i dati del contribuente compilando l'F24.
- **Definire un piano formativo** attraverso un accordo scritto (anche nel caso in cui non sia richiesto o non sia obbligatorio), coinvolgendo l'ente con cui si è siglato l'accordo ed eventualmente anche la risorsa.

- **Comunicare e chiarire con la risorsa gli obiettivi formativi** dell'esperienza di formazione on the job in cui è coinvolta; tale attività può essere svolta dalla funzione Risorse Umane insieme al capo diretto. Gli obiettivi possono essere sintetizzati all'interno di una scheda cartacea o digitale, così che possano essere facilmente condivisi anche con il tutor e che tale scheda possa essere impiegata per il monitoraggio e la valutazione del percorso formativo on the job.
- **Assegnare alla risorsa un tutor o un mentor** (eventualmente della stessa comunità etnico-culturale), ma tenere costanti relazioni anche con il tutor dell'ente promotore.
- **Chiarire con la risorsa in quali attività e mansioni verrà coinvolta e con quali modalità, ma anche i diversi ruoli con cui si interfacerà** (il responsabile delle risorse umane, il capo diretto, il tutor o il mentor) e quali tipi di relazione avrà con le diverse figure.
- **Verificare costantemente la comprensione delle attività** in cui la risorsa è coinvolta ed eventuali apprendimenti.
- Annotare osservazioni in relazione a competenze rilevate ed identificate e **dare alla risorsa feedback costanti**.
- **Monitorare l'andamento dell'esperienza e gli obiettivi formativi conseguiti: l'acquisizione e lo sviluppo delle competenze** (hard e soft) definite nel patto o nel piano formativo. Per il monitoraggio utilizzare la scheda in cui sono stati sintetizzati gli obiettivi ed interfacciarsi con i vari referenti di attività in azienda, ma anche con i soggetti promotori, per una verifica.
- **Svolgere un colloquio di fine percorso** per valutare il raggiungimento degli obiettivi formativi, la soddisfazione rispetto all'esperienza svolta e l'eventuale motivazione a proseguire la collaborazione o a interromperla.

Si ricorda che l'attenzione posta alle specifiche esigenze di cui i migranti sono portatori può consentire alle aziende di ristrutturare e migliorare i processi di accompagnamento all'inclusione lavorativa anche del personale autoctono, ponendo attenzione al fatto che le risorse si sentano parte del team e dell'organizzazione e che non si sentano escluse, emarginate o non coinvolte.

Il mentoring può essere implementato per favorire il processo di apprendimento delle competenze tecniche, socio-relazionali e linguistiche.

**Sviluppare
le competenze
per includere**

3



3. Sviluppare le competenze per includere

La diversità è un principio esistenziale e imprescindibile: ciascuno è portatore di diversità; non solo in termini di competenze, ma anche in termini di caratteristiche personali, quali il genere, l'età, l'origine etnica-culturale, la formazione educativa e professionale, la personalità, i valori, gli obiettivi, le motivazioni individuali... Tuttavia, la presenza di migranti nei contesti di lavoro rende la diversità più "visibile" e, per certi versi, la gestione delle diversità più complessa.

L'incontro con la diversità può costringere a pensare e ad agire in modo differente da quanto si dà per scontato; **ad uscire dall'abitudine, dalla propria "zona di comfort"** e, di conseguenza, a ripensare ai propri comportamenti e ai propri assunti. La presenza di persone con background migratorio può portare a rivedere le modalità di interazione (ad esempio, la lingua veicolare usata) ma anche a ripensare e a ridefinire alcuni processi organizzativi (di recruitment e selezione, di accompagnamento all'inserimento lavorativo, ecc.).

L'incontro con la diversità può costringere a **pensare** e ad **agire in modo diverso** da quanto si dà per scontato; ad **uscire dall'abitudine, dalla propria "zona di comfort"** e di conseguenza a **ripensare ai propri comportamenti e ai propri assunti**.

Il migrante, soprattutto nel caso in cui si tratti di un migrante arrivato da poco in Italia, come spesso accade per rifugiati o richiedenti asilo, entra in azienda con il suo sistema di abitudini e di "codici culturali", che possono differire – anche di molto - dai codici culturali locali o da quelli dell'azienda. Si pensi, ad esempio, all'uso del velo sul posto di lavoro, che potrebbe impigliarsi nei macchinari di produzione; al digiuno, negli orari diurni durante il periodo del Ramadan, che può impattare sulla concentrazione, sulle prestazioni lavorative e sulla sicurezza. Alcune differenze "meno visibili", che si basano su concezioni più profonde, sono spesso causa di *misunderstanding* e conflitti: diversi stili relazionali, diversi approcci alla gestione del tempo, diversi stili di apprendimento, diverse modalità di espressione del dissenso o della negazione, di dare o di ricevere feedback, di concepire le regole, la sicurezza o di relazionarsi con persone in ruoli di leadership. Si pensi, ad esempio, a quelle situazioni in cui un dipendente originario di un altro paese ha delle difficoltà ad ammettere chiaramente "non ho capito" o ad accettare come capo una donna o una persona di "casta" più bassa rispetto alla sua.

**Maggiori sono le diversità culturali,
maggiori possono essere i problemi da dover gestire.**

Parlare di Diversity Management all'interno delle organizzazioni può portare a pensare che **"includere" sia la cosa più ovvia. Ma non è così.** Sia a livello interpersonale, sia a livello organizzativo, nella gestione delle relazioni con chi è percepito come "diverso" subentrano dei meccanismi, spesso automatici ed irrazionali, che precludono la possibilità di includere. La nostra mente è continuamente impegnata in processi inconsci di categorizzazione e di attribuzione di significati. Di fronte ai milioni di stimoli multisensoriali che il nostro cervello elabora ogni secondo, mettiamo persone, cose e situazioni in "caselle" o "schemi di conoscenza", utilizzando criteri di somiglianza o di analogia intra-categoriale (*in-group*) e di differenza inter-categoriale (*out-group*). **Categorizzare ci aiuta a semplificare la complessità della realtà, includendo quanto ci è familiare ed escludendo quanto a noi sconosciuto e percepito come diverso**, in quanto non rientra nei nostri canoni o nelle nostre aspettative.

Spesso i processi di categorizzazione si attivano a partire dalle dimensioni "visibili" della diversità (il genere, il colore della pelle, l'età, l'orientamento sessuale) e sulla base di stereotipi, pregiudizi o *unconscious bias*. Più di quanto possiamo immaginare, tali meccanismi influenzano non solo la gestione delle relazioni interpersonali ma anche i processi organizzativi; e in particolare gli strumenti e le pratiche di gestione delle risorse umane: dai meccanismi di recruitment e selezione, alla composizione dei team, alle decisioni rispetto alle opportunità di crescita interna e di assegnazione delle carriere, ecc.

Escludere chi è percepito come diverso costa meno, in termini sia di tempo che di energia, e sembra costituire un "risparmio" anche in termini di rischio e di incertezza. Questo è ancora più vero a livello organizzativo, dove l'incertezza o l'imprevedibilità sono spesso poco tollerate. Risulta più semplice richiedere a chi è percepito "diverso" di adattarsi, anziché (ri-)pensare ed implementare processi e strumenti che considerino le specificità, le necessità, le motivazioni o i desideri di alcuni gruppi o di singole persone. Questa è una delle ragioni che impattano sui fenomeni dell'etnicizzazione di alcune mansioni e sulla diffusa over-qualification dei migranti, spesso impiegati in ruoli di basso profilo professionale.

Il Diversity Management riconosce e gestisce l'incertezza della persona-lavoratore, attraverso **l'adozione di misure organizzative e manageriali che facilitano la creazione di un ambiente di lavoro – fisico e relazionale – inclusivo**: un ambiente dove le persone possono esprimersi, sentirsi soddisfatte per il fatto di poter utilizzare le proprie competenze e contribuire al raggiungimento degli obiettivi del proprio team e dell'azienda ed eccellere, potendo sviluppare le proprie competenze ed il proprio potenziale.

Attraverso il Diversity Management, la presenza di personale con background migratorio in azienda può diventare uno stimolo per un ripensamento della gestione delle risorse e per la creazione di una cultura organizzativa inclusiva che fa dei migranti e, più in generale, del capitale umano, una leva di competitività strategica.

DA CONSIDERARE

Sugli strumenti del Diversity Management si veda anche

- Il capitolo 2.4 “Gli strumenti del DM” del Booklet per le imprese e per le altre organizzazioni di lavoro a cura di Laura Zanfrini e Massimiliano Monaci (2021) Il Diversity Management per le risorse umane immigrate. Fondazione ISMU”.

3.1 Agire una leadership inclusiva

Implementare misure o una strategia di Diversity Management consiste, da un lato, nella **promozione di alcuni cambiamenti organizzativi che favoriscano l'inclusione a partire dall'analisi e dalla ridefinizione di alcuni processi o di alcune procedure**: dai processi e gli strumenti di recruitment e selezione ai processi di accompagnamento all'inserimento lavorativo, ai sistemi di valutazione delle competenze o delle performance, alle modalità di distribuzione delle opportunità di carriera o di sviluppo.... Dall'altro, nel **promuovere una cultura organizzativa inclusiva** attraverso l'adozione di uno stile di leadership adeguato da parte di tutti i livelli manageriali - a cascata, dai vertici ai team leader - **nelle pratiche gestionali quotidiane**.

Sono diversi i modelli manageriali che definiscono **le caratteristiche, in termini di competenze e di comportamenti agiti, dei leader inclusivi** (Sweeney & Bothwick, 2016; Thiederman, 2012). Tra le caratteristiche più frequentemente riconosciute troviamo la **capacità di ascolto e di coinvolgimento dei membri del proprio team** - anche dei membri con diverso background etnico-culturale - per integrare la diversità di **idee, prospettive, input** nella presa di decisione. Tale capacità si manifesta anche nell'**interesse mostrato verso ciascun membro del proprio team attraverso l'attenzione ai micro-comportamenti agiti nelle diverse situazioni relazionali**: dal saluto all'utilizzo del nome proprio dei propri collaboratori, ai messaggi “lanciati” attraverso gli elementi della comunicazione non verbale (ad esempio, con la mimica facciale e corporea o con la frequenza delle interazioni con i diversi membri del team); **mostrando curiosità verso per le culture dei propri collaboratori** (facendo, ad esempio, domande o creando occasioni di condivisione e di scambio). Un'altra caratteristica riconosciuta nei leader inclusivi è **la capacità di essere trasparenti e autentici** nelle decisioni prese: garantendo a tutti l'equità retributiva, l'accessibilità alle misure di welfare o di flessibilità, l'assegnazione di benefit o di opportunità di carriera... Ma troviamo anche la **capacità di dare l'esempio, di agire da “role model” e da agente di cambiamento** di alcuni processi, strumenti o prassi impiegate.

DA CONSIDERARE

Tra i **comportamenti agiti dai leader inclusivi**¹³

- Trattare le persone come individui e non come membri o rappresentanti di un gruppo.
- Dimostrare rispetto verso tutte le risorse (capi, collaboratori, subordinati) al di là dei ruoli ricoperti, imparando anzitutto i nomi di ciascuno (con la corretta pronuncia) e dedicando ascolto e tempo a ciascuna risorsa.
- Non tollerare discriminazioni, comportamenti o espressioni offensivi nell'ambiente di lavoro e, nel caso dovessero verificarsi, favorire il processo di riconoscimento, di scuse e di dialogo rispetto a differenze, incomprensioni o conflitti.
- Assicurarci di coinvolgere tutti i dipendenti, anche quelli con un diverso background etnico e culturale, durante le riunioni, le consultazioni decisionali, le presentazioni; valorizzando i contributi di ciascuno e accettando i "no", in modo tale da riconoscere ed integrare diverse idee, suggerimenti o stimoli.
- Esaminare i propri bias, riconoscerne l'influenza soprattutto sulle situazioni di lavoro; sospendere stereotipi o pregiudizi ed evitare conclusioni affrettate che possono essere influenzate da questi meccanismi.
- Assumere un atteggiamento di apprendimento continuo rispetto alle differenze e alle somiglianze culturali: informandosi, studiando, trascorrendo tempo con persone di altre culture e valutando le proprie competenze interculturali.
- Rinforzare i comportamenti inclusivi tra i membri del proprio team e fornire anche a loro l'opportunità di sviluppare le proprie competenze interculturali e la propria capacità di includere.
- Condividere chiaramente gli obiettivi ed implementare strategie ed azioni per condurre tutti i dipendenti ad agire alti standard di performance.
- Modulare le modalità di dare feedback o di motivare in considerazione delle preferenze e degli stili individuali.
- Agire in modo onesto e autentico; prendere e comunicare decisioni in modo chiaro e trasparente.

Per **promuovere l'adozione di una leadership inclusiva da parte di tutti i livelli manageriali e creare una cultura dell'inclusione delle diversità in azienda**, è consigliabile integrare **il modello di leadership inclusiva** all'interno del modello di competenze manageriali dell'azienda. Tale processo può avvenire secondo una logica top-down (o disegnato "esternamente") oppure secondo una logica bottom-up (o disegnato "internamente").

Nel primo caso si adotta un modello di leadership inclusiva presente nella letteratura internazionale all'interno del proprio modello di competenze manageriali o di leadership organiz-

13 Ispirato da: Thiederman, S. (2012). The Diversity and Inclusion Handbook. Walk Talk.

zativa; oppure si implementa un sistema di valutazione della leadership inclusiva che si basa su uno strumento di assessment standardizzato. In entrambi i casi, tutti i capi di tutte le aree e di tutti i livelli devono essere informati del nuovo modello di leadership, così come del fatto che verranno valutati (dal proprio superiore o dal proprio subordinato) sulla base di quanto ci si attende in termini di ruolo e di comportamenti agiti secondo il nuovo modello di competenze manageriali così ri-definito. L'adozione di un modello di leadership inclusiva top-down ha il vantaggio di essere un processo abbastanza veloce e di basarsi su un modello replicabile di cui esistono strumenti di valutazione standardizzati. Ha di contro lo svantaggio di essere poco "inclusivo" e di dover coinvolgere i manager nella comprensione dei comportamenti da agire e delle ragioni per cui doverli adottare.

L'adozione di un modello di leadership inclusiva secondo una logica bottom-up prevede di **far partecipare tutti i manager di tutte le divisioni e di tutti i diversi livelli ad un workshop sulla leadership** condotto con modalità interattiva ed in cui i partecipanti sono invitati a riflettere sulle situazioni relazionali in cui si sentono inclusi e, di conseguenza, a definire le caratteristiche o le aspettative, in termini comportamentali, di un leader inclusivo.

Questo processo bottom-up è sicuramente più lungo e dispendioso per un'azienda, ma ha il vantaggio di coinvolgere i manager che dovranno poi attuare i comportamenti di leadership già nel processo di definizione del modello di competenze e degli specifici indicatori di comportamento attesi. Si suggerisce che i gruppi delle diverse sessioni di workshop siano formati mischiando i manager per aree e per livello. E che lo stesso tipo di workshop sia condotto anche con uno o più gruppi aziendali costituiti da ruoli operativi o di staff, in cui diverse tipologie di migranti con diverso background etnico-culturale siano adeguatamente rappresentati. In questo modo, il modello di leadership inclusiva verrà co-definito integrando anche i punti di vista, le esigenze e le aspettative di chi deve essere gestito e incluso. È consigliabile che questo tipo di workshop venga condotto da un consulente esterno e che il processo di integrazione dei risultati dei vari workshop all'interno del modello di leadership inclusiva dell'organizzazione venga svolto insieme ai responsabili delle risorse umane e al top management. Il modello di competenze disegnato e i comportamenti attesi dai leader nella gestione del proprio ruolo dovranno essere comunicati e condivisi, a questo punto, con tutti i manager.

Sia nel caso del modello top-down, sia nel caso del modello bottom-up, per motivare i manager ad agire una leadership inclusiva è bene che il modello di competenze e gli indicatori di comportamento del nuovo modello di leadership inclusiva, così come il raggiungimento degli obiettivi di ruolo collegati all'adozione di misure o di strategie di Diversity Management, **vengano integrati nel sistema di valutazione delle performance manageriali.**

Questi sistemi integrati consentiranno la creazione di una cultura organizzativa inclusiva; e, per sostenere questo processo, si suggerisce di implementare anche le seguenti pratiche e i seguenti strumenti:

- **L'organizzazione di seminari o di attività di formazione** per tutte le linee manageriali sulle ragioni, i vantaggi e i benefici del DM: ciò, per favorire la comprensione dei **"business case della diversity"**, dei casi aziendali, dei risultati ottenuti in termini di performance o di suc-

cesso organizzativo, dei dati di benchmark sugli indici di rating delle aziende che hanno intrapreso azioni di DM. È, infatti, importante che i diversi livelli manageriali comprendano **il valore del DM in relazione al miglioramento delle performance organizzative**.

- Il coinvolgimento di tutte le funzioni manageriali nella **definizione di obiettivi o di indicatori di risultato (KPI) collegati all'adozione di misure o di strategie di DM, per favorire l'inclusione lavorativa dei migranti attraverso la ridefinizione dei processi o degli strumenti organizzativi; le azioni attraverso cui si raggiungeranno i KPI definiti; le modalità di misurazione e di valutazione del raggiungimento degli obiettivi**. Alcuni esempi di KPI sono: l'aumento della produzione; l'aumento della soddisfazione lavorativa o dell'engagement; la definizione di strategie di marketing e di comunicazione che tengano in considerazione clienti di diverse culture o nuovi mercati; l'aumento delle vendite attraverso il raggiungimento di un target o di una nicchia di mercato non ancora esplorati, in Italia o all'estero; l'aumento della soddisfazione dei clienti; lo sviluppo di nuovi prodotti o servizi che rispondano alle esigenze di diversi clienti o di una nuova nicchia di mercato; il miglioramento dell'immagine e della reputazione dell'azienda; e così via.
- Integrare il **modello di competenze manageriali** (che a questo punto include il modello di leadership inclusiva) **al sistema di performance management review** - ed eventualmente al sistema di **assegnazione o di distribuzione dei premi aziendali annuali** – e **garantire che la definizione degli obiettivi legati al DM sia collegata a quella degli obiettivi di ruolo annuali e al sistema di valutazione e di sviluppo professionale**. Se le capacità inclusive dei leader vengono valutate e premiate ci sono maggiori probabilità che all'interno dei contesti organizzativi si consolidino comportamenti virtuosi e si creino culture organizzative inclusive.
- **Organizzare programmi di formazione specifica** su temi quali la gestione della diversità, i vantaggi della D&I, l'aumento della consapevolezza su stereotipi o pregiudizi, lo sviluppo di competenze interculturali, la capacità di lavorare in team multiculturali, ecc. non solo **per executive e middle manager** - perché sviluppino le competenze per agire comportamenti inclusivi - ma a cascata **anche per tutti i dipendenti**; in questo caso, sulla gestione delle relazioni con la diversità anche nelle relazioni tra pari e lo sviluppo delle competenze interculturali, così da promuovere una cultura del rispetto e dell'inclusione delle diversità a tutti i livelli.
- **Individuare dei "champion"** o facilitatori di cambiamento che osservino, diano feedback, intervengano sulle resistenze al cambiamento e **attivare pratiche di reverse-mentoring**.

