



valore^D

Multiculturalità al lavoro

Storie e dati dal mondo aziendale

Valore D è la prima associazione di imprese in Italia – oltre 400 ad oggi, per un totale di più di due milioni di dipendenti e un giro d'affari aggregato di oltre 500 miliardi di euro – che dal 2009 è impegnata a costruire un mondo professionale senza discriminazioni, in cui l'uguaglianza di genere e la cultura dell'inclusione supportano l'innovazione, il progresso e la crescita delle organizzazioni e del nostro Paese. L'associazione è nata dall'incontro tra dodici manager di altrettante aziende virtuose: parliamo di AstraZeneca, Enel, GeneralElectric, Johnson&Johnson, IKEA, Intesa Sanpaolo, Luxottica, McKinsey & Company, Microsoft, Standard&Poor's, UniCredit e Vodafone. Valore D affianca le aziende associate fornendo know-how e strumenti efficaci per una strategia di Diversity & Inclusion, perché le aziende con maggiore diversità affrontano meglio le sfide del mercato. Valore D offre inoltre l'opportunità di un confronto interaziendale grazie allo scambio di buone prassi e di un dialogo continuo tra gli associati, in un gioco di squadra che rende Valore D interlocutore di riferimento delle istituzioni e promotore di azioni per lo sviluppo sociale ed economico del Paese.

Lavoro di ricerca a cura di

Team Centro Studi Valore D

Contributi esterni a cura di

Dalila D'Ingeo, Nicole Gila, Melissa Crespi, Ulrike Sauerwald – Centro Studi Valore D

Shata Diallo

Gordon A. Mensah – In-Formazione

Carlotta Benigni, Giuseppe Cappucci, Benedetta Lunghi, Elena Davanzo, Francesca Anna Maria De Novellis, Carolina Mosiello, Lorenzo Spranzi – Studio Legale DLA Piper

Laura Palazzi – UNHCR

Virginia Bada – OIM

Iraklis Dimitriadis

Cristina Balloi

Antonio Cuciniello

Fatima Dahir & Julio Yusuf Jose Tapia Montanez – PROMUS

Nadeesha Uyangoda

Coordinamento editoriale

Team Comunicazione Valore D

Team Centro Studi Valore D

Editing

Nicola Guastini

Progetto Grafico

Niccolò Di Gregorio

Multiculturalità **al lavoro**

Storie e dati dal mondo aziendale

Indice

Introduzione	6
Barbara Falcomer	
Strumenti e linguaggio: breve nota metodologica del progetto	8
Considerazioni iniziali	12
Indagine qualitativa sulla multiculturalità al lavoro	24
Centro Studi Valore D	
Promuovere le differenze etnico-culturali nei luoghi di lavoro: una via strategica	64
Shata Diallo	
La pipeline istruzione-lavoro: uno sguardo alle giovani generazioni con background migratorio	80
Gordon Abeiku Mensah	
Approfondimento: Progetti di sostenibilità sociale	94
In-Formazione	
La diversità etnico-culturale nei suoi aspetti legali e normativi	98
Avv. Carlotta Benigni, Dott. Giuseppe Cappucci, Avv. Elena Davanzo, Avv. Francesca Anna Maria De Novellis, Avv. Benedetta Lunghi, Avv. Carolina Mosiello, Dott. Lorenzo Spranzi	
Approfondimento: Il progetto “Welcome. Working for Refugee Integration” dell’Alto Commissariato delle Nazioni Unite per i Rifugiati	114
Laura Palazzi, UNHCR Italia	

Accesso al mercato del lavoro e valorizzazione delle competenze delle persone migranti 120

Iraklis Dimitriadis

Approfondimento: Iniziativa Y-MED: programma di mobilità basato sulle competenze dei giovani del Mediterraneo 128

Virginia Bada, OIM Italia

La leadership interculturale: come svilupparla nelle aziende e nelle PMI 136

Cristina Balloi

Il pluralismo religioso nei luoghi di lavoro: come gestire la diversità religiosa con un focus sull'Islam 154

Antonio Cuciniello

Approfondimento: Creare un ambiente inclusivo: lavorare con persone di fede musulmana 166

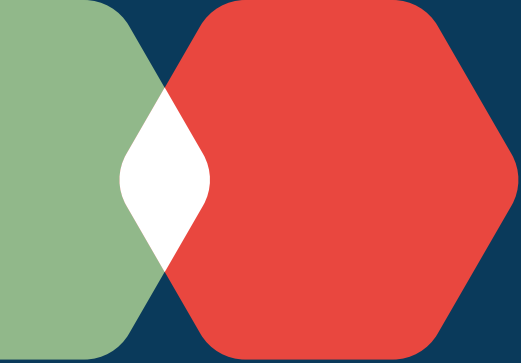
Julio Yusuf Josè Tapia Montane, Fatima Zahra Dