

L'ANALISI Sono il 10% degli occupabili e svolgono per lo più mansioni rifiutate dagli italiani. Un'ingiustizia e un'inefficienza

Diversità sul lavoro, gli stranieri grande risorsa da valorizzare

Il background migratorio può avere ricadute positive sugli aspetti identitari del prodotto, l'arricchimento dell'industria culturale e la globalizzazione delle città



LAURA ZANFRINI

Negli ultimi anni, il tema della "diversità" nei luoghi di lavoro ha conquistato una crescente rilevanza. La diversità di genere ha, per prima, posto in discussione gli approcci standardizzati alla gestione delle risorse umane, sollevando le molteplici implicazioni della femminilizzazione delle organizzazioni. A sua volta, la gestione delle differenze collegate all'età è divenuta sempre più strategica con l'allungamento della vita attiva, che porta a convivere nei luoghi di lavoro fino a quattro generazioni di lavoratori e lavoratrici. Infine, la trasformazione dell'Italia in una società multi-etnica, riflettendosi nella composizione degli organici aziendali, fa emergere nuove "diversità" che richiedono di essere riconosciute e valorizzate: quelle, ad esempio, collegate alle affiliazioni religiose, ma anche all'esperienza stessa della migrazione che lascia tracce indelebili nelle biografie personali e familiari.

Oggi, in Italia, l'incidenza degli stranieri sulle forze di lavoro supera il 10%, percentuale che non comprende i molti immigrati che hanno nel tempo acquistato la cittadinanza italiana. Nonostante il carattere restrittivo delle politiche migratorie dell'ultimo decennio, gli ingressi per ragioni familiari e di protezione hanno concorso alla continua crescita dell'offerta di lavoro con un background migratorio. Per di più, la presenza copiosa di studenti d'origine straniera in una popolazione scolastica assottigliata dalle poche nascite degli ultimi anni annuncia una vera e propria *diversity transition* che investirà, nel prossimo futuro, le imprese e le altre organizzazioni. Accanto alla necessità di promuovere l'inclusione lavorativa – in particolare delle donne e dei giovani delle famiglie immigrate, decisamente sovra-rappresentati tra i NEET –, si segnala dunque l'opportunità di mettere a valore la diversità che gli immigrati e i loro discendenti portano con sé nei luoghi di vita e di lavoro.

Com'è noto, gli stranieri ricoprono molti posti di lavoro essenziali, spesso disdegnati dagli italiani; contribui-

scono, grazie alla loro giovane età, a mitigare gli effetti del processo d'invecchiamento sui principali indicatori del mercato del lavoro; producono circa il 10% del Pil; creano imprese che a loro volta generano nuove opportunità occupazionali. Non altrettanto risaputo è che proprio la diversità tributaria del background migratorio può diventare un valore aggiunto per l'economia: attraverso le varie forme di "mercificazione della diversità" (analoghe a quelle che hanno storicamente visto la ristorazione italiana imporsi nel mondo), la significativa presenza degli immigrati e soprattutto dei loro figli nell'industria culturale (si pensi ai successi discografici di alcuni giovani di seconda generazione

e l'impulso che la presenza di comunità immigrate conferisce all'internazionalizzazione delle nostre città.

Così come si è spesso portati a trascurare che, proprio grazie all'immigrazione, oggi in Italia si parlano correntemente decine di lingue straniere: uno straordinario patrimonio di competenze strategiche per il posizionamento del Paese nel sistema economico globale, ancorché sotto-utilizzate. Senza contare che proprio l'esperienza della migrazione, coi suoi itinerari spesso tortuosi, è il terreno per la maturazione di specifiche *soft skill* che riguardano, ad esempio, la gestione dei rischi e l'attitudine al *problem solving* e che si somma-

no a quelle "naturalmente" iscritte nella biografia di chi vive in una condizione di "doppia appartenenza", quali ad esempio le competenze interculturali e di mediazione dei conflitti.

Di contro, se si guarda ai caratteri del modello italiano di integrazione, parrebbe che la "diversità" che i datori di lavoro sono maggiormente propensi ad apprezzare sia la disponibilità degli immigrati a ricoprire i lavori che gli altri non vogliono più fare, quando non l'economicità di una forza di lavoro resa vulnerabile da uno status precario. Certo è che la pandemia ci ha fatto toccare con mano la distanza che separa la rilevanza del lavoro degli immigrati per il funzionamento della società e dell'economia – ovvero per la loro resilienza, come oggi si usa dire – e le loro condizioni di lavoro e retributive. Così come ha fatto emergere i costi di un modello di integrazione poco attento alle istanze di sostenibilità nel lungo periodo: basti pensare che quasi 3 stranieri su 10 vivono in condizioni di povertà assoluta e che in molti casi si tratta di persone povere ancorché occupate. In termini più complessivi, la crisi ci ha reso consapevoli di quanto sia indispensabile far crescere non solo l'occupazione, ma la "buona" occupazione: tema che riguarda tutti, ma in particolare modo gli immigrati, più degli altri esposti al rischio di restare imbrigliati nel lavoro "cattivo" e sotto-pagato. Occorre, dunque, promuovere una trasformazione in senso inclusivo delle imprese, incoraggiando scelte di reclutamento più attente alle abilità specifiche dei lavoratori immigrati e pratiche di gestione più capaci di incentivare strategicamente l'espressione della loro "diversità".

Per altro verso, non siamo affatto all'anno zero. Proprio le imprese sono state uno dei principali veicoli di integrazione dei migranti, nonché laboratori per la sperimentazione e la costruzione di pratiche di convivenza inter-etnica e interreligiosa. Attraverso le loro iniziative nel campo della cosid-

detta *Diversity & Inclusion*, molte aziende sono state capaci di riverberare effetti virtuosi nelle stesse società locali d'insediamento, perfino in territori "difficili", refrattari all'immigrazione o segnati dalla cultura dell'illegalità. Ciò è quanto segnala il progetto "DimiCome - Diversity Management e Integrazione. Le competenze dei Migranti nel mercato del lavoro", cofinanziato dal Fondo FAMU e coordinato dalla Fondazione ISMU, grazie a una mappatura di buone pratiche selezionate in cinque regioni (<https://www.ismu.org/regione-progetto-dimicome/>) e approfondite tramite studi di caso aziendali (https://www.ismu.org/wp-content/uploads/2021/04/Monaci_Zanfrini_Report_Macchina-in-moto-con-freno-tirato_.pdf). A emergere è la capacità di mettere a valore le competenze di migranti e richiedenti asilo perfino nel caso di posizioni a bassa qualificazione, e dunque di dire qualcosa di nuovo anche rispetto all'esperienza internazionale, dove sono soprattutto i lavoratori altamente qualificati a costituire, tradizionalmente, il target privilegiato delle azioni di *Diversity Management*. Con implicazioni rilevanti per la stessa sostenibilità economica e sociale dei processi di integrazione e dei regimi di accumulazione.

Si tratta, allora, di favorire la diffusione di modelli gestionali che mettano i lavoratori al centro scegliendo di prendersene "cura", laddove proprio l'approccio ai lavoratori immigrati assume una valenza paradigmatica rispetto alla capacità di riconoscere e valorizzare l'unicità di ogni persona. Ma si tratta anche di rendere manager e imprenditori in grado di cogliere qual è la "posta in gioco", ossia di comprendere come scelte organizzative strategiche e consapevoli possono concorrere alla ricerca del bene comune e alla sostenibilità dei modelli di sviluppo.

Non siamo però all'anno zero. Vi sono realtà d'impresa che hanno già compiuto questo percorso, allargandolo al contesto sociale

Chi è portatore di formazione e tradizioni differenti può dare contributi innovativi alle strategie aziendali. Un elemento ancora sottovalutato. Serve maggiore integrazione



© INFRAZIONE MEDIA