DA CONSIDERARE

I “Business Case della Diversity”

- I dipendenti di aziende con alti livelli di diversità ed inclusione registrano un 12% in più di sforzi discrezionali e un 19% in più di fidelizzazione o di intenzione di rimanere nell'attuale azienda rispetto ai dipendenti di aziende che hanno un livello di D&I più basso¹⁴; evidenziano anche un livello di collaborazione e di coinvolgimento maggiore¹⁵.
- Le aziende con team eterogenei per nazionalità o per etnia hanno livelli di performance del 33% in più rispetto ai team monoculturali¹⁶.
- Le aziende con team manageriali eterogenei per nazionalità o per etnia evidenziano una crescita di market share del 45% in più rispetto all'anno precedente; il 70% di queste aziende dichiara di essere stata in grado di penetrare nuovi mercati o nuove nicchie di mercato¹⁷.
- Le aziende con una cultura del lavoro più inclusiva sono in grado di raggiungere indici finanziari più elevati¹⁸.
- Nell'87% dei casi i team inclusivi prendono decisioni migliori rispetto ai team monoculturali e non inclusivi¹⁹.
- Le aziende che hanno team manageriali con un alto livello di diversità al proprio interno hanno indici di innovazione più alti del 19% rispetto alla media e margini sugli indici EBIT superiori del 9%²⁰.
- Le pratiche inclusive su temi quali identità di genere, orientamento sessuale e affettivo, età, identità etnica, nazionalità, status socio-economico, (dis)abilità, credenze religiose impattano positivamente sulla brand reputation e sulla fiducia che i consumatori ripongono verso un brand. I consumatori si riconoscono nei valori veicolati dal brand, tendono a sceglierlo come punto di riferimento nella categoria di prodotto/servizio presidiata e ad attivare un passaparola positivo²¹.
- 2/3 delle persone che cercano lavoro, nella loro scelta finale, considerano se l'azienda investe nella diversity²².

14 Gli sforzi discrezionali e il livello di fidelizzazione sono i due principali criteri di engagement dei dipendenti.

15 “Creating Competitive Advantage Through Workforce Diversity”. Corporate Leadership Council, 2012.

16 McKinsey Analysis. “Delivering Through Diversity”. January 2018.

17 Hewlett S., A., Marshall, M., Sherbin, L. (2013). “How diversity can drive innovation”. In: Harvard Business Review, December 2013.

18 Bersin, J. (2017). “High-Impact and Inclusion: Diversity Model and Findings”. Deloitte.

19 Larson, K. (2017). “New Research: Diversity + Inclusion = Better Decision Making At Work”. Forbes, 21 September 2017. <https://www.forbes.com/sites/eriklarson/2017/09/21/new-research-diversity-inclusion-better-decision-making-at-work/#418bf9364cbf>

20 Rocío, L., Voigt, N., Tsusaka, M., Krentz, M., Abouzahr, K. (2018). “How diverse teams boost innovation”. Boston Consulting Group, January 2018. https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation.aspx?utm_source=201801DAVOS&utm_medium=Email&utm_campaign=201801|DAVOS|IANDI|NONE|GLOBAL

21 Leonard N. Stern Business School (New York University) e Tent, In che modo il sostegno ai rifugiati aiuta anche i brand. Un'analisi delle percezioni dei consumatori francesi, tedeschi e italiani (2019) www.tent.org/wp-content/uploads/2019/06/Tent_ECP_ITALIAN_V6-single-page.pdf

22 Glassdor (2014).

DA CONSIDERARE

Il reverse mentoring

Il reverse mentoring è una metodologia di formazione che si presta allo sviluppo della leadership inclusiva. Non è una pratica molto diffusa; ma è stato comprovato che, oltre a migliorare le relazioni capo-collaboratore, questa metodologia aiuta i manager a sviluppare le competenze collegate ad una leadership inclusiva.

È il manager in questo caso a svolgere il ruolo di mentee; mentre il ruolo di mentor viene svolto da una risorsa con background migratorio facente parte del team del manager. Il manager è invitato a dedicare tempo e ascolto alle esigenze o alle problematiche specifiche della risorsa migrante e a trovare insieme soluzioni. Il mentor dà feedback puntuali al proprio manager rispetto alle capacità inclusive mostrate: ad esempio, la capacità di ascoltarlo, di fargli domande, di trovare soluzioni che integrino il suo punto di vista, ecc.

UN ESEMPIO

Le Diversity & Inclusion Cards® sono un gioco didattico della serie diversophy® sviluppato per organizzare workshop o eventi di sensibilizzazione sulla D&I a tutti i livelli aziendali, sia in presenza sia online, coinvolgendo piccoli o grandi gruppi.

Le carte "Diversophy® D&I", attraverso l'interazione, la discussione ed il confronto, consentono di comprendere l'impatto ed il valore delle diversità e di promuovere l'inclusione, sia a livello interpersonale che a livello organizzativo, facilitando l'impegno e la produttività di team interfunzionali.

A seguito dell'organizzazione di workshop o di seminari aziendali con le Diversity & Inclusion Cards®, è possibile coinvolgere gruppi aziendali specifici nella definizione di una strategia sul Diversity Management o in successivi programmi di formazione, volti allo sviluppo di competenze per facilitare l'inclusione e la gestione delle diversità.

Per maggiori informazioni sulle Diversity & Inclusion Cards®
maura.dimauro@libero.it

3.2 Gestire relazioni interculturali

L'inserimento lavorativo dei migranti all'interno di un'organizzazione può comportare un cambiamento nella composizione dei membri del proprio team o del proprio staff.

La gestione di team multiculturali o di team eterogenei per la provenienza, la nazionalità o per il background etnico-culturale dei propri membri **è più complessa rispetto alla gestione di team monoculturali**. E i team multiculturali non sono necessariamente più performanti rispetto ai team monoculturali. **Affinché la prestazione di un team multiculturale possa essere superiore rispetto a quella di un team monoculturale, è necessario che il leader del team sia in grado di agire comportamenti inclusivi e che sia in grado di gestire e valorizzare le diversità esistenti** (Adler, 2002). Ad esempio, che durante una riunione sia in grado di dar voce e ascoltare tutti, al di là della competenza linguistica; che sia in grado di integrare diverse prospettive e idee, così da prendere migliori decisioni e aumentare il livello di prestazione o di innovazione del team; che sia in grado di modulare il proprio stile relazionale con persone di background culturale diverso dal proprio, di gestire conflitti, ecc.

Né i manager né i dipendenti aziendali sono necessariamente pronti ad accogliere o sono in grado di lavorare con persone di diverso background culturale, soprattutto in quei contesti organizzativi in cui i migranti o alcune categorie di migranti (per esempio, rifugiati o richiedenti asilo) rappresentano ancora una "novità". Dirigenti e supervisor possono non sapere come comportarsi o non avere cognizione delle differenze culturali o di come gestirle; o relazionarsi usando stereotipi e pregiudizi. I dipendenti autoctoni, oltre a non sapere come interagire, possono avere paura di doversi sobbarcare compiti supplementari (ad esempio, per insegnare il mestiere ai migranti o per seguirli nello svolgimento delle mansioni); oppure, soprattutto se assunti con contratto a tempo determinato, possono temere che il migrante riceva un trattamento privilegiato e che tolga loro l'opportunità di un contratto a lungo termine. Ma anche gli stessi migranti, soprattutto se appena arrivati, possono non sapere come comportarsi e non essere preparati a lavorare non solo con gli autoctoni, ma anche con i colleghi appartenenti a gruppi etnici-culturali diversi dal proprio.

È, di conseguenza, **importante che tutto il personale - autoctono e migrante - sviluppi competenze utili per superare stereotipi e pregiudizi e per gestire relazioni interculturali in modo efficace**. Queste competenze possono essere utili non solo per gestire relazioni con i propri colleghi o con i propri subordinati ma, più in generale, per gestire relazioni con persone di diversa cultura che potrebbero includere anche clienti e fornitori. A tal fine è bene che l'azienda dedichi tempo e risorse per **organizzare attività di formazione interculturale** per tutti i ruoli e tutti i livelli aziendali con lo scopo di aumentare la consapevolezza su:

- Il riconoscimento di stereotipi e pregiudizi che possono essere largamente diffusi ma infondati e che coinvolgono i membri delle comunità etnico-culturali presenti in azienda, inclusi i locali;
- L'impatto di stereotipi e pregiudizi sulle relazioni con i colleghi di lavoro di diverso background culturale: su cosa si fondano, come agiscono o come hanno agito in determinate situazioni.

Altrettanto utile è **inserire le competenze interculturali all'interno dei modelli di competenza di ruolo**. E, così come per la leadership inclusiva, è auspicabile che anche tali competenze vengano **integrate nel sistema di valutazione delle performance e agli obiettivi di sviluppo**.

Le **competenze interculturali** sono competenze relazionali che consentono di:

- Avere consapevolezza dell'impatto della cultura sul proprio e sull'altrui comportamento;
- Accettare e rispettare le diversità culturali mostrando apertura al dialogo interculturale;
- Adattare e modulare, in modo flessibile, il proprio stile relazionale o manageriale;
- Gestire in modo efficace le relazioni con persone con un background culturale diverso dal proprio e raggiungere gli obiettivi attesi.

Alla base dello sviluppo delle competenze interculturali vi è una sensibilità interculturale, ovvero un atteggiamento che consente di abbandonare una prospettiva *etnocentrica* – la propria sola ed unica visione del mondo – per essere in grado di assumere una prospettiva *etnorelativa*, ovvero capace di considerare la propria prospettiva come una tra quelle possibili, comprendere la prospettiva dell'altro ed agire conseguentemente, integrando o usando modalità o stili relazionali compresi o apprezzati dall'altro (Bennett, 1986).

UN ESEMPIO

L'azienda Lagardere Travel Retail ha sviluppato dei moduli di formazione interculturale rivolti a tutti gli addetti alle vendite che lavorano nella rete dei punti vendita ed erogati con modalità online. L'obiettivo delle attività formative è, da un lato, quello di facilitare la comprensione e la socializzazione verso la "cultura italiana" per i collaboratori con background migratorio, con particolare attenzione alle norme e ai comportamenti culturali, anche in considerazione delle relazioni tra generi. Dall'altro, di sviluppare, in tutto il personale addetto alle vendite, conoscenze e capacità utili a gestire le relazioni con i principali clienti internazionali dell'azienda (cinesi, arabi, russi...).

Per maggiori informazioni

<https://www.ismu.org/lagardere-travel-retail-veneto/>

DA CONSIDERARE

In alcuni contesti organizzativi si riscontra la pratica di costituire gruppi di lavoro mono-etnici con l'intento di facilitare la comunicazione interna e l'acquisizione delle regole o delle procedure legate alla mansione. Già a partire dai processi di selezione, che spesso avvengono in modo informale con il passaparola, alcune aziende privilegiano la selezione e l'inserimento di migranti che provengono dalla stessa comunità culturale e che hanno la stessa nazionalità del personale già assunto.

Questa pratica evidenzia *in primis* un fenomeno di segregazione e quindi di discriminazione; anche se agita in modo inconsapevole e con intenzione positiva, tale pratica entra in collisione con la normativa sull'eguaglianza e le pari opportunità in ambito lavorativo²³. Inoltre, questo tipo di pratiche può acuire il rischio di conflitti tra persone appartenenti a diversi gruppi etnici all'interno dell'azienda, alimentando stereotipi e pregiudizi reciproci.

All'interno dell'azienda Fonderie di Montorso, ad esempio, *“La presenza di comunità nazionali numerose [...] concentrate in precisi reparti dell'azienda tende a creare comunità chiuse, che talvolta entrano in conflitto tra di loro rendendo più difficile la convivenza in azienda. A volte 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 in alcuni casi rischioso, anche perché scardina la logica della rappresentanza sindacale di tutti i lavoratori e tende a “personalizzare” la percezione tanto dei problemi quanto delle soluzioni...”*.

Per maggiori informazioni

<https://www.ismu.org/fonderie-di-montorso-spa-veneto/>

3.3 Le competenze interculturali per le funzioni HR

Per la buona riuscita dei percorsi di inclusione lavorativa dei migranti e delle misure di Diversity Management implementate è essenziale anche l'adeguata formazione di tutte le funzioni Human Resource.

Gli specialisti delle HR, infatti, potrebbero, da un lato, non avere sviluppato le competenze utili per strutturare processi di gestione delle risorse umane integrati agli obiettivi di sviluppo organizzativi; dall'altro, non avere l'esperienza o le competenze per valutare le competenze soft o le competenze specifiche dei migranti; ad esempio, non avere consapevolezza sull'effetto dei bias sui

²³ I principali riferimenti normativi in Italia su pari opportunità, diritto antidiscriminatorio e azioni positive sono integrati nel Codice delle pari opportunità (D.lgs. 198/2006) <https://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/testi/06198dl.htm> e nelle Norme per il Diritto al Lavoro dei Disabili (Lg. 68/1999) <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1999/03/23/099G0123/sg>

processi di valutazione, selezione o gestione dei membri di un team o non avere le competenze interculturali utili a gestire relazioni con persone di diverso background etnico-culturale.

Per essere in grado di modulare le pratiche di gestione delle risorse umane rispetto alle specifiche necessità o esigenze di cui i migranti - soprattutto se con un livello di qualifiche e di competenze medio-basso - possono essere portatori, è bene che le funzioni HR sviluppino o siano in possesso di:

- **Competenze multilinguistiche:** la capacità di usare più codici linguistici e culturali ed essere quindi in grado di modulare o switchare in modo flessibile tra l'uso di una lingua e l'altra, in considerazione della o delle lingue più familiari o con cui il candidato si sente più a proprio agio a parlare delle proprie esperienze e di sé. Le competenze multilinguistiche consentono al selezionatore di agevolare l'espressione e il racconto da parte del candidato; favorirne l'efficacia; e, se la situazione lo richiede, chiedere chiarimenti o specificazioni rispetto a possibili sovrapposizioni o differenze semantiche tra le lingue in gioco.
- **Consapevolezza culturale:** la capacità di riconoscere l'influenza della propria cultura e dei propri bias culturali, ovvero di stereotipi, pregiudizi, aspettative e giudizi culturali, sia sulle modalità di svolgimento dei processi di selezione sia sui micro-comportamenti agiti durante la conduzione delle interviste o dei colloqui di selezione. L'intuizione o la valutazione sulla base dei propri esclusivi sistemi valoriali o aspettative culturali possono condurre a valutazioni scorrette in ambienti interculturali, in cui stili o comportamenti culturali possono essere valutati secondo diversi parametri. Ad esempio, un intervistatore che ha uno stile di comunicazione molto "diretto" può sottovalutare candidati che hanno uno stile di comunicazione "indiretto" e che, di conseguenza, raccontano poco o in modo modesto dei precedenti risultati conseguiti. Il candidato può non conoscere appieno le abitudini locali, le condizioni, le modalità contrattuali, le regole o le norme in uso nel mercato del lavoro locale. La consapevolezza culturale consente, inoltre, di non dare nulla per scontato, neppure informazioni che possono sembrare banali.
- **Competenze interculturali:** la capacità di comunicare e di gestire efficacemente relazioni con persone con background etnico-culturale diverso dal proprio e di essere in grado di cogliere e di valutare il possesso di soft skill, alla luce della loro natura culturalmente costruita. Le competenze interculturali possono essere di tipo "generico": alcune conoscenze di base sulle relazioni e sulle differenze culturali. Oppure di tipo "specifico": conoscenze e capacità che consentono di gestire in modo consapevole ed efficace pattern di comportamento o di risposta culturale di alcune specifiche culture. Ad esempio, nelle culture asiatiche può essere difficile valorizzare i propri tratti personali o promuovere se stessi, in quanto la modestia è ritenuta "buona educazione"; oppure mettere in luce i propri punti deboli, in quanto si potrebbe "perdere la faccia". Di conseguenza, un selezionatore che ha conoscenze culturali specifiche sulle culture asiatiche e che è interculturalmente competente, invece che rivolgersi a persone di questa cultura chiedendo "Quali sono e perché i tuoi tre principali pregi e difetti", sa di dover riformulare la domanda con una modalità più indiretta, preferendo: "Cosa o quali attività svolgi meglio di altre?", "In cosa vorresti migliorare?", oppure "Cosa vorresti saper fare meglio"?

PER APPROFONDIRE

Per maggiori informazioni rispetto alle **competenze interculturali** si vedano, tra gli altri, i seguenti autori e riferimenti bibliografici

- Deardorff, D. K. (2006). "Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization". In: Journal of Studies in International Education, 10, 241- 266.
- Spitzberg, B.H., Chagnon, G. (2009). "Conceptualizing intercultural competence". In: Deardorff, D.K. (2009), The SAGE Handbook of Intercultural Competence. Sage Publication.
- Bennett, M. J., (1986). "A developmental approach to training for intercultural sensitivity". In: International Journal of Intercultural Relations, 10, 179–196.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). "Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance". In: Management and organization review, 3, 335-371.

3.4 Considerare e rispondere a esigenze culturali specifiche

Non è sufficiente modificare la composizione demografica di alcuni team o di alcune divisioni aziendali perché il personale con background migratorio si senta incluso o perché si senta effettivamente parte dell'azienda o del team ed orgoglioso di appartenervi. Per forgiare il **sentimento di inclusione**, è necessario **mostrare riconoscimento e gestire in modo efficace le diversità culturali rispondendo a bisogni culturali specifici**. A tal fine, può essere utile adottare sistemi di raccolta e di mappatura di informazioni "cultural specific" (ad esempio attraverso interviste o questionari) e definire, di conseguenza, soluzioni appropriate.

Tra le soluzioni implementabili per considerare le esigenze multiculturali del proprio personale e rispondervi, si segnalano:

- **Creare un manuale di benvenuto ("welcome kit") multilingue** che spieghi gli orari e gli ambienti di lavoro, le festività, le regole, le procedure, ecc., in formato sia digitale, sia cartaceo (per chi non possiede un computer o per i meno digitalizzati).
- **Riformulare in modo flessibile i turni e/o gli spazi di lavoro**, ponendo attenzione al pluralismo religioso dei propri dipendenti; ad 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 poter facilitare la visita alla famiglia nel proprio paese; oppure tenendo in considerazione gli orari dei mezzi di trasporto pubblici per chi è sprovvisto di mezzi propri.

- **Predisporre mense multiculturali** che tengano in considerazione bisogni e diete alimentari di persone di diversa cultura o religione.
- **Offrire informazioni e supporto alla compilazione della modulistica** richiesta per usufruire di diritti quali gli assegni familiari o i congedi parentali o per l'espletamento delle pratiche burocratiche, connesse, ad esempio, al rilascio o al rinnovo del permesso di soggiorno, all'iscrizione al servizio sanitario nazionale, ecc. Oppure offrire supporto nella ricerca di alloggi convenzionati o servizi foresteria, per far fronte a specifiche esigenze connesse alla necessità di un domicilio, una residenza o a specifiche esigenze economiche contingenti.
- **Creare un calendario delle festività multiculturali** e dare la possibilità di gestire i permessi e le ferie in modo flessibile, in considerazione delle festività di specifiche culture. Inserire, tra i servizi di welfare o tra i benefit aziendali fruibili, i biglietti aerei per raggiungere i Paesi d'origine durante le vacanze estive, così da poter anche consentire di beneficiare della defiscalizzazione dei relativi importi.

UN ESEMPIO

Al fine di rispondere alle diverse esigenze del proprio personale multiculturale, la cooperativa modenese Insieme ha adottato le seguenti misure:

- L'inclusione di menù che rispondessero alle diverse abitudini alimentari (ad esempio, piatti vegetariani) nel servizio mensa e ristorazione aziendale;
- Orari e spazi dedicati alla preghiera per il personale di religione musulmana;
- Il potenziamento delle squadre di lavoro durante il Ramadan, in modo da alleggerire il carico di attività per persona ed evitare incidenti ed infortuni che possono accumularsi a causa del caldo e dell'abbassamento della pressione;
- La possibilità di accumulare ed estendere il periodo continuativo di ferie oltre quanto normalmente previsto per consentire ai lavoratori migranti che lo desiderano di rientrare nel paese di origine;
- La flessibilità oraria per l'organizzazione dei turni di lavoro e per facilitare la mobilità anche in assenza di un veicolo proprio, oppure per facilitare la frequenza dei corsi di italiano o dei corsi per il conseguimento del diploma di terza media o di altri tipi di corsi organizzati all'esterno dell'azienda dagli enti del territorio.

Per maggiori informazioni

<https://www.ismu.org/coop-insieme-veneto/>

ALCUNI SUGGERIMENTI

La formazione interculturale è un'occasione di crescita per tutti e per l'azienda. Può essere erogata in vario modo e con diversi livelli di complessità, in considerazione dei livelli di competenza interculturale da promuovere, dello sviluppo dei ruoli e delle carriere e in base alle modalità di apprendimento in diverse culture (elemento di cui una formazione efficace dovrebbe tenere conto).

È 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, o **si basino esclusivamente su approcci "does & don'ts"**. 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 ad 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 preferibile che i corsi di formazione interculturale prevedano: un primo momento di acquisizione della consapevolezza su come la/le cultura/e influenzino i propri comportamenti e i comportamenti 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, ecc. tra membri di culture diverse, così come sulle ragioni delle principali differenze culturali.

È infine importante che l'attività di formazione venga accompagnata da un'attività di comunicazione interna ed esterna sull'impegno assunto dall'azienda nel contrasto di stereotipi, pregiudizi e delle discriminazioni sul lavoro.

DA CONSIDERARE

- Non sottovalutare le diversità culturali.
- Non dare per scontato che i capi o che il team di lavoro siano preparati per l'inserimento lavorativo di colleghi con background migratorio.
- Non dare per scontata la solidarietà tra migranti; alcuni migranti possono aver consolidato conflitti interetnici anche a causa di eventi storico-sociali.
- L'atteggiamento del team che accoglierà il migrante è determinante per garantire un buon inserimento. È consigliabile preparare i membri informandoli e organizzando attività di formazione a riguardo ed identificare dei champion o dei mentor che facilitino l'accoglienza e l'acquisizione delle regole.

- La consapevolezza della diversità culturale è il primo passo per gestire in modo efficace relazioni interculturali e per poter attivare, concretamente, possibili soluzioni per risolvere conflitti interculturali. Investire su diverse attività e modalità di formazione per aumentare la cultural awareness è importante.

3.5 Garantire la sicurezza in ambienti di lavoro multiculturale

Aumentare il numero di persone con background migratorio impiegate in azienda rende necessario porre particolare attenzione anche agli aspetti legati alla prevenzione dei rischi e degli incidenti in ambienti di lavoro multiculturati. Infatti, soprattutto se sul territorio da breve periodo e se provenienti da situazioni di emergenza, è frequente che i migranti ignorino le regole e i comportamenti da adottare per evitare incidenti sul lavoro. Molti migranti, soprattutto se rifugiati, richiedenti asilo o provenienti da paesi terzi, possono aver maturato esperienze in condizioni di lavoro meno attente alla sicurezza.

Nel 2019, il **34% delle morti bianche in Italia ha coinvolto lavoratori stranieri**. Si è trattato soprattutto di uomini, di età media di 35 anni, di origine marocchina, albanese e tunisina, occupati in mansioni pesanti e faticose e in settori a più alto livello di rischio, quali le costruzioni, la metallurgia, i trasporti, l'agricoltura e il commercio (ISTAT, 2019)²⁴. **Le cause più frequenti di infortuni sul lavoro che coinvolgono gli stranieri sono dovute all'inadeguatezza della competenza linguistica e alla scarsa preparazione professionale. I lavoratori stranieri sono spesso disorientanti rispetto ai contenuti del lavoro, alla gestione delle relazioni - verticali e orizzontali - e alla cultura del lavoro.**

In Italia, la responsabilità della sicurezza sul lavoro è a carico del datore di lavoro, che si avvale di altre figure professionali stabilite dalla normativa²⁵. Le aziende hanno l'obbligo della valutazione dei rischi e dei fattori di stress che mettono a rischio la salute, la sicurezza e il benessere dei lavoratori; ma anche di attivare una serie di interventi preventivi o riparativi, per garantire la sicurezza ed il benessere all'interno dei contesti di lavoro – fisici e relazionali -.

Gli enti che erogano corsi professionali e di avviamento al lavoro e le aziende che assumono nuove risorse devono garantire a tutti i lavoratori la partecipazione ad un corso di formazione sulla sicurezza sul lavoro. Al fine di prevenire gli infortuni e, nei casi peggiori, le morti sul lavoro, attraverso l'attività di formazione **ciascun dipendente deve essere consapevole delle fonti di rischio, dell'importanza di adottare i comportamenti appropriati e di utilizzare correttamente i Dispositivi di Prevenzione**

24 Rcf-ISTAT, Infocamere e Unioncamere. Dossier IDOS, 2019.

25 Oltre ai capi e ai supervisori, gli HSE (Health, Safety & Environment) Manager, i RSPP (Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione), i RLS (Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza), gli addetti al primo soccorso o gli addetti anti-incendio.

degli Infortuni (DPI); dell'importanza di rispettare le regole di condotta indicate dalla segnaletica esposta in azienda; e, in taluni casi, di intervenire e correggere i propri colleghi o i propri capi.

Tuttavia, **l'obbligatorietà della formazione sulla sicurezza è condizione necessaria ma non sufficiente** per prevenire incidenti, infortuni e morti bianche. La frequenza del corso, infatti, soprattutto se chi partecipa ha un livello di comprensione o di conoscenza della lingua locale molto basso o proviene da condizioni di vita o da abitudini culturali diverse da quelle del contesto locale, pur rispondendo agli obblighi normativi, non garantisce che i contenuti del corso vengano compresi o recepiti efficacemente.

Un livello basico di conoscenza della lingua locale può non essere sufficiente a far comprendere chiaramente le mansioni assegnate e ad assicurare la comprensione delle istruzioni di funzionamento dei macchinari, dei processi produttivi, delle procedure di verifica degli standard di qualità, ecc. Per evitare equivoci, può essere necessaria la comprensione di un linguaggio tecnico-specialistico. **Il fattore di rischio "incomprensione linguistica"** viene spesso gestito da enti o imprese **organizzando corsi di lingua per gli stranieri neo-assunti**, in cui **l'insegnamento della lingua viene integrato all'insegnamento del linguaggio tecnico-specialistico e della segnaletica** che indica i pericoli o i comportamenti appropriati indicati dalle norme di sicurezza.

Lo stesso concetto di rischio, così come quello di sicurezza o di igiene, possono essere molto diversi da cultura a cultura. Inoltre, persone che nel percorso migratorio hanno affrontato pericoli insidiosi possono tendere a sottostimare i rischi sulla salute e sulla sicurezza nei luoghi di lavoro. **Le diversità culturali possono rappresentare un fattore di rischio** di infortuni e incidenti sul lavoro **e sono un elemento da non sottovalutare**, anche se più raramente questo fattore viene considerato sia nella valutazione dei rischi, sia nella definizione degli interventi preventivi o riparativi.

A tal fine, è **consigliabile che anche le figure preposte a garantire la sicurezza vengano formate per sviluppare una sensibilità e delle competenze interculturali**. Per superare i gap linguistico-culturali dei lavoratori stranieri nei corsi di formazione sulla sicurezza, è utile **coinvolgere i partecipanti attraverso l'utilizzo di metodologie esperienziali**, quali simulazioni, esercitazioni, video, ecc. che riproducano situazioni di lavoro reali e che facciano comprendere sia dal punto di vista emotivo che cognitivo le conseguenze dei pericoli e dei rischi sul lavoro e la necessità di agire comportamenti sicuri con il corretto uso dei DPI. Questo tipo di esercitazioni consente anche la verifica della comprensione linguistica e degli apprendimenti attraverso la dimostrazione pratica.

Durante i corsi di formazione sulla sicurezza è utile enfatizzare che i comportamenti sicuri sul lavoro dipendono non solo da ciò che ciascuno fa, ma anche da ciò che ciascuno non fa: ad esempio, la tolleranza di comportamenti rischiosi in assenza dell'uso di DPI agiti da un subordinato o da un collega e la non correzione di tali comportamenti attraverso un immediato sistema di feedback non solo rendono legittimo l'adempimento di mansioni lavorative in uno stato di insicurezza, ma aumentano anche la probabilità di infortuni e di morti sul lavoro. Si possono, inoltre, verificare circostanze in cui la situazione richiede anche ad un dipendente di **correggere la messa in atto o la richiesta di messa in atto di comportamenti agiti in condizione di rischio da parte di un proprio pari o da parte del proprio capo**. È importante che ciascun dipendente, al di là del ruolo o del livello funzionale che ricopre o della sua origine di provenienza, **sviluppi**

una **“Health and Safety Leadership”**²⁶ che gli consenta di agire sempre, in ogni circostanza, comportamenti che non mettano a rischio né la propria né l'altrui sicurezza.

Per consolidare i comportamenti virtuosi ed eliminare i comportamenti insicuri e rischiosi - così da creare una cultura della sicurezza - è importante che, oltre alle attività di formazione, all'interno dei contesti organizzativi si integrino anche i seguenti strumenti e le seguenti pratiche:

- La **supervisione on the job durante le interazioni lavorative quotidiane**, sia a livello gerarchico sia tra pari, per correggere e annullare i comportamenti rischiosi e rinforzare i comportamenti sicuri e virtuosi;
- L'impiego di **“peer tutor” appartenenti alla stessa comunità etnica** perché si prestino come interpreti in aula durante le attività di formazione obbligatoria sulla sicurezza;
- La **traduzione multilingue** (o almeno in una lingua veicolare, quali l'inglese o il francese) **e in termini visuali o simbolici** dei documenti aziendali, della cartellonistica interna, delle regole, delle istruzioni e delle raccomandazioni rispetto all'uso di utensili, macchinari e DPI;
- La creazione e la condivisione dei **“kit salute e sicurezza sul lavoro”** che includano informazioni basiche corredate di messaggi e immagini per facilitare la comprensione. Il kit salute e sicurezza sul lavoro può essere utile anche come supporto all'attività formativa in aula e come strumento da consultare in caso di bisogno o di dubbio.



Fig. 3.1. Esempi di traduzione visiva sui pericoli e i rischi sul lavoro



Fig. 3.2. Esempi di traduzione visiva sui comportamenti sicuri da adottare

PER APPROFONDIRE

I principali riferimenti sulla normativa sulla sicurezza del lavoro in Italia sono i seguenti

- **Ex D.Lgs. 231/2001**
<https://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/testi/01231dl.htm>
- **Testo Unico sulla Sicurezza sul Lavoro n. 81/2008**
<https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/studi-e-statistiche/Documents/Testo%20Unico%20sulla%20Salute%20e%20Sicurezza%20sul%20Lavoro/Testo-Unico-81-08-Edizione-Giugno%202016.pdf>

26 La “Health and Safety Leadership” è una leadership orientata alla salute e alla sicurezza.

- **Quadro strategico dell'Unione Europea in materia di salute e sicurezza 2014-2020**

<https://osha.europa.eu/it/safety-and-health-legislation>

UN ESEMPIO

Per evitare infortuni sul lavoro, all'interno dell'azienda piemontese Pasta & Company è prassi consolidata il feedback on the job da parte dei responsabili verso i subordinati, in particolare su: l'utilizzo di comportamenti appropriati o di igiene corretti, il controllo periodico delle macchine, l'abbigliamento da evitare in quanto può incastrarsi nelle linee produttive, il corretto utilizzo dei DPI.

Per maggiori informazioni

<https://www.ismu.org/pasta-company-group-srl-piemonte/>

DA FARE

- **Indentificare mansioni e compiti** in cui le difficoltà di comunicazione potrebbero mettere a rischio persone con un basso livello di competenza linguistica ed indicare **misure da adottare** per «azzerrare» i rischi.
- Svolgere una **valutazione del rischio sensibile alle diversità**: ascoltare le preoccupazioni in materia di sicurezza dei lavoratori ed includere lavoratori stranieri nelle Commissioni Salute e Sicurezza oppure nelle attività di valutazione qualitativa dei rischi attraverso focus group o interviste.
- Prevedere un **addetto per la sicurezza dei lavoratori stranieri**: una figura che funga da interfaccia tra la direzione e i lavoratori e che abbia una conoscenza approfondita delle culture di provenienza dei lavoratori migranti.
- **Assegnare le mansioni in modo progressivo** in corrispondenza del rafforzamento linguistico e dell'apprendimento della "cultura della sicurezza": non assegnare al lavoratore tutte le mansioni richieste fin dal suo inserimento e, soprattutto all'inizio, evitare di fargli compiere attività che implicino maggiori rischi.
- **Informare i lavoratori** attraverso la **consegna** e l'**affissione di un documento** indicante le regole per la gestione delle emergenze e l'organizzazione di **incontri informativi e di addestramento**.
- Comunicare efficacemente le procedure e le informazioni sulla sicurezza **adattando la comunicazione**: semplificare l'uso del linguaggio ed erogare i corsi con una lingua veicolare in considerazione della presenza di persone non madre-lingua.

- **Tradurre in più lingue** tutti i documenti importanti, opuscoli e volantini, istruzioni di sicurezza, identificando e rivolgendosi a diverse comunità.
- Creare o usare materiale di formazione e manuali operativi con un **linguaggio visivo** mantenendo i documenti scritti al minimo.
- Nelle attività di formazione **coinvolgere** gli **organismi** che hanno già sviluppato del materiale su diversità culturale e sicurezza sul lavoro.
- **Verificare** che il lavoratore abbia compreso le informazioni, le regole, le istruzioni fornite attraverso l'impiego di domande aperte, l'uso della ripetizione e della riformulazione frequenti di frasi e concetti, anche attraverso l'osservazione diretta dei comportamenti e chiedendo di mostrare il compito assegnato.
- **Monitorare** l'adozione delle procedure e delle regole da seguire intervenendo immediatamente con il feedback correttivo laddove si osservano comportamenti scorretti e insicuri.
- Per i **neo-assunti** attivare **peer mentor**, traduttori, colleghi multilingue e lavoro in tandem.

PER APPROFONDIRE

Informazioni su pratiche ed indicazioni per promuovere la sicurezza negli ambienti di lavoro si possono trovare sui seguenti siti internet:

- **Health and Safety Guide - Communication Across-Languages** (WorkSafe Victoria)
<https://content.api.worksafe.vic.gov.au/sites/default/files/2018-06/ISBN-Communicating-a-cross-languages-guide-2017-06.pdf>
- **Step Change in Safety** – Video series
<https://www.youtube.com/channel/UCtZy1bNct1zDx8rAXQMhETw>
- **Fondazione LHS**
www.fondlhs.org
- **EUPHA** (European Public Health Association)
<https://eupha.org/>
- **INAIL – Opuscolo multilingue sulla sicurezza sul lavoro**
https://www.inail.it/cs/internet/comunicazione/pubblicazioni/catalogo-generale/straniero_non_estraneo_abc_sicurezza_sul_lavoro.html

Dare
opportunità
di crescita
e di sviluppo

4



4. Dare opportunità di crescita e di sviluppo

Spesso i migranti – soprattutto se appena arrivati e in situazione di emergenza - non hanno un progetto di inserimento lavorativo chiaro e tanto meno un progetto rispetto al proprio percorso di sviluppo professionale o di carriera. In un contesto poco conosciuto, di fronte alle necessità di guadagno immediato, di stabilizzazione e di regolarizzazione della propria condizione lavorativa e del proprio status legale, nella ricerca o nella scelta di un lavoro prevale in loro una visione di breve termine. La stessa visione di breve termine prevale spesso anche in quelle aziende che assumono i migranti “sbrigativamente”, senza verificarne le esperienze e le competenze pregresse, anche se motivate dal dover rispondere urgentemente alla necessità di ricoprire mansioni per cui hanno difficoltà a trovare personale.

È più frequente, infatti, che ai migranti vengano date opportunità lavorative in mansioni poco qualificate e routinarie, in settori destinati al declino e nei quali sono difficili la ri-qualificazione o la crescita professionale. Tali opportunità lavorative sotto-qualificate precludono a molti migranti la possibilità di maturare competenze di maggior valore, di specializzarsi e di guadagnare di più. Le stesse aziende si precludono la possibilità di poter sfruttare il potenziale delle risorse che hanno a disposizione.

4.1 Conoscere e mappare le competenze

Dedicare del tempo a conoscere in modo approfondito le proprie risorse – autoctone e migranti - ponendo attenzione a **mappare le qualifiche, le conoscenze, le capacità possedute da parte di tutti i lavoratori è un processo che può consentire alle aziende di gestire il proprio capitale umano in modo strategico ed in sinergia con il conseguimento degli obiettivi organizzativi**. Soprattutto se all’attività di mappatura e di valutazione delle competenze viene **integrato un sistema di performance management review informatizzato** (tra i più conosciuti Oracle o SAP) **che include la descrizione dei profili di ruolo e la definizione e la valutazione degli obiettivi di performance** (di ruolo, di sviluppo o di risultato). Tale processo si può ben sfruttare anche per conoscere in modo più approfondito alcuni gruppi all’interno del proprio organico.

L’applicazione del processo di mappatura delle competenze al personale aziendale con background migratorio può far scoprire di avere personale over-qualificato e sotto-utilizzato, mettendo in luce

livelli di istruzione, di qualifiche o di competenze di cui le risorse migranti sono in possesso - a prescindere dal riconoscimento e dalla validità legale dei titoli di studio nel nostro paese - ed uno scostamento tra le mansioni assegnate e le competenze effettivamente possedute.

All'interno di un'azienda, i percorsi di avanzamento rispetto alle posizioni attualmente ricoperte possono essere talvolta solo modesti, in quanto dipendenti dalle dimensioni dell'azienda, dal turn-over - soprattutto in riferimento all'anzianità e ai pensionamenti - e dalle eventuali strategie di espansione. Tuttavia, a seguito dell'implementazione del processo di mappatura delle competenze e di un sistema di performance management basato sui risultati conseguiti, l'azienda può, da un lato, **facilitare l'acquisizione e il consolidamento delle competenze che definiscono i profili di ruolo**; dall'altro, **valorizzare le competenze effettivamente possedute - anche dalle proprie risorse migranti** - attraverso la **definizione di percorsi di formazione o sviluppo e di occasioni di mobilità orizzontale o verticale**.

Per i dipendenti con background migratorio, il coinvolgimento in un processo di valutazione delle proprie competenze può rappresentare un'**occasione per aumentare la consapevolezza sulle competenze sviluppate nel proprio percorso di vita o attraverso il proprio percorso migratorio, sul proprio background e sulla propria specificità culturale**, così da poterli valorizzare e utilizzare. In seguito, ad integrazione di questo processo, il lavoratore può decidere di frequentare ulteriori corsi di formazione offerti internamente dall'azienda o organizzati da enti esterni.

Per svolgere l'attività di valutazione e di mappatura delle competenze, l'azienda può adottare gli strumenti del **bilancio delle competenze, dell'assessment o del development center**, a livello individuale o di gruppo. Inoltre, le **competenze**, le **esigenze** o le **aspirazioni dei lavoratori** possono essere mappate utilizzando il **modello delle dimensioni della diversità visibili ed invisibili** di Gardenswartz, L. & Rowe, A. (1994) (Fig. 1.1.). Tale modello può essere impiegato: per condurre i colloqui di selezione, per svolgere ed analizzare i risultati dei colloqui annuali capo-collaboratore, per scegliere i componenti di un team o per prendere decisioni sulle opportunità di mobilità da dare ad alcune risorse.

ALCUNI ESEMPI

A seguito della conoscenza più approfondita delle proprie risorse, il Gruppo Dani ha identificato alcuni dipendenti con background migratorio a cui ha offerto un percorso di sviluppo per ricoprire i ruoli di tecnico di laboratorio.

Per maggiori informazioni

<https://www.ismu.org/dani-spa-veneto/>

L'impresa di pulizie Campesato Antonietta ha svolto il bilancio delle competenze dei propri lavoratori. In considerazione anche dei titoli di studio conseguiti nei paesi d'origine, tale pratica ha consentito di valutare l'idoneità di alcuni dipendenti migranti a ricoprire ruoli di maggiore responsabilità.

Per maggiori informazioni
<https://www.ismu.org/campesato-antonieta-sas-veneto/>

All'interno del Gruppo Everel, la pratica di job posting sul sito intranet aziendale, con conseguente analisi dei CV e delle competenze dei candidati, ha consentito la progressione di alcuni collaboratori stranieri in posizioni di specializzazione tecnologica e di coordinamento.

Per maggiori informazioni
<https://www.ismu.org/everell-group-spa-veneto/>

A seguito di un processo più approfondito di conoscenza delle proprie risorse, l'azienda emiliana InterPuls ha riservato il 50% delle posizioni aperte per percorsi di crescita interna a membri del gruppo dei lavoratori migranti. Dieci dipendenti con background migratorio hanno potuto sviluppare le competenze connesse ai titoli di studio conseguiti nel paese di origine e ricoprire ruoli dedicati alle vendite.

Per maggiori informazioni
<https://www.ismu.org/interpuls-s-p-a-emilia-romagna/>

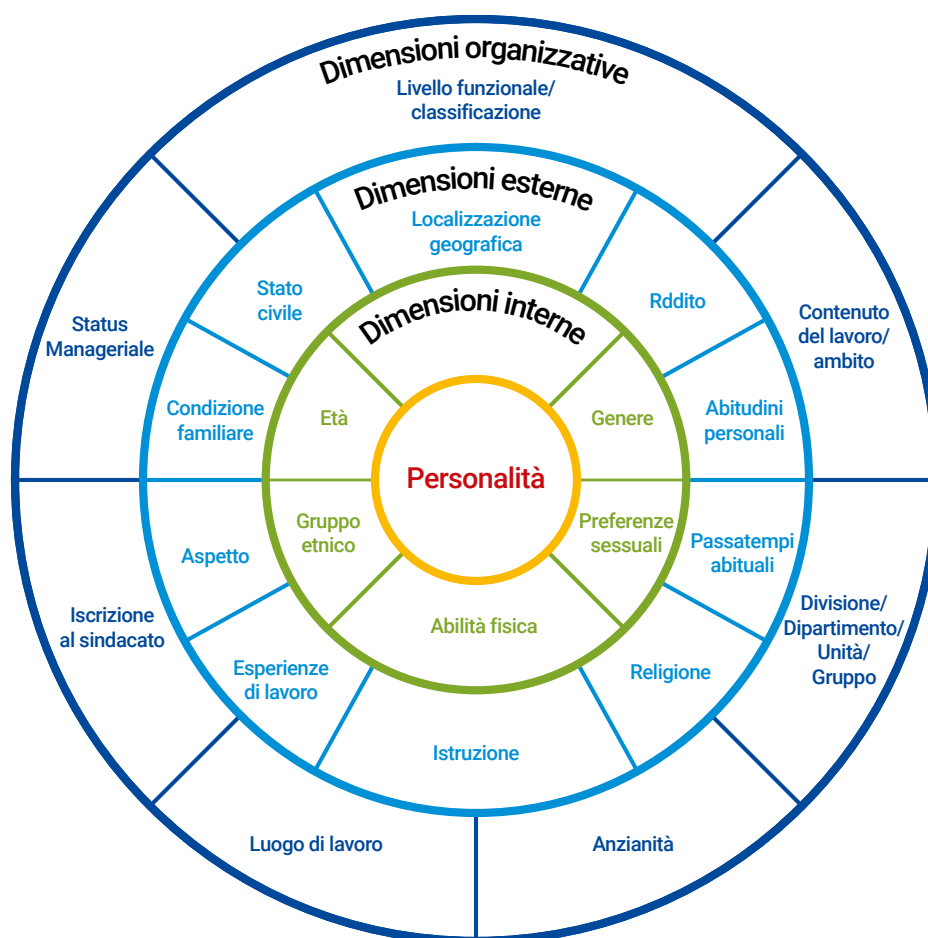


Fig. 4.1. Le dimensioni della diversità (Riadattato da Gardenswartz, L. & Rowe, A., 1994)

4.2 Valutare le performance

L'adozione di un **sistema di valutazione delle performance** consente di introdurre nei contesti di lavoro **una logica di gestione e di sviluppo delle risorse umane trasparente** e collegata ad **un sistema meritocratico di distribuzione dei premi** (economici, di crescita o di welfare), a prescindere dall'origine o dal background etnico-culturale dei propri dipendenti. Nella maggior parte delle PMI italiane, tale processo organizzativo non è così diffuso, anche se la sua introduzione consentirebbe un approccio manageriale e più competitivo alla gestione dei lavoratori - autoctoni e migranti - e, di conseguenza, un aumento delle performance aziendali.

È utile rimarcare che l'attività di valutazione – delle competenze o delle performance - non deve essere svolta sulla base di "tratti" personali (l'affidabilità, il "buon carattere", la flessibilità, la disponibilità all'adattamento allo svolgimento di attività fuori dal consueto orario di lavoro...), in quanto difficilmente osservabili e misurabili in modo oggettivo. Deve essere svolta sulla base dei modelli di competenze associati ai diversi ruoli aziendali o sulla base dei criteri di performance di copertura di un ruolo. Per definire i criteri di performance, occorre partire dall'analisi dei ruoli; processo che può essere svolto attraverso incontri o focus group con i dipendenti aziendali che ricoprono quel determinato ruolo e con alcuni rappresentanti dei ruoli che ad esso si relazionano. A tali persone viene chiesto di definire quali siano i criteri e i comportamenti che la persona che ricopre quel determinato ruolo deve agire per dimostrare di essere in grado di svolgerlo in modo adeguato o eccellente.

L'attività di valutazione delle performance deve essere implementata almeno una volta all'anno, durante momenti aziendali strutturati in cui il capo svolge individualmente, con ciascuno dei suoi subordinati, il **colloquio di valutazione e di definizione degli obiettivi annuali**. Oltre alla copertura di ruoli, infatti, la valutazione può tenere in considerazione gli obiettivi di risultato o di sviluppo definiti da ciascuna risorsa con il proprio capo e/o la funzione risorse umane. A seconda dei risultati della valutazione e degli obiettivi di sviluppo co-definiti, la risorsa potrà essere coinvolta in un percorso di formazione o di sviluppo. L'implementazione di sistemi di valutazione delle performance in aziende con grandi siti o impianti produttivi consente progressioni di carriera in ruoli gestionali anche a migranti che hanno maturato un buon livello di esperienza e di specializzazione in una divisione, sono in possesso di un livello educativo medio e mostrano di voler crescere e assumersi alcune responsabilità: ad esempio, come capo macchina, capo turno, capo officina, responsabile della sicurezza, oppure in attività internazionali.

L'attività di valutazione è svolta prevalentemente con modalità top-down, da parte del manager o del capo diretto verso i collaboratori (autoctoni o migranti). In diversi contesti multinazionali viene adottato un **sistema di valutazione delle performance a 360°**, in cui l'attività di valutazione include anche una valutazione bottom-up, da parte dei sottoposti verso i propri capi diretti.

La valutazione delle performance è una pratica spesso associata ad un modello o a un percorso di sviluppo delle competenze manageriali e di leadership. In tal modo, sia la definizione degli obiettivi di sviluppo, sia le opportunità di sviluppo organizzative (di rotazione, di carriera, di formazione...) sono co-costruite dal valutato e dal valutatore anche in considerazione

delle motivazioni o dei desideri del valutato e **i sistemi di performance management sono strettamente collegati ad una logica manageriale basata sul Diversity Management e ad un modello di leadership inclusiva**. Laddove la leadership inclusiva è declinata in termini di indicatori comportamentali – osservabili e misurabili - i manager possono essere valutati anche su questa competenza specifica, sia da parte dei propri dirigenti, sia da parte dei propri subordinati. In considerazione di questi elementi, l'implementazione di un sistema di valutazione delle performance a 360° è preferibile ad un sistema di valutazione a 180°.

UN ESEMPIO

CoopService è un'azienda multiservizi di Reggio Emilia che ha in organico molti dipendenti con background migratorio. L'azienda ha di recente adottato un'applicazione per la valutazione delle performance e per favorire la crescita interna sulla base delle competenze soft dimostrate. Per la prima volta, CoopService ha svolto un'analisi demografica della popolazione aziendale per posizione ricoperta e un'attività di mappatura dei titoli di studio posseduti dai dipendenti migranti. Questo processo ha consentito di scoprire talenti migranti su cui poter puntare in termini di sviluppo e opportunità di carriera e di aumentare il numero di migranti nelle posizioni di team leader.

Per maggiori informazioni

<https://www.ismu.org/coopservice-soc-coop-p-a/>

4.3 Alcune opportunità di crescita e di sviluppo

A seguito dei processi di valutazione e mappatura delle competenze, una delle opportunità di crescita e sviluppo più diffuse che coinvolge personale con background migratorio in possesso di un livello di educazione medio-alto (ad esempio, studenti internazionali, studenti di seconda generazione, rifugiati o beneficiari di protezione internazionale...) consiste nella copertura di **ruoli dedicati alla gestione delle relazioni con il cliente** (nelle divisioni commerciali, servizio al cliente, front-office...). Altre opportunità sono rappresentate dal coinvolgimento di tali risorse **nelle divisioni marketing e comunicazione**, a livello locale e a livello internazionale, o **all'interno di ruoli a supporto dei processi di internazionalizzazione**, come nei processi di start-up di un nuovo stabilimento attraverso il distacco nel paese di provenienza. In tutti questi casi, la risorsa migrante è coinvolta direttamente nella gestione di relazioni con clienti o interlocutori del proprio paese di origine o della propria comunità etnica-culturale presente sul territorio locale e ha la possibilità di **utilizzare e valorizzare il proprio background biculturale o multiculturale**: in particolare, **le proprie competenze linguistiche e culturali** in termini di abitudini, tradizioni, valori, ma anche di informazioni specifiche su aspetti quali i canali distributivi, gli uffici, i servizi, ecc., connesse con le proprie origini.

UN ESEMPIO

L'azienda pugliese Master Italy, produttrice di serramenti in alluminio, ha impiegato personale con background migratorio al fine di espandere il proprio business in mercati esteri. L'export manager proveniente dalla Bielorussia rappresenta una vera e propria risorsa per l'azienda: è in grado di comunicare e di negoziare nella lingua del paese di esportazione ed è in grado di condividere informazioni relative alle preferenze di consumo, alle esigenze e alla cultura di quel mercato, rendendolo di conseguenza più accessibile per l'azienda da molti punti di vista.

In Master Italy è il vertice aziendale – in particolare il dirigente dell'area vendite e marketing - ad incentivare l'assunzione di personale con background migratorio. Le persone biculturali o multiculturali sono viste come una risorsa e un'opportunità per la crescita dell'azienda.

Per maggiori informazioni

<https://www.ismu.org/master-italy-srl-puglia/>

DA FARE

- Riconoscere la diversità e l'ampiezza del proprio potenziale mercato: gruppi etnico-culturali, nazionalità, lingue utilizzate, ecc.
- Comprendere ed identificare le esigenze dei diversi gruppi all'interno del potenziale mercato attraverso ricerche di mercato o feedback da parte dei rappresentanti del gruppo di clienti che si vuole raggiungere, a livello locale o nel mercato di destinazione.
- Riconoscere i potenziali benefici dell'abbinare risorse con un background etnico culturale allo sviluppo di un segmento di mercato o di clienti.
- Sviluppare materiale pubblicitario o promozionale multilingue online e offline.
- Usare le opportunità dei diversi canali media (Pod Cast, riviste locali, gruppi social, ecc.) per sviluppare strategie di marketing e comunicazione mirate per i nuovi gruppi target.

Persone con un background migratorio e con un livello di educazione medio-alto, avendo molte esperienze in contesti multiculturali e di relazione con la diversità, oltre a possedere conoscenze linguistico-culturali legate ai propri paesi di provenienza o di origine, mostrano spesso anche **un alto livello di atteggiamento globale (“global mindset”)**: ovvero, un **alto livello di empatia e di flessibilità cognitiva e comportamentale** e un'**alta capacità di integrare idee o prospettive in modo creativo** (Brannen & Thomas, 2010).

Per tali ragioni, un'altra opportunità di valorizzazione delle loro specificità è la loro inclusione all'interno **delle divisioni o dei team R&D dedicati all'ideazione di strategie aziendali di di-**

versificazione e **all'innovazione** di prodotto, di servizio o di processo (Mahadevan, 2016). Più i team dedicati alla ricerca e all'innovazione sono diversificati al proprio interno, più sono in grado di sviluppare e facilitare le innovazioni sotto vari punti di vista e prospettive. Attraverso la partecipazione a focus group o a riunioni creative in cui hanno la possibilità di condividere il punto di vista del proprio gruppo etnico o della propria comunità di appartenenza, persone con background migratorio possono contribuire allo sviluppo di nuove soluzioni secondo un approccio client-oriented in grado di rispondere alle esigenze – o anche di anticiparle - **di un particolare segmento di clienti**, a livello locale o nell'area geografica di provenienza (Heyer, 2012).

UN ESEMPIO

Logiservice è un'impresa multiservizi di Reggio Emilia specializzata in servizi legali, assicurativi e tributari per cittadini e imprese. Insieme al Comune di Reggio Emilia e al Centro Interculturale MondoInsieme, l'azienda ha sviluppato un progetto volto a misurare il proprio "diversity advantage" a partire da un audit aziendale. A seguito del processo di audit, Logiservice ha impiegato personale con diversa origine nazionale per diversificare e aumentare il numero dei clienti sul territorio. In tal modo, è riuscita ad intercettare i bisogni della popolazione imprenditrice multiculturale e, tramite i dipendenti-referenti delle stesse comunità etniche, ad offrire servizi multilingue.

Per maggiori informazioni

<https://www.ismu.org/logiservice-s-a-s-emilia-romagna/>

**L'implementazione di un processo
di mappatura delle competenze
e di un sistema di performance management
consentono di facilitare l'acquisizione
e il consolidamento delle competenze
che definiscono i profili di ruolo
e di definire percorsi di formazione
o sviluppo.**

Il commitment del vertice aziendale

5



5. Il commitment del vertice aziendale

Affinché il Diversity Management e i migranti possano divenire una leva strategica per la competitività aziendale sono fondamentali **il coinvolgimento e l'impegno (il commitment) da parte del vertice aziendale**. Una delle barriere all'implementazione o al successo delle strategie e dei progetti di Diversity Management volti ad includere persone di background migratorio è, infatti, costituita dal fatto che il top management non ne condivida i principi e non ne comprenda l'utilità.

Spesso l'adozione di progetti di inclusione lavorativa dei migranti è supportata da opportunità di finanziamento o di defiscalizzazione legati all'attivazione di forme contrattuali rivolte a categorie "svantaggiate". Ma poi molti dei progetti di inserimento lavorativo dei migranti attivati, ad esempio, tramite contratti di tirocinio o di apprendistato, terminano nel momento in cui si concludono le azioni del progetto finanziato e non hanno ulteriore seguito.

Questo **atteggiamento di diniego o di scarso impegno verso la gestione delle diversità è spesso determinato dalla mancanza di consapevolezza rispetto ai vantaggi dell'inclusione o al "business case for diversity"**.

5.1 Definire una strategia di DM

Un primo passo per coinvolgere la dirigenza di un'azienda sull'importanza di adottare misure di DM volte a favorire l'inclusione lavorativa di persone con background migratorio consiste nel **condividere con il vertice aziendale informazioni che evidenziano le opportunità e i vantaggi di questo tipo di interventi**. È, di conseguenza, importante organizzare un **incontro di sensibilizzazione sul tema del DM** con il vertice aziendale, in cui vengano comunicati, chiaramente ed in modo efficace, dati e casi che mostrino la necessità di interventi aziendali sul DM e l'urgenza di intervenire a causa delle perdite potenziali. In tale incontro, è **utile che il vertice venga a conoscenza di uno o più business case sull'inclusione lavorativa** dei migranti e dei risultati ottenuti da altre aziende - sia del proprio settore, sia di altri settori economici - attraverso le misure implementate²⁷.

27 Il lavoro di ricerca e di acquisizione di best practice può essere svolto internamente o assegnato a consulenti

Un passaggio successivo consiste nel coinvolgere il vertice in un **workshop sulla D&I** (della durata di almeno una giornata o di due mezza giornate), in cui i partecipanti vengano invitati a **riflettere sull'identità e sui valori della propria azienda e, in seguito, ad esplorare se la diversità e l'inclusione siano riconosciute tra i valori aziendali**. Durante il workshop, il vertice potrebbe, ad esempio, riconoscere come l'importanza della diversità demografica dei propri dipendenti o dei propri clienti si colleghi con valori aziendali quali il legame con il territorio, il valore delle persone, l'innovazione, il cambiamento continuo, ecc.

Durante il workshop sulla D&I, **il vertice può essere invitato a riflettere sulla vision e sugli obiettivi strategici dell'azienda e su come il tema della "diversity" e dell'inclusione lavorativa dei migranti è percepito dai propri stakeholder** interni ed esterni. In seguito, il vertice può essere invitato ad **identificare quali diversità o quali tipologie di persone con background migratorio sono incluse, e con quali modalità, all'interno dell'azienda**; quali non lo siano e perché. Questa esercitazione consentirà di mettere in luce eventuali gap tra la propria visione della diversità o dei migranti e quella dei principali stakeholder dell'azienda; consentirà, inoltre, di esplorare se i gap sono dovuti all'esistenza di stereotipi e pregiudizi che precludono l'inclusione o la valorizzazione di alcune diversità e di valutare su quali priorità focalizzarsi. Il vertice potrebbe rendersi conto che i principali stakeholder dell'azienda (ad esempio, le associazioni di categoria, i clienti, i potenziali dipendenti, gli investitori, i principali competitor...) vivono il tema della diversity o dell'inclusione lavorativa dei migranti come importante e si attendono che l'azienda si impegni mettendo in atto alcune misure che al momento non vengono considerate.

Durante il workshop sulla D&I è inoltre utile condividere: indici di benchmark sulla D&I a livello intra- e inter-settoriale, così che il vertice possa comparare la propria azienda ad altre aziende leader sul tema della D&I; business case con maggiore dettaglio, così che il vertice possa avere esempi di iniziative concrete, processi o strumenti già implementati in altri contesti e i relativi risultati ottenuti. A questo punto, il vertice ha tutti gli elementi utili a definire la propria strategia sulla D&I e gli obiettivi di breve e di lungo termine sul tema dell'inclusione lavorativa dei migranti. Occorre ricordare che non esiste una strategia unica e adeguata per tutte le aziende: ciascuna azienda, in considerazione dell'analisi del proprio contesto e della propria situazione, potrà definire la propria strategia e le proprie priorità.

A seguito di questo processo e prima di implementare la strategia definita l'azienda può **sottoscrivere la Carta della Diversità**: un documento che impegna l'azienda sui temi della Diversity in modo "pubblico" e che la mette in rete con altre realtà che hanno già sottoscritto la Carta e con cui confrontarsi. In alternativa, o oltre alla sottoscrizione della Carta, l'azienda può **sintetizzare la propria Vision e la propria strategia rispetto alla D&I in un motto** o in un breve **manifesto** da usare come strumento di comunicazione - sia all'interno che all'esterno dell'azienda - e a cui ispirarsi.

esterni. Può tuttavia essere utile, a tal fine, consultare la mappatura di best practice del progetto DIMICOME pubblicata online <https://www.ismu.org/diversity-management-pratiche-per-integrazione-dei-migranti/>

PER APPROFONDIRE

La Carta della Diversità (o Diversity Charter)

La Carta della Diversità è un documento che contiene una serie di impegni per la promozione della diversità e delle pari opportunità nei contesti di lavoro, sia nelle organizzazioni del settore pubblico che in quelle del settore privato. I sottoscrittori della Carta si impegnano pubblicamente a sviluppare, realizzare e promuovere politiche di diversità nei propri contesti organizzativi per contribuire al raggiungimento degli obiettivi della Carta.

In Italia, il Ministero del Lavoro e il Consiglio Nazionale per le Pari Opportunità hanno lanciato, nel 2009, la **Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro**. La sottoscrizione della Carta per le PO è promossa dalla Fondazione Sodalitas, che promuove la diffusione di una cultura aziendale e di politiche delle risorse umane inclusive, libere da discriminazioni e da pregiudizi, capaci di valorizzare i talenti nelle loro diversità tra le organizzazioni che aderiscono al suo network.

Attraverso la piattaforma Europea delle Carte della Diversità inaugurata nel 2010, la Commissione Europea incoraggia le imprese e le pubbliche amministrazioni a considerare il Diversity Management come un asset strategico dei loro sistemi organizzativi e della loro politica di sviluppo e favorisce lo scambio di buone prassi tra le imprese che vi partecipano.

Per maggiori informazioni

https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/diversity-charters-eu-country_en

https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/eu-platform-diversity-charters_en#sharinggoodpractices

<https://www.sodalitas.it/fare/lavoro-e-inclusione/carta-per-le-pari-opportunita-e-luguaglianza-sul-lavoro>

https://www.sodalitas.it/public/allegati/Bussola-PMI_2016713143025304.pdf

Una volta che la strategia sul Diversity Management e che gli obiettivi in termini di performance aziendali attraverso l'inclusione lavorativa dei migranti sono stati definiti, il **top management** (eventualmente insieme al **Diversity Team**) **potrà sponsorizzare e sostenere la realizzazione di specifici progetti**.

Un aspetto da non sottovalutare è **che il vertice aziendale comunichi** ai manager - e, a cascata, a tutto il personale - **le motivazioni per cui l'azienda ha deciso di impegnarsi in progetti di inclusione e valorizzazione lavorativa dei migranti**, che tipo di progetti intende realizzare e attraverso quali modalità. La comunicazione interna, se chiara e trasparente, contribuirà ad influenzare positivamente il clima di lavoro e le relazioni interculturali tra migranti e autoctoni e a evitare il sorgere di false aspettative, paure o conflitti interni.

5.2 Creare un D&I Committee (o un Diversity Team)

La costituzione di una struttura organizzativa dedicata – un Diversity Team, un Diversity & Inclusion (D&I) Team o un Diversity, Equality and Inclusion (DEI) Committee – può svolgere la funzione di rafforzare, oltre che di implementare, la vision sulla D&I definita dal vertice. Tale struttura può essere creata prima o dopo la definizione della strategia sulla D&I da parte del vertice.

Nel caso in cui esista già un Diversity Team prima che il vertice definisca la vision sulla D&I, sarà proprio il Diversity Team a poter sollecitare la definizione di una vision e di una strategia sulla D&I da parte del top management. Oppure, il Diversity Team potrà co-partecipare, insieme al vertice, alla **definizione della la strategia sulla D&I, delle priorità** sui cui intervenire e all'**allocazione di un budget**.

Nel caso in cui, invece, il Diversity Team venga costituito solo in seguito alla definizione della vision e della strategia sulla D&I da parte del vertice, tale team sarà coinvolto solo a partire dalla fase di implementazione o di **esecuzione della strategia** e in tal caso potrà:

- **Definire i processi, le azioni, le deadline e gli strumenti utili** da implementare per ciascuna funzione organizzativa;
- **Monitorare periodicamente i risultati raggiunti**;
- **Comunicare i risultati** alla direzione o agli altri stakeholder dell'azienda;
- **Sostenere la creazione di, o supportare, gruppi "diversity" o network interni o esterni**.

La composizione ideale del team D&I è interfunzionale: è preferibile che a farne parte non siano solo il Diversity Manager, l'HR o il CSR Manager, ma che vi siano anche manager o direttori delle altre divisioni (Marketing e Comunicazione, IT, R&D, Finanza e Controllo, Acquisti...). Solo se costituito da membri che hanno diverse competenze e funzioni il Diversity Team potrà garantire un approccio al DM integrato strategicamente a tutti i processi organizzativi. Altrimenti, è più probabile che il DM rimanga un progetto isolato e a sé stante; al più, uno strumento di comunicazione a cui, solo nel caso sia possibile, verrà attribuita importanza e allocato un budget.

All'interno dei grandi gruppi multinazionali, sempre più spesso viene creata la funzione del Diversity Manager o del DEI (Diversity, Equality & Inclusion) Manager, a volte integrato nella divisione HR, a volte nella divisione CSR, altre volte nella divisione Comunicazione. Anche in tal caso, al fine di garantire la continuità delle policy di D&I e l'implementazione delle singole azioni, si consiglia la costituzione di un team D&I interfunzionale e non di una singola funzione.

5.3 La D&I all'interno della CSR e della Sostenibilità d'Impresa

A volte la strategia o le iniziative di inclusione lavorativa dei migranti – in particolare di rifugiati o richiedenti asilo – vengono collocate all'interno delle iniziative di Corporate Social Responsibility (CSR) o di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), o delle azioni di Innovazione Sociale o di Sostenibilità d'Impresa: ovvero all'interno di quelle iniziative che l'impresa può decidere di realizzare con la finalità di contribuire, responsabilmente, alle condizioni socio-economiche di specifici target quali, ad esempio, soggetti deboli o vulnerabili.

Ciò accade più frequentemente nelle multinazionali o nelle grandi imprese, dove la funzione aziendale D&I è incorporata all'interno della funzione CSR o Sustainability. Non mancano, tuttavia, casi di questo tipo sviluppati anche da PMI o da start-up attente all'innovazione sociale. Può essere che l'impresa sviluppi un'iniziativa di questo tipo per vocazione, in modo autonomo e cercando di stabilire delle partnership con soggetti autorevoli del terzo settore; oppure perché invitata a costituire dei partenariati da un soggetto del no-profit; oppure in quanto sollecitata dai network di appartenenza o in quanto vi sono dei finanziamenti a supporto di iniziative di questo genere.

In ogni caso, occorre che l'impresa interessata a portare avanti e a realizzare questo tipo di iniziative parta anzitutto da una SWOT analysis²⁸ in considerazione dei propri stakeholder e degli obiettivi strategici dell'impresa; che ponga attenzione a non enfatizzare troppo le azioni di comunicazione esterna rispetto alle azioni di D&I o di CSR effettivamente intraprese, rischiando di perdere credibilità verso i propri stakeholder.

Un buon punto di partenza può essere rappresentato dalla **definizione da parte del vertice o delle funzioni preposte del proprio impegno verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030 ONU per uno Sviluppo Sostenibile**: ad esempio, di come le iniziative di inclusione lavorativa di determinate categorie di migranti contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile ONU verso cui l'impresa intende impegnarsi e attraverso quali processi, azioni e risultati attesi.

PER APPROFONDIRE

Per maggiori informazioni sugli obiettivi ONU di sviluppo sostenibile

<https://unric.org/it/agenda-2030/>

<https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/Agenda-2030-Onu-italia.pdf>

²⁸ La SWOT Analysis o Analisi SWOT è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare le "Strengths" (i punti di forza), "Weaknesses" (i punti di debolezza), "Opportunities" (le opportunità) e "Threats" (le minacce) di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo debba svolgere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo.

La mappatura di best practice effettuata dal progetto DIMICOME mette in luce come molte delle aziende che si sono impegnate in progetti di inserimento lavorativo di migranti, soprattutto di rifugiati e richiedenti asilo, avessero già sviluppato, al proprio interno, alcune pratiche legate alla CSR. Ad esempio, si erano già dotate di un Bilancio Sociale, di un Report di Sostenibilità o di un Codice Etico. Si erano già impegnate in processi di certificazione dei propri standard di qualità attraverso la certificazione ISO 9001 per la qualità di processi e prodotti, la SA 8000 per la “gestione etica” dei collaboratori, la ISO 14000 o la certificazione EMAS in ambito ambientale, la OHSAS 18001 per la gestione della sicurezza e salute dei lavoratori.

Queste tipologie di azioni e di strumenti sviluppati nell’area della CSR contribuiscono a **creare una cultura aziendale attenta e sensibile ai temi etici e sociali e alla gestione delle risorse umane con un approccio focalizzato sulle diversità individuali e sul benessere nel lavoro.**

Di conseguenza, l’attenzione alla rimozione di qualsiasi tipo di discriminazione verso qualsiasi tipo di minoranza o di soggetto debole, l’attenzione alle opportunità di carriera offerte a persone con background migratorio, le attività di formazione sulla sicurezza in ambienti multiculturali, ecc. sono tipologie di azioni o di progetti che è più facile che si realizzino in contesti aziendali che hanno già adottato strumenti di CSR.

ALCUNI ESEMPI

L’inserimento lavorativo di migranti, rifugiati e richiedenti asilo tra le strategie o le iniziative di CSR aziendali

SCAME Parre, azienda che si è impegnata nell’inclusione lavorativa di alcuni rifugiati e richiedenti asilo, aveva già istituzionalizzato il proprio impegno verso la responsabilità sociale e la sostenibilità attraverso la propria “Carta dei Valori” e la certificazione ambientale ISO 14001.

Per maggiori informazioni

<https://www.ismu.org/scame-parre-lombardia/>

Freudenberg, azienda piemontese della gomma plastica, collabora con la Diaconia Valdese e con alcune scuole e agenzie formative del territorio che prevedono percorsi di inserimento per stranieri attraverso l’attivazione di stage e tirocini. L’azienda ha costituito un team aziendale dedicato alla CSR e ha adottato la certificazione ambientale ISO 14001 e quella OHSAS 18001 per la gestione della sicurezza e della salute dei lavoratori, i cui principi fondamentali sono anche recepiti nel codice di condotta interno. Ha inoltre aderito al Global Compact.

Per maggiori informazioni

<https://www.ismu.org/freudenberg-sealing-technologies-italia-sas-piemonte/>

La Cooperativa Insieme di Vicenza si occupa di accoglienza e di inserimento lavorativo di migranti, in particolare di richiedenti asilo. La Cooperativa ha formalizzato il proprio impegno verso

l'inclusione lavorativa di soggetti svantaggiati e lo ha comunicato attraverso il Codice Etico ed il Bilancio Sociale.

Per maggiori informazioni

<https://www.ismu.org/coop-insieme-veneto/>

Coopservice è una cooperativa di servizi integrati della provincia di Reggio Emilia. Ha circa il 50% di dipendenti di origine straniera. Coopservice è fortemente impegnata con azioni di welfare per i propri dipendenti e le loro famiglie. A seguito di un Audit sulla Diversity di recente svolto, l'azienda sta realizzando un percorso di valorizzazione delle competenze dei propri dipendenti migranti assegnando loro una percentuale dei percorsi di sviluppo e di mobilità verticale. Coopservice ha formalizzato i propri valori nel Codice Etico aziendale; si è impegnata nella certificazione ISO 14001 e a contribuire al raggiungimento di otto obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.

Per maggiori informazioni

<https://www.ismu.org/coopservice-soc-coop-p-a/>

5.4 Il D&I Audit

Uno dei rischi delle misure e degli interventi di DM e dei progetti rivolti all'inclusione lavorativa dei migranti è connesso al fatto che tali progetti si riducano ad azioni sporadiche, dipendenti dai finanziamenti disponibili per la realizzazione di determinate azioni, o ad una mera attività di comunicazione sulla diversity o di brand washing con la finalità di migliorare la reputazione di imprese che sono al centro di attenzioni critiche da parte dell'opinione pubblica o che hanno controversie in corso. Per prevenire questi rischi e fare in modo che le azioni di DM siano integrate ad una prospettiva sistemica di gestione delle risorse umane o ad una strategia di sviluppo organizzativo, può essere utile che l'azienda si impegni in un **processo di analisi organizzativa o di audit sulla D&I**.

Un audit è uno strumento di valutazione che consente di fare una "fotografia", sulla base di determinati criteri e parametri, dell'attuale situazione dell'azienda. Nel caso del D&I audit, la fotografia viene fatta sulla situazione dell'azienda o sulle percezioni del personale dell'azienda sul tema della gestione delle diversità e dell'inclusione. L'audit può essere svolto su tutte le dimensioni della diversity o, specificatamente, sul tema dell'inclusione lavorativa di persone con un diverso background etnico-culturale.

Punto di partenza per l'analisi organizzativa è la verifica della **compliance legislativa**, per assicurare che qualsiasi controversia o forma di ineguaglianza esistente venga rimossa. Tale analisi può essere effettuata su: i contratti stipulati e le retribuzioni, per nazionalità o per etnia dei dipendenti; gli annunci di lavoro, per verificare se essi - in modo diretto o indiretto - implicano delle discriminazioni.

Occorre ricordare che la **rimozione delle discriminazioni esistenti non significa implementare azioni di Diversity Management: rappresenta il livello minimo, il comportamento atteso per la compliance** legislativa e solo **il punto di partenza per poter pianificare misure di DM**.

Un altro elemento dell'analisi organizzativa è l'**analisi demografica della popolazione aziendale**: un'analisi quantitativa dei dati dei dipendenti che ricoprono le diverse funzioni e i diversi livelli aziendali per nazionalità o per etnia. Tale analisi può **mettere in luce fenomeni di segregazione orizzontale e verticale e l'influenza (diretta o indiretta) di stereotipi, pregiudizi o bias sui processi e sulle pratiche di gestione delle risorse umane**. Con il supporto di un consulente esterno è utile riflettere sulle ragioni delle segregazioni evidenziate e analizzare più nel dettaglio tutte le fasi, le pratiche e gli strumenti dell'employment journey. Si potrebbe "scoprire", ad esempio, che per funzioni medio-alte non si è mai ricevuta alcuna candidatura di persone con background migratorio e che i canali di recruitment standard usati non consentono di attrarre un numero rilevante di persone con background migratorio tale da far loro superare un primo screening e sostenere i processi di selezione. Si potrebbe scoprire, inoltre, che non si possiede una conoscenza a 360° delle proprie risorse e che i lavoratori migranti sono stati esclusi a priori da tutte le attività di formazione e sviluppo, dando per scontato che siano in grado di svolgere solo mansioni di bassa qualifica e che non siano qualificati per altre funzioni.

Ulteriori elementi di valutazione inclusi in un audit organizzativo sulla D&I sono **le percezioni dei dipendenti analizzate per nazionalità o per etnia rispetto a: la valorizzazione delle proprie competenze, l'inclusione nel team di lavoro, la possibilità di crescita o di sviluppo delle proprie capacità, la distribuzione delle opportunità formative o di mobilità, ecc.** Per considerare tali elementi, si possono usare gli **strumenti della ricerca quantitativa** e qualitativa: survey o questionari con domande a scelta multipla da far compilare ai dipendenti o interviste individuali o di gruppo a figure chiave.

Gli strumenti di audit possono essere costruiti e utilizzati dalla funzione HR o D&I di un'azienda per fare delle valutazioni diacroniche e valutare l'impatto delle azioni intraprese o il raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati. Tali strumenti possono essere acquistati sul mercato, in quanto costruiti e **standardizzati** da società o gruppi di consulenza, da enti, da consulenti specializzati sul tema o da associazioni che si occupano della promozione della D&I. Gli audit già presenti sul mercato hanno il vantaggio di avere benchmark di riferimento intra- o inter-settoriali. Inoltre, in base al ranking ottenuto, le aziende possono ottenere degli "Award" o dei riconoscimenti. Si collocano all'interno degli strumenti e delle pratiche di audit anche le **analisi di clima** o le **indagini periodiche per la rilevazione della soddisfazione e del benessere in azienda**. Non occorre necessariamente acquistare o creare nuovi strumenti di analisi organizzativa. Ma è molto importante assicurarsi che gli strumenti adottati dall'azienda includano una specifica sezione di domande relativa alla percezione di inclusione e di valorizzazione di ciascuna risorsa.

A seguito dell'audit organizzativo, è **bene sintetizzare i risultati in un report**, dividerli e discuterli con il D&I Team e con il vertice aziendale. Il D&I Team e il vertice aziendale **potranno definire la strategia sulla D&I, le priorità, gli obiettivi da conseguire e una road map da implementare e valutare** a partire dai risultati dell'analisi organizzativa o dell'audit.

DA CONSIDERARE

Il D&I Audit può misurare il livello di “diversità” e di “inclusione” nelle diverse aree dell’employment journey:

- Recruitment
- Rappresentatività delle varie categorie di “diversità” nelle diverse funzioni e livelli
- Clima lavorativo
- Compensation & Benefit
- Promotion / Successione / Carriera
- Retention

È consigliabile che il processo di audit venga svolto da consulenti o da enti esterni al fine di:

- Avere **dati di benchmarking** e **casi di best practice** intra- e inter-settoriali.
- **Evitare l’effetto dei bias**, degli stereotipi e dei pregiudizi individuali e organizzativi sull’interpretazione dei risultati.
- Riuscire ad osservare, attraverso uno sguardo esterno, ciò che dall’interno non si riesce a vedere.
- **Evitare l’effetto dei meccanismi di diniego o di resistenza al cambiamento** che possono influire sia sulla raccolta, sia sull’interpretazione dei dati.

ALCUNI ESEMPI

Il Diversity Rating 2.0

Coopservice, azienda emiliana del settore multiservizi, ha aderito al progetto regionale multi-stakeholder “CSR LAB. Le imprese del territorio verso l’Agenda 2030”, volto a promuovere la responsabilità sociale d’impresa tra le imprese partner del progetto. Il progetto ha previsto la somministrazione del **Diversity Rating 2.0**, uno strumento co-costruito dalle associazioni di categoria del territorio a partire da un prototipo ideato da un team di consulenti danesi. L’audit svolto attraverso il Diversity Rating 2.0 ha consentito la mappatura del livello di diversità esistente all’interno dell’azienda in base a genere, origine culturale, età, anzianità lavorativa. Il Diversity Rating 2.0 ha inoltre consentito di:

- Introdurre il tema del Diversity Management in azienda creando consapevolezza sulle potenzialità strategiche di tale approccio;
- Mettere in luce alcune criticità nella gestione delle diversità da parte dell’azienda;
- Definire un piano d’azione per migliorare la gestione delle diversità da parte dell’azienda;

- Fare una verifica dei risultati ottenuti a seguito delle azioni implementate e di una ulteriore somministrazione dello strumento.

Per maggiori informazioni

<https://www.ismu.org/coopservice-soc-coop-p-a/>

<https://thinkmagazine.coopservice.it/risorse/csr-lab-emilia-ovest-laboratorio-diversity-management-i-risultati-di-coopservice/>

Inclusive Behaviors Inventory (IBI)

L’Inclusive Behaviors Inventory (IBI) è uno strumento per creare consapevolezza sui comportamenti manageriali ed organizzativi nell’area D&I e in particolare rispetto alle azioni inclusive in-traprese. Può essere un utile strumento anche per misurare i comportamenti e le sfide a livello organizzativo rispetto al tema dell’inclusion.

Per maggiori informazioni

<https://www.globesmart.com/products/inclusive-behaviors-inventory/>

A group of business professionals in a meeting room, gathered around a wooden table. They are looking at and pointing to various documents and charts, including a prominent candlestick chart with green and red bars. The atmosphere is professional and collaborative.

Valutare e comunicare le azioni intraprese

6

6. Valutare e comunicare le azioni intraprese

Valutare i risultati conseguiti a seguito dell'implementazione delle azioni di DM volte a facilitare l'inclusione lavorativa di personale con background migratorio (così come in altri ambiti della diversity) **è un'attività fondamentale che non può essere sottostimata o tralasciata.**

Una delle maggiori criticità, infatti, del DM e dei progetti di inclusione lavorativa dei migranti è rappresentata dal fatto che le aziende sovente dichiarano che l'inclusione di alcune "categorie" di migranti, rifugiati o richiedenti asilo abbia migliorato il clima di lavoro, l'empatia tra colleghi, i livelli produttivi o altro, ma, in realtà, **raramente raccolgono misurazioni o valutazioni oggettive e sistematiche degli impatti conseguiti dalle azioni o dai progetti implementati.** Le dichiarazioni vengono più spesso fatte sulla base di percezioni o di impressioni, sulle quali agiscono, anche inconsapevolmente, il proprio sistema di credenze e di valori e i propri bias di conferma o di sovrastima.

La mancanza di dati oggettivi sui risultati conseguiti non facilita la trasferibilità delle pratiche. È, di conseguenza, molto **importante che le aziende valutino e creino il proprio "business case for diversity"**. Questo è possibile solo a partire dalla definizione di indicatori o di criteri di risultato relativi all'implementazione delle azioni di DM e attraverso la **misurazione dei risultati ottenuti.**

Valutare i risultati e i benefici conseguiti consente di evitare che le iniziative sul DM vengano realizzate solo in quei contesti organizzativi che condividono i principi o i valori della diversity o che sono spinti da finalità di comunicazione del proprio brand. Valutare i risultati delle misure implementate è, inoltre, utile anche per **guidare le decisioni in merito alla D&I e per riesaminare regolarmente la vision, la strategia, gli obiettivi, i processi, le competenze nell'area del DM.**

È solo attraverso una **valutazione continua degli impatti dei programmi o delle misure di D&I implementate** che è possibile **creare organizzazioni più inclusive e con livelli di performance più alti.**

6.1 Cosa valutare, quali metriche usare

Le metriche che si possono usare per valutare l'efficacia dei programmi di DM e di inclusione lavorativa di persone con background migratorio sono diverse. Un buon punto di partenza, come abbiamo visto, è rappresentato dai risultati dell'audit aziendale e in particolare **dai dati demografici della popolazione aziendale** in tutti i livelli, divisioni e funzioni e da una valutazione di cosa accade, in termini di percentuale dei gruppi rappresentati, **nelle diverse fasi dell'employment journey**.

Esempi di dati da raccogliere e da analizzare diacronicamente sono: i dati socio-demografici dei CV dei candidati per posizioni aperte e quelli delle assunzioni; le statistiche socio-demografiche delle promozioni, delle valutazioni delle prestazioni, delle assegnazioni dei ruoli nei team; i dati socio-demografici dei licenziamenti ed eventualmente sulle motivazioni di questi ultimi; i dati delle analisi di clima o delle survey sull'employment engagement o sulla brand awareness.

Sono esempi di indicatori di risultato da considerare: il numero o la percentuale di candidati di origine straniera coinvolti nei processi di recruitment e delle persone neo-assunte con background migratorio; il numero o la percentuale di dipendenti con background migratorio che hanno accesso ai percorsi di formazione o di sviluppo e alle progressioni di carriera; il livello di partecipazione ai corsi di formazione sul DM da parte dei D&I leader, dei membri del D&I team o degli Executive o dei Middle Manager; la valutazione dell'implementazione effettiva nelle pratiche manageriali di quanto appreso nei corsi seguiti, ecc. Altri possibili indicatori di risultato da considerare al fine di valutare gli impatti delle misure di DM adottate sono:

- Il livello di assenteismo, i risultati delle analisi di clima o relative alla soddisfazione lavorativa, ad esempio riguardanti gli effetti prodotti dalla presenza dei migranti neo-assunti sui comportamenti dei locali in un determinato arco temporale; i livelli di percezione di inclusione e di valorizzazione delle proprie competenze, ecc.
- Il ROI (Ritorni sugli Investimenti) e le performance aziendali economico-finanziarie: i livelli di produzione, le innovazioni introdotte, le vendite, il livello di soddisfazione dei clienti; gli indici EBIT²⁹, gli indici finanziari ESG, ecc.
- Le percezioni dei consumatori (clienti o potenziali tali): rispetto agli impegni di responsabilità sociale dell'azienda e ai contributi da essa generati per la società, il territorio e lo sviluppo locale; le percezioni, la conoscenza o l'attrattività del brand, in particolare con riferimento ad alcuni "target".

29 L'EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) è l'utile operativo prima degli oneri finanziari e delle imposte. Si ottiene rielaborando le voci di conto economico nel seguente modo: Fatturato - Costo del venduto = Margine Operativo Lordo - Costi operativi.

DA CONSIDERARE

Nella selezione delle metriche da adottare per valutare l'efficacia delle misure di DM implementate è utile tenere in considerazione le seguenti domande:

- Quale obiettivo strategico stiamo contribuendo a raggiungere con le azioni di DM implementate?
- Quali Indicatori di Performance (KPI) dimostreranno quanto siamo riusciti a realizzare l'obiettivo strategico predefinito?
- Dove stiamo spendendo il budget dedicato alle azioni di DM? Quali metriche dimostreranno un ROI (Ritorni sugli Investimenti) su quella spesa?
- Quali metriche sul DM richiedono i nostri clienti, o, più in generale, i nostri stakeholder?
- Quali metriche sul DM dobbiamo monitorare per stare al passo con le tendenze del mercato? (Ad esempio, la diversità all'interno del team direzionale, delle diverse funzioni, del Consiglio di Amministrazione..?)
- Quali metriche sul DM sono indicatori chiave del successo o dell'insuccesso dei dipendenti? Oppure del successo o delle criticità nello sviluppo o nella fidelizzazione dei dipendenti?
-

6.2 Gli strumenti per valutare i risultati

Oltre a definire cosa valutare, al fine di poter svolgere una valutazione degli impatti dell'implementazione delle misure di DM e di inclusione lavorativa dei migranti è altrettanto importante definire come e attraverso quali strumenti verranno raccolti i dati o le misurazioni.

La definizione degli strumenti di valutazione dei risultati ottenuti è strettamente connessa agli strumenti e agli indicatori già adottati durante la fase di audit o di analisi organizzativa. È importante prevedere due momenti di misurazione e raccolta dei dati, in quanto la valutazione dei risultati si basa sull'analisi del differenziale tra la situazione organizzativa "as is", fotografata prima di implementare qualsiasi tipo di azione di DM (pre-intervento), e la situazione "to be", ri-fotografata a seguito delle misure di DM implementate per favorire l'inclusione lavorativa di persone con background migratorio (post-intervento).

È, di conseguenza, utile che il D&I Team, la società o il consulente che sta supportando l'accompagnamento del processo delle misure di DM **adottino un approccio di "investigazione", definendo il sistema di raccolta dei dati, gli strumenti di valutazione e gli indicatori da analizzare.** Potrebbe essere necessario introdurre una variabile nella raccolta dei dati non ancora considerata; ad esempio, la nazionalità, l'etnia oppure il paese di provenienza dei propri genitori.

Oltre alla raccolta e all'analisi socio-demografica dei dati, si potranno impiegare gli strumenti tipici della ricerca quantitativa e qualitativa, quali, questionari, interviste o focus group, report di monitoraggio, a cui di seguito viene dedicata una descrizione più approfondita.

Survey o questionari

Sono strumenti che facilitano la **raccolta di percezioni, opinioni e feedback da parte di tutto il personale o di un segmento della popolazione aziendale**. Possono essere utilizzati per **valutare la soddisfazione dei dipendenti, per fare un'analisi di clima** (ovvero per valutare il livello di confort o di disagio all'interno del contesto di lavoro), per valutare **le percezioni o le aspettative in merito alle strategie di DM** implementate (o che si vogliono implementare), per valutare il **livello di competenze posseduto da un gruppo aziendale, ecc.**

Survey o questionari possono essere somministrati una tantum oppure regolarmente (circa ogni due anni). Le domande delle survey o dei questionari vengono definite alla luce degli obiettivi specifici che si intendono investigare o raggiungere. Si possono comporre di domande chiuse, a cui rispondere con risposte multiple predefinite, con scelta "vero o falso" o con scale graduate. In alcuni casi si possono prevedere anche domande aperte, per dare la possibilità di approfondimento o di chiarimento della risposta, lasciando uno spazio in cui scrivere.

I questionari possono essere lanciati in modo formale, ovvero illustrati dal top management a tutto lo staff spiegandone le ragioni e cosa viene richiesto nella compilazione. Oppure possono essere lanciati in modo informale: ad esempio, attraverso una "cassetta" sempre disponibile sul luogo di lavoro, dove le persone possono inserire il questionario compilato. Possono essere compilati in modo nominativo o anonimo, nel caso in cui si intenda facilitare una maggiore libertà e sincerità da parte di chi risponde. Possono essere di tipo "carta e matita", se il questionario viene stampato e compilato a mano con penna o matita; oppure in formato "digitale" o online. Oggi è molto diffuso il questionario online che prevede l'invito a partecipare ad una survey via email attraverso la condivisione di un link su cui cliccare per aprire e compilare il questionario. La scelta dell'uno o dell'altro tipo può dipendere da chi sono le persone a cui si chiede di rispondere. Ad esempio, ai dipendenti con più bassa qualifica e con basso livello educativo si può chiedere di rispondere al questionario carta e matita. Oppure il questionario carta e matita può essere usato per raccogliere nuove idee per migliorare prodotti o processi attraverso una "cassetta delle idee e dei suggerimenti" posta in reparto o in corridoio.

ALCUNI SUGGERIMENTI

È molto importante misurare non solo i progressi in termini di rappresentatività della diversità nei diversi processi aziendali, ma anche la percezione e il contributo dell'inclusione. A tal fine, nelle survey o nei questionari aziendali si suggerisce di includere domande quali:

- **In tutti i team e in tutte le divisioni aziendali vi è una rappresentazione delle diversità**
1 = per nulla d'accordo, 7= totalmente d'accordo
1 2 3 4 5 6 7
- **Penso che in tutti i processi e le decisioni aziendali uguaglianza e trasparenza siano principi rispettati**
1 = per nulla d'accordo, 7= totalmente d'accordo
- **Penso che all'interno dell'azienda ciascuno possa avere un'opportunità indipendentemente dal proprio background etnico-culturale**
1 = per nulla d'accordo, 7= totalmente d'accordo
- **Penso che all'interno del mio team o della mia divisione ciascun dipendente abbia la possibilità di esprimere idee o condividere questioni rilevanti e che queste trovino ascolto e vengono considerate**
1 = per nulla d'accordo, 7= totalmente d'accordo
- **Penso che all'interno della mia azienda ciascuno, indipendentemente dal proprio background etnico-culturale, possa contribuire con le proprie competenze al raggiungimento degli obiettivi organizzativi**
1 = per nulla d'accordo, 7= totalmente d'accordo
-

Interviste

Sono strumenti che **consentono di raccogliere informazioni più in profondità** rispetto a quanto consentano le survey o i questionari. Sia il tipo di domande che l'ordine delle domande vengono poste sulla base di una traccia predefinita e in considerazione degli obiettivi o di quanto si vuole indagare. Le domande sono generalmente di tipo aperto, di modo che l'intervistato possa parlare e offrire la sua opinione non condizionato da risposte "preconfezionate".

Anche chi parteciperà all'intervista viene selezionato in base agli scopi specifici e a quanto si vuole indagare. Ad esempio, se si vuole valutare se l'inserimento lavorativo in azienda di rifugiati o richiedenti asilo ha migliorato il clima del reparto produttivo e il livello di cooperazione nel team di lavoro, occorrerà intervistare i neo-assunti rifugiati o richiedenti asilo, alcuni colleghi membri del team di produzione e il capo reparto.

Le interviste possono essere svolte individualmente (one-to-one) oppure in gruppo, nella forma dei focus group. Mentre è più facile che i questionari vengano impiegati con un'ampia popola-

zione aziendale, le interviste - individuali o di gruppo -coinvolgono un campione più ristretto, ma rappresentativo per alcuni elementi socio-demografici di una popolazione aziendale più ampia. L'impiego delle survey o dei questionari non sostituisce necessariamente l'impiego delle interviste in profondità; possono essere usate entrambe le modalità. Infatti, le interviste possono essere svolte con la finalità di **esplorare le motivazioni di quegli aspetti indagati con il questionario e che hanno ricevuto delle risposte negative o che presentano livelli di risposta più bassi. L'impiego delle interviste può essere utile anche al fine di ipotizzare soluzioni di miglioramento.** Oppure, durante la fase di analisi organizzativa, possono essere impiegate per **comprendere qual è la concezione della D&I all'interno dell'azienda, i desiderata rispetto alle strategie o alle priorità delle misure di DM o per svolgere una valutazione delle misure intraprese.**

È consigliabile che le interviste vengano svolte ed analizzate da un consulente esterno all'azienda, da un lato, per consentire agli intervistati di rispondere più liberamente ed in modo meno condizionato; dall'altro, per garantire che l'analisi dei dati e l'interpretazione dei risultati non siano condizionate da bias individuali o organizzativi.

Report di monitoraggio

È un documento redatto in modo sintetico secondo una serie di criteri o di metriche; ha la finalità di **valutare e di comunicare le azioni intraprese sul DM.** In genere, viene **redatto per punti e attraverso l'impiego di grafici, per mettere immediatamente in luce la situazione "as is" (così com'è) e i trend.** Ad esempio, per evidenziare quanto è accaduto negli ultimi tre anni rispetto a: il livello di assenteismo e di turn-over, il numero di avvisi disciplinari, la partecipazione ai programmi o alle attività di formazione aziendale o alle attività extra-lavorative per nazionalità o etnia, i progressi nella padronanza delle lingue o nelle competenze digitali, le promozioni verticali o le rotazioni orizzontali, la valutazione delle prestazioni per nazionalità o etnia, ecc.

Il report di monitoraggio può essere **un documento interno da comunicare al D&I team** per presentare la situazione attuale o gli avanzamenti sul tema del DM, affinché il D&I Team lo discuta; **ma può anche essere pubblicato sul sito dell'azienda,** oppure comunicato ad alcuni stakeholder mirati in considerazione degli obiettivi da raggiungere.

6.3 Comunicare a chi, che cosa

La comunicazione degli obiettivi raggiunti attraverso i progetti di inclusione lavorativa di persone con background migratorio e le misure di DM impiegate è – insieme alla valutazione - **un elemento cruciale.** Valutare gli impatti senza comunicare quali siano stati i risultati ottenuti può, infatti, non apportare alcun beneficio all'azienda, soprattutto su aspetti quali la reputazione o sugli di indici di investimento ESG. Basti pensare che alcune aziende non sono presenti negli indici di rating sulla D&I semplicemente perché non comunicano o non comunicano correttamente tutti i dati rispetto a quanto fanno rispetto ai diversi temi della D&I. Spesso le agenzie di rating, infatti, al fine di prevedere l'andamento dei successi econo-

mico-finanziari delle aziende quotate in borsa cercano le informazioni relative ai comportamenti organizzativi sulla D&I sui media ma anche sui siti e sui social media delle aziende.

È molto importante creare e programmare un piano comunicazione delle misure di DM adottate, e soprattutto degli impatti positivi ottenuti, **attraverso diverse modalità e canali di comunicazione**. Il piano di comunicazione deve prevedere che alcune informazioni e messaggi verranno comunicati **verso gli stakeholder interni** - ovvero verso i dipendenti, le diverse funzioni dirigenziali interessate, le diverse divisioni, i team o gruppi di interesse, il gruppo sindacale, ecc. - **e verso gli stakeholder esterni** - quali i media, le istituzioni, i clienti, ma anche potenziali dipendenti, investitori, ecc.

Per quanto riguarda la comunicazione verso gli stakeholder interni, sarà importante:

- **Comunicare i valori dell'azienda** e come le azioni di DM o di inserimento lavorativo di persone con background migratorio si collegano ai valori aziendali;
- **Creare nomi, loghi, motti** per i progetti implementati;
- **Sviluppare una comunicazione grafica** che sia **identificativa dei progetti di DM implementati** e che possa essere usata sia per gli ambienti di lavoro, sia per eventuali gadget, materiale formativo, presentazioni aziendali, materiale di cancelleria, ecc.;
- **Rendere accessibile la reportistica sulle iniziative di D&I intraprese e i risultati ottenuti** sulla intranet aziendale o all'interno della newsletter interna;
- **Organizzare seminari e workshop per discutere i risultati** ottenuti con i diversi stakeholder;
- **Rendere visibili**, ad esempio attraverso video-interviste che coinvolgano i diversi stakeholder, **le storie o le esperienze di chi ha partecipato ai progetti di DM e di inserimento lavorativo di migranti**;
- **Creare un video promozionale** ad alto impatto emotivo per comunicare i valori e gli obiettivi dei progetti di D&I su cui si sta lavorando, proiettandolo all'interno degli ambienti di lavoro;
- **Creare del materiale formativo** standardizzato da usare internamente.

Per quanto riguarda la comunicazione verso gli stakeholder esterni, sarà invece utile:

- **Rendere accessibile la reportistica completa sui risultati delle misure di DM implementate sul sito internet aziendale**;
- **Rendere visibile i riconoscimenti o gli indici di rating conseguiti** sul sito internet dell'azienda e comunicare queste informazioni attraverso comunicati stampa;
- Utilizzare tutta la comunicazione grafica identificativa dei progetti di DM già usata all'interno delle **presentazioni aziendali** anche per eventuali **materiali informativi** e **gadget** usati per promuovere e comunicare all'esterno ciò che l'azienda sta facendo;
- **Usare il video promozionale** ad alto impatto emotivo creato per comunicare i valori e gli obiettivi dei progetti di DM su cui l'azienda sta lavorando anche **nel sito aziendale, nei social media o durante gli eventi a cui l'azienda è invitata come testimonial**;

- **Comunicare il proprio “diversity business case”** partecipando ad eventi, conferenze, tavole rotonde, concorsi sul tema o pubblicando articoli su riviste scientifiche;
- **Partecipare ai network nazionali e internazionali** sulla D&I, alle **ricerche** o agli **osservatori** sul DM;
- **Sponsorizzare eventi o progetti** di cui si condividono la mission e i valori legati alla D&I.

L'attenzione alla comunicazione esterna consente alla propria azienda di:

- Posizionarsi ed **essere riconosciuta per le proprie best practice sul DM** nella sfera pubblica;
- **Essere più attrattiva in termini di brand, employability ed investimenti finanziari sugli indici ESG**;
- **Agire da role model o da azienda leader sul tema**, influenzando altre imprese ad implementare azioni o progetti simili.

ALCUNI ESEMPI

Esempi di D&I Report pubblicati sui siti aziendali

European Investment Bank (EIB)

https://www.eib.org/attachments/documents/2018_diversity_and_inclusion_progress_report_en.pdf

Intel

<https://www.intel.com/content/www/us/en/diversity/diversity-inclusion-annual-report.html>

Ferrero

<https://www.static.ferrero.com/globalcms/documenti/1554.pdf>

6.4 L'importanza delle reti e dei network

Le imprese non agiscono da sole all'interno del mercato, ma sempre all'interno di un contesto geografico e relazionale con altri soggetti: imprese dello stesso settore o di altri settori, soggetti pubblici, soggetti del terzo settore. Insieme, tali soggetti costituiscono delle reti, formali ed informali.

Quelle aziende che intendono impegnarsi nella definizione di una strategia di DM o in azioni volte a favorire l'inclusione lavorativa di persone con background migratorio è bene che dedichino del tempo a mappare e ad analizzare i soggetti con cui sono già in relazione e i soggetti con cui non lo sono ancora, ma con cui potrebbe essere importante esserlo. Gli strumenti della **stakeholder map** e della **stakeholder analysis** aiutano a creare una mappa dei soggetti

per tipologia di relazione già instaurata, o per tipologie di relazioni da intraprendere in considerazione degli interessi o delle aspettative relazionali o verso il tema della D&I.

Alcuni **soggetti pubblici** possono agire da **promotori di modelli organizzativi orientati al DM o alla responsabilità sociale d'impresa**, creando dei **partenariati a livello locale**: per creare o per partecipare a bandi e per distribuire risorse che possono essere impiegate per la realizzazione dei progetti in specifiche aree della D&I. Gli stessi soggetti possono anche **promuovere o coordinare modelli di governance basati su partenariati attraverso la stipulazione di accordi di programma o di accordi quadro**, così come hanno fatto, ad esempio, il Ministero dell'Interno italiano e Confindustria al fine di favorire percorsi di integrazione rivolti ai beneficiari di protezione internazionale. Nel caso in cui si intenda ottenere informazioni sui bandi o su finanziamenti disponibili o si intenda entrare a far parte di partenariati, può essere utile consultare regolarmente i siti di questi soggetti oppure instaurare relazioni con questa tipologia di soggetti per ricevere informazioni anche attraverso canali informali.

Oltre agli enti pubblici, anche gli enti privati e del no profit, come alcune **ONG** e alcune **Fondazioni, agiscono spesso una funzione "normativa" sull'inserimento lavorativo dei migranti o, più in generale, sul tema della D&I**. Ad esempio, l'inserimento lavorativo dei migranti nelle pratiche di recruitment e selezione è favorito dalle sinergie tra aziende, centri per l'impiego, agenzie formative ed enti del terzo settore impegnati nell'inserimento lavorativo di migranti o di categorie svantaggiate. In Italia, tra i soggetti che favoriscono la creazione di network e di reti che influenzano la condivisione di valori, credenze, principi, ma anche di pratiche e strumenti di intervento sul DM, si ricordano, oltre alla Fondazione ISMU: la Fondazione Sodalitas, Global Inclusion, Fondazione Adecco per le Pari Opportunità, Global Compact Network, Diversity Lab. È riconosciuto il ruolo di tali soggetti nella **promozione ed incentivazione di azioni virtuose e best practice** e nella **diffusione di tendenze** sui temi della D&I attraverso l'**organizzazione di tavoli di confronto, seminari, convegni**, o l'assegnazione di **riconoscimenti o premi**.

Entrare in contatto con questi reti è utile per quelle aziende che vogliono acquisire know-how, best practice o idee da realizzare successivamente all'interno dei propri contesti. Ma anche per quelle aziende che vogliono comunicare i risultati ottenuti attraverso le azioni di DM implementate ed essere riconosciute come aziende leader sul tema della D&I o sull'inclusione lavorativa dei migranti. Tali aziende possono acquisire maggiore visibilità e reputazione sulla D&I sponsorizzando gli eventi organizzati o presentando in qualità di speaker i propri casi.

Alcuni **soggetti privati** hanno creato degli **indici di rating e di benchmark sulla D&I, costituendo di fatto dei network di imprese e delle occasioni di riconoscimento e di comunicazione per le aziende che aderiscono e si sottopongono a valutazione secondo i criteri di rating**. Alcuni esempi sono rappresentati da Refinitive con il D&I Index, Glassdoor con il Diversity & Inclusion Rating, ma anche dal Great Place to Work Index, o dal Dow Jones Sustainability Index. Rientrare in uno o più indici di rating consente di confrontarsi con altre aziende attraverso gli indici di **benchmarking, ma anche di incrementare la propria reputazione e la**

propria visibilità nel caso l'azienda si posizioni nei livelli più alti degli indici di rating. Val la pena considerare se per l'azienda far parte di uno di questi network non possa essere parte della strategia di D&I per raggiungere le priorità e gli obiettivi di risultato definiti.

PER APPROFONDIRE

Nel 2016, il **Ministero dell'Interno** e **Confindustria** hanno siglato l'Accordo Quadro sulle modalità di collaborazione per favorire percorsi di integrazione dei beneficiari di protezione internazionale ospiti del sistema di accoglienza nazionale.

Per maggiori informazioni

https://www.interno.gov.it/sites/default/files/allegati/accordo_definitivo_min_interno_confindustria.pdf

Nel 2018, il **Ministero dell'Interno**, il **Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali** e l'**Unione italiana delle Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura** hanno sottoscritto l'Accordo Quadro sulle modalità di collaborazione per favorire percorsi di integrazione dei beneficiari di protezione internazionale ospiti del sistema di accoglienza nazionale.

Per maggiori informazioni

http://www.libertacivili.it/wp-content/uploads/2018/03/Documentazione_L-accordo-quadro.pdf

ALCUNI ESEMPI

SCAME PARRE è un'azienda leader nella produzione di componenti e sistemi per impianti elettrici in ambito industriale, terziario e civile. Nel 2017 ha risposto al Bando di Confindustria Bergamo che, in seguito all'accordo quadro sottoscritto dal Ministero dell'Interno e da Confindustria sulle modalità di collaborazione per favorire percorsi di integrazione dei beneficiari di protezione internazionale, invitava le aziende associate del territorio di Bergamo e provincia ad aderire all'iniziativa. Grazie a questo bando, l'azienda ha attivato due tirocini formativi che hanno coinvolto due beneficiari di protezione internazionale per la durata di 6 mesi; i tirocini sono stati successivamente rinnovati per altri 6 mesi. Per l'impegno mostrato nell'accoglienza di beneficiari di protezione internazionale, UNHCR ha conferito a SCAME PARRE il riconoscimento "Welcome. Working for refugee integration".

Per maggiori informazioni

<https://www.ismu.org/scame-parre-lombardia/>

Il titolare dei punti vendita McDonald's di Monza e Concorezzo ha stipulato una convenzione con il Consorzio Comunità Monza Brianza (CCB) al fine di offrire un'occasione di inclusione lavorativa

a migranti, richiedenti asilo e rifugiati e, al tempo stesso, rispondere alla necessità di disponibilità di una forza lavoro professionalizzata in modo da ridurre i livelli di alto turn-over (del 35%) nei tre punti vendita. La convenzione con CCB è stata attivata all'interno del "Progetto FAMI/Fra-Noi". I franchisee McDonald's di Monza e Concorezzo, così come altre aziende del territorio, hanno aderito alla rete, attivando dei tirocini per i beneficiari SPRAR e per gli ospiti del CAS di Monza e di Desio della durata di 6 mesi. I primi 3 mesi sono stati sostenuti e sponsorizzati dal consorzio CCB, che ha previsto un rimborso alle aziende partner di 400 euro al mese per persona assunta con contratto di tirocinio. All'interno dei punti vendita McDonald's di Monza e Concorezzo, 8 persone su un totale di 12 tirocini attivati hanno proseguito la collaborazione con l'azienda attraverso contratti di apprendistato della durata di 36 mesi.

Per maggiori informazioni

<https://www.ismu.org/asc-di-scanferlato-antonio-franchisees-mc-donalds-area-monza-e-concorezzo-lombardia/>

DA SAPERE

Le aziende che vogliono promuovere progetti volti a favorire l'integrazione lavorativa dei migranti possono considerare i seguenti indici di rating e network di imprese

- **Diversity & Inclusion Index di Refinitiv**
<https://www.refinitiv.com/en/financial-data/indices/diversity-and-inclusion-index>
- **Dow Jones Sustainability Index**
<https://www.spglobal.com/esg/csa/indices/index>
- **Fondazione Sodalitas**
<https://www.sodalitas.it/fare/lavoro-e-inclusione>
- **Fondazione Adecco per le Pari Opportunità**
<https://fondazioneadecco.org/>
- **Global Inclusion**
<https://www.global-inclusion.org/home.php>
- **DiversityLab**
<https://www.diversitylab.it/>
- **AIDP Inclusion**
<https://www.aidp.it/inclusion/>

PER APPROFONDIRE

Welcome – Working for refugee integration

Il progetto è promosso da UNHCR e prevede l'assegnazione di **un riconoscimento in forma di logo** alle aziende italiane che si impegnano per favorire i processi di integrazione lavorativa dei beneficiari di protezione internazionale. Il logo serve a testimoniare l'adesione a un modello di società inclusiva, a prevenire e combattere atteggiamenti di xenofobia e razzismo nei confronti dei richiedenti asilo e dei beneficiari di protezione internazionale e ad assumersi, come aziende, una parte di responsabilità nella costruzione di una società più sensibile ai bisogni di chi è stato costretto ad abbandonare il proprio paese a causa di guerre, conflitti e persecuzioni.

Per maggiori info sul progetto e su come candidarsi
www.unhcr.it/progetto-welcome

Employers together for Integration

È **un patto** (o un accordo) promosso dall'Unione Europea e sottoscritto da molte imprese multinazionali che si impegnano a supportare l'integrazione lavorativa di immigrati e in particolare di rifugiati.

Per maggiori informazioni e per sottoscrivere il patto
https://ec.europa.eu/home-affairs/what-we-do/policies/legal-migration/european-dialogue-skills-and-migration/integration-pact_en

UN Global Compact Network

È **un network** promosso dalle Nazioni Unite che opera in Italia attraverso la Fondazione Global Compact Network Italia (GCNI). La Fondazione ha l'obiettivo di promuovere l'UN Global Compact e i suoi dieci principi, così come il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile a livello nazionale attraverso il dialogo istituzionale, la produzione di conoscenza e la diffusione di buone pratiche. In Italia, hanno aderito al Network Global Compact più di 60 organizzazioni tra fondazioni private, associazioni d'impresa, università. Tali soggetti hanno attivato delle partnership multi-stakeholder per promuovere azioni collettive nel perseguimento degli obiettivi condivisi dal network. Il Global Compact Network organizza iniziative di informazione, approfondimento e supporto focalizzate sulle diverse aree tematiche della sostenibilità e della responsabilità d'impresa (diritti umani, lavoro, ambiente, anti-corruzione, reporting, supply chain, ecc.).

Per maggiori informazioni
<https://www.globalcompactnetwork.org/it/chi-siamo.html>

Conclusioni..
volte all'azione



Conclusioni...

volte all'azione

Il lettore che ha dedicato il proprio tempo alla lettura di questo Training Toolkit dovrebbe, a questo punto, aver acquisito molti strumenti operativi per replicare o implementare strategie e pratiche di Diversity Management all'interno del contesto organizzativo in cui opera. Può altresì farsi ispirare per sviluppare nuove pratiche e ridefinire strumenti e processi che facilitino l'inclusione lavorativa dei migranti, riconoscendone e valorizzandone le competenze.

Il lettore avrà ben compreso che per facilitare l'inclusione lavorativa dei migranti è possibile lavorare su un singolo processo o su una singola pratica organizzativa. Oppure sulla definizione di una strategia organizzativa orientata ad una prospettiva di DM di più lungo termine e costituita da prassi manageriali integrate volte a creare un ambiente lavorativo inclusivo, dove ciascun lavoratore, migrante o autoctono, possa contribuire con le proprie competenze e con il proprio potenziale al raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Per creare culture organizzative inclusive, nulla è più importante che iniziare ad agire!

Si può iniziare dall'analisi dei processi, degli strumenti e delle pratiche attualmente in essere, per rimodularli e ridefinirli successivamente, secondo quanto appreso in questo Training Toolkit; oppure per implementarne di nuovi in considerazione degli obiettivi che si intendono raggiungere. Come si è visto, è importante misurare il raggiungimento dei risultati conseguiti al fine di poter creare il proprio "business case for diversity". In questo si contribuirà alla diffusione del DM come approccio o come tecniche manageriali, "svestendolo" di parte della prospettiva ideologica o valoriale (e potenzialmente soggettiva) sulla concezione della "diversità" o su alcuni gruppi o categorie "svantaggiati" quali possono essere i migranti.

Sviluppare le competenze manageriali di Diversity Management implica, da un lato, acquisire dei processi, delle pratiche e degli strumenti organizzativi, e, dall'altro, sviluppare ed adottare delle competenze ed un atteggiamento adeguato ed interculturalmente sensibile ed inclusivo nelle pratiche manageriali, nella gestione delle relazioni con l'altro e verso i membri del proprio team.

Per sviluppare le competenze manageriali sul DM è indispensabile l'attività di formazione delle figure chiave del DM: in primis, di chi si occupa di gestione delle risorse umane; ma anche, più in generale, di tutti quei ruoli che ricoprono funzioni manageriali e che di conseguenza gestiscono persone. Altrettanto importante è la formazione dei formatori e dei consulenti

che si occupano di DM o della facilitazione dei processi di cambiamento organizzativo che includono una prospettiva di Diversity & Inclusion.

Altrettanto importante è comprendere come la formazione sul DM non possa essere una formazione di tipo meramente contenutistico, erogata attraverso la sola trasmissione di contenuti o di prescrizioni di “does and don’ts” comportamentali. È fondamentale che la formazione sul DM preveda delle attività esperienziali, di confronto con l’alterità, possibilmente in gruppi multiculturali, ma anche uno spazio di (auto)riflessione a partire dal proprio sé, dalla consapevolezza delle proprie modalità di gestione della relazione con la diversità e dal riconoscimento dei propri bias. La formazione esperienziale in gruppi multiculturali consente – altresì - la creazione di occasioni di allenamento alla gestione di relazioni o di team multiculturali, che dovrà poi proseguire anche on the job, attraverso la pratica e la riflessione sulla pratica. A tal fine, risultano più efficaci modalità di sviluppo delle competenze sul DM che includono percorsi di formazione con metodologie miste, in aula e fuori dall’aula (anche di coaching, supervisione, mentoring, reverse mentoring...), e un mix di azioni consistenti, continuative ed integrate, tra cui la valutazione delle competenze e delle performance rispetto alle capacità di gestione delle diversità e di inclusione.

All’interno delle aziende e dei contesti formativi formali, queste azioni di formazione possono essere adeguatamente pianificate attraverso la creazione di modelli di competenza e di percorsi di formazione e sviluppo. Il Training Toolkit sul Diversity Management “Includere e Valorizzare le Competenze dei Migranti” vuole essere uno strumento sulla base del quale gli addetti ai lavori possano pianificare tali attività.

Siamo anche fortemente convinti che lo sviluppo di competenze sulla Diversity & Inclusion all’interno dei luoghi di lavoro potrà consentire di esercitare tali competenze anche al di fuori del lavoro e, di conseguenza, contribuire ad agire comportamenti inclusivi anche nella quotidianità e nella società più ampia.

Ora è il tempo dell’azione!

Bibliografia

- Adler, N.J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behaviours*. South-Western Publishing.
- Aghazadeh, S. (2004). "Managing workforce diversity as an essential resource for improving organizational performance". In: *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53, 521-531.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., Chandrasekar, N. A. (2007). "Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance". In: *Management and organization review*, 3, 335-371.
- Barabino, M. C., Jacobs, B. (2000). "La diversità nella gestione delle risorse umane". In: Boldizzoni, D., Manzolini, L. (2000), *Creare valore con le risorse umane. La forza dei nuovi paradigmi nella direzione del personale*. Guerini e Associati.
- Barabino, M. C., Jacobs, B., Maggio, M. A. (2001). "Il Diversity Management". In: *Sviluppo & Organizzazione*, 184, 19-31.
- Bennett, M. J. (1986). "A developmental approach to training for intercultural sensitivity". In: *International Journal of Intercultural Relations*, 10, 179-196.
- Bersin, J. (2017). "High-Impact and Inclusion: Diversity Model and Findings". Deloitte.
- Boerchi, D., Di Mauro, M., Sarli, A. (2020). "Linee Guida ISMU per l'Identificazione e la Valutazione delle Soft Skill dei migranti". Fondazione ISMU. <https://www.ismu.org/linee-guida-per-lidentificazione-e-la-valutazione-delle-soft-skill-dei-migranti/>
- Bombelli, M. C. (2004). "Diversity management: motivazioni, problematiche e prospettive di utilizzo". In: Mauri, L., Visconti, L. M. (2004). *Diversity management e società multiculturale*. Franco Angeli.
- Bombelli, M.C. (2003). "Uguali o diversi? Per un utilizzo consapevole del diversity management". In: *Economia e Management*, 5, 99-110.
- Brannen, M.Y., Thomas, D.C. (2010). "Bicultural individuals in organizations". In: *International Journal of Cross Cultural Management*, 10, 5-16.
- Buemi, M., Conte, M., Guazzo, G. (2015). *Il Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*. Franco Angeli.
- Corporate Leadership Council (2012). "Creating Competitive Advantage Through Workforce Diversity". https://s3.amazonaws.com/texasports_com/documents/2014/11/24/corporate_leadership_council_report.pdf
- Cuomo, S., Mapelli, A. (2007). *Diversity Management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*. Guerini Associati.

- Deardorff, D. K. (2006). "Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization". In: *Journal of Studies in International Education*, 10, 241-266.
- Di Mauro, M. (2010). *Organizzazioni e differenze. Pratiche, strumenti e percorsi formativi*. Franco Angeli.
- Dobbin, F., Kalev A. (2016). "Why diversity programs fail". In: *Harvard Business Review*, July/August, 16-25.
- Forbes Insights. *Global Diversity & Inclusion. Fostering Innovation through a Diverse Workforce*. https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf
- Gardenswartz, L., Rpwe A. (1994). *Diverse teams at work: capitalizing on the power of diversity*. McGraw Hill.
- Hewlett, S.A., Marshall, M., Sherbin, L. (2013). "How diversity can drive innovation". In: *Harvard Business Review*, December 2013.
- Heyer, K. (2012). *Hidden Dimensions of Diversity – Bicultural Competence among Migrants Elites and their Contribution to Successful Teamwork in Technical Companies*. Unpublished bachelor thesis, Pforzheim University, Germany.
- IDOS (2020). *Rapporto Immigrazione ed imprenditoria 2019-2020*. <https://www.dossierimmigrazione.it/en/prodotto/rapporto-immigrazione-e-imprenditoria-2019-2020/>
- ISTAT (2019). *Vita e percorsi di integrazione degli immigrati in Italia*. <https://www.istat.it/it/files/2019/05/Vita-e-percorsi.pdf>
- IX Rapporto Annuale Stranieri nel Mercato del Lavoro (2019). <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/studie-statistiche/Documents/Nono%20Rapporto%20Annuale%20%20Gli%20stranieri%20nel%20mercato%20del%20lavoro%20in%20Italia%202019/Sintesi-IX-Rapporto-ita-e-ing.pdf>
- Johnston, W.J. (1987). *Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century*. Hudson Institute.
- Larson, E. (2017). "New Research: Diversity + Inclusion = Better Decision Making At Work". In: *Forbes*, 21 September 2017. <https://www.forbes.com/sites/eriklarson/2017/09/21/new-research-diversity-inclusion-better-decision-making-at-work/> \| "418bf9364cbf"
- Mahadevan, J. (2016). "Leveraging the Benefits of Diversity and Biculturalism through Organizational Design". In: Barmeter, C., Franklin, P. (2016). *Intercultural Management. A Case-Based Approach to Achieving Complementary and Synergy*. Palgrave.
- Mai Nguyen-Phuong-Mai (2019). *Cross-Cultural Management With Insights from Brain Science*. Routledge.
- McKinsey Analysis (2018). "Delivering Through Diversity". January 2018.
- McKinsey Report (2015). "Diversity Matters". February 2015.
- Monaci, M., Zanfrini, L. (2020). *Una macchina in moto col freno tirato. La valorizzazione dei migranti nelle organizzazioni di lavoro*. Fondazione ISMU.
- Monaci, M. (2012). *Culture nella diversità, cultura della diversità. Una ricognizione nel mondo d'impresa*. Fondazione ISMU.
- Nguyen, A., Dewhirst, N.P., Rosenzweig, J., Vaughn, E., Yousif, N. (2019). "Why your diversity strategy needs to be more diverse". Boston Consulting Group, January 2019. https://image-src.bcg.com/Images/Why%20Your%20Diversity%20Strategy%20Needs%20To%20Be%20More%20Diverse_17Jan_tcm9-211941.pdf
- Rocío, L., Voigt, N., Tsusaka, M., Krentz, M., Abouzahr, K. (2018). "How diverse teams boost innovation".

Boston Consulting Group, January 2018. https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation.aspx?utm_source=201801DAVOS&utm_medium=Email&utm_campaign=201801|DAVOS|AND|NONE|GLOBAL

CEDEFOP. Skills Panorama Glossary. <https://skillspanorama.cedefop.europa.eu/en/glossary>

Spitzberg, B.H., Chagnon, G. (2009). "Conceptualizing Intercultural Competence". In: Deardorff, D.K. (2009). *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*. Sage Publication.

Sweeney, C., Bothwick, F. (2016). *Inclusive Leadership. The definitive guide to developing and executing an impactful diversity and inclusion strategy – locally and globally*. Pearson.

Tajfel, H. (1970). "Experiments in intergroup discrimination". In: *Scientific American*, 223, 96-102.

Tajfel, H., Billig, M., Bundy, R. P., Flament, C. (1971). "Social categorization and intergroup behaviour". In: *European Journal of Social Psychology*, 1, 149-178.

The Adecco White Paper (2017). *The labour market integration of refugees. A focus on Europe*. <https://adeccogroup.it/wp-content/uploads/2017/07/FULL-WHITE-PAPER-labour-market-integration-of-refugees-focus-europe.pdf>

The Conference Board (2013). *Annual Report 2013*. <https://www.conference-board.org/retrievefile.cfm?filename=TCB-Annual-Report-20131.pdf&type=subsite>

Thiederman, S. (2012). *The Diversity and Inclusion Handbook*. Walk Talk.

Tversky, A., Kahneman, K. (1974). "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases". In: *Science*, 185, 1124–1131.

UNAR (2018). *Relazione al Parlamento e al Presidente del Consiglio*. <http://www.unar.it/wp-content/uploads/2020/01/Relazione-al-Parlamento-e-al-Presidente-del-Consiglio-2018.pdf>

Villa, M. (A cura di) (2018). *Le città globali e le sfide dell'integrazione*. ISPI. https://www.ispionline.it/sites/default/files/pubblicazioni/cittaglobali_def_web_2.pdf

World Bank, (2018). *Asylum seekers in the European Union. Building evidence to inform policy making*. <http://documents.worldbank.org/curated/en/832501530296269142/pdf/127818-V1-WP-P160648-PUBLIC-Disclosed-7-2-2018.pdf>

Zanfrini, L., Monaci, M. (2020). *Una macchina in moto col freno tirato. La valorizzazione dei migranti nelle organizzazioni di lavoro*. Fondazione ISMU.

Zanfrini, L. (Editor) (2015). *The Diversity Value. How to Reinvent the European Approach to Immigration*. McGraw-Hill Education.

Zanfrini, L., Monaci, M., Sarli, A., Cappelletti, P. (2015). *Policy Brief Lombardy, Italy. Diversity Improvement as a Viable Enrichment Resource for Society and Economy*. <https://projectmile.eu/wp-content/uploads/2020/03/Handbook-ITA.pdf>

Zaroda-Dąbrowska, A., Dąbrowski, T. (2019). *The Essentials of Diversity & Inclusion Management* by Diversity Hub. *The Diversity Hub Think Tank*. <https://www.diversityhub.pl/showwhatsnew/9>

Sitografia

www.aidp.it/inclusion/

www.altamirahrm.com

www.apprendistato.info/

www.anpal.gov.it/

www.asgi.it/le-schede/

www.camera.it

www.cimea.it/it/index.aspx

www.cliclavoro.gov.it

www.coe.int

www.danielgoleman.info

www.diversitylab.it

www.ec.europa.eu

www.eupha.org

www.fondazioneadecco.org

www.glassdoor.com

www.globalcompactnetwork.org

www.global-inclusion.org/home.php

www.inail.it

www.indeed.com

www.integrazionemigranti.gov.it

www.ismu.org

www.istat.it

www.lavoro.gov.it

www.oecd.org

www.osha.europa.eu/it/safety-and-health-legislation

www.piemonteimmigrazione.it/images/diritti/guidapratica.pdf

www.piemonteimmigrazione.it/images/GUIDA_BREFE_1_IT_dic20.pdf

www.piemonteimmigrazione.it/images/GUIDA_BREFE_2_IT_dic20.pdf

www.piemonteimmigrazione.it/images/MANUALE_BREFE_3_IT_dic20.pdf

www.projectmile.eu

www.sodalitas.it

www.tent.org/wp-content/uploads/2019/06/Tent_ECP_ITALIAN_V6-single-page.pdf

www.tent.org/wp-content/uploads/2020/06/GUIDA-ALLE-IMPRESA-PER-L%e2%80%99INSERIMENTO-LAVORATIVO-DEI-RIFUGIATI_6-maggio-2020.pdf

www.unar.it

www.unhcr.org

www.weforum.org

**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**

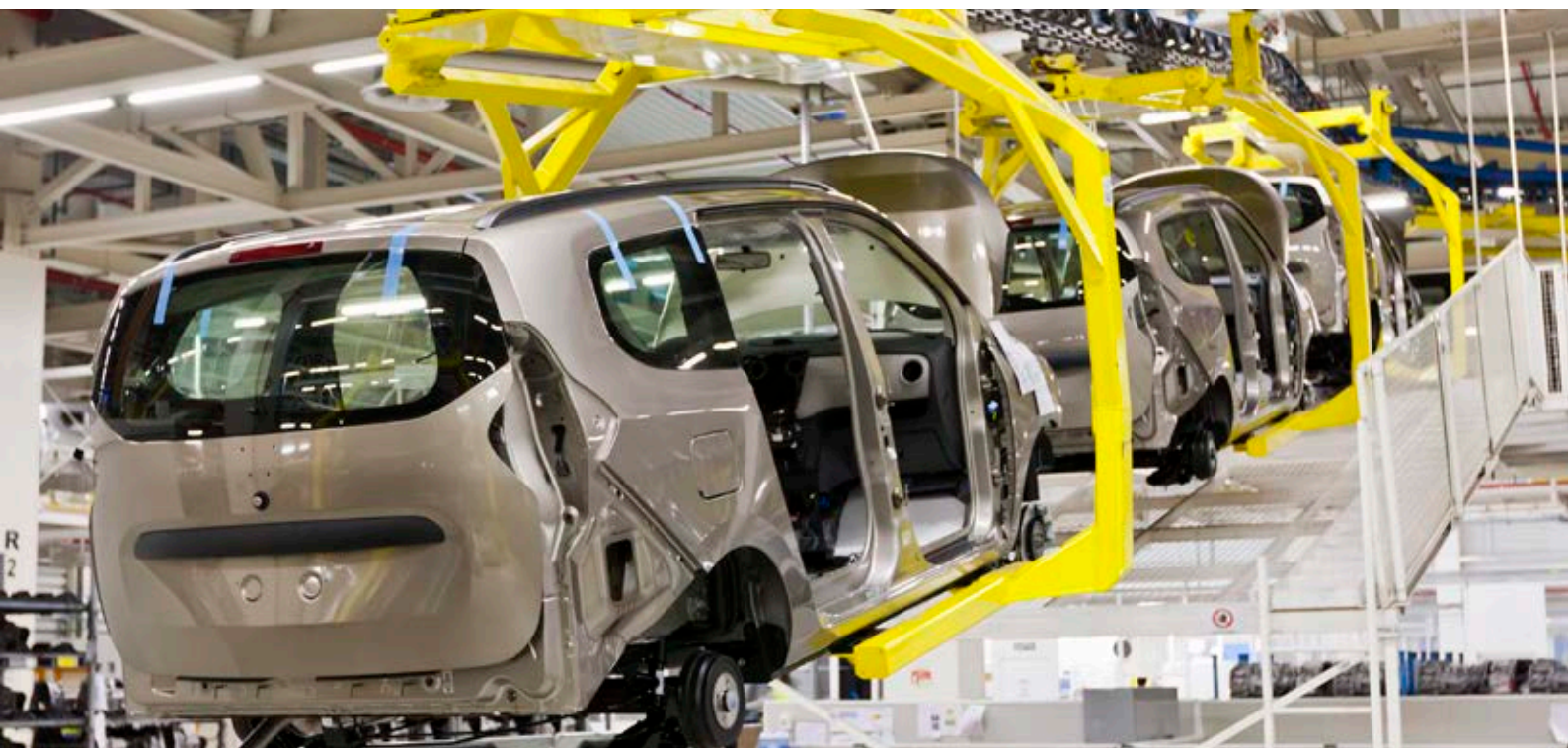
certificazione delle competenze per imprese, centri per l'impiego, agenzie per il lavoro, centri di orientamento, associazioni del terzo settore, soggetti che spesso faticano a rendere questo target più autonomo ed efficiente nella valorizzazione delle proprie competenze;

- **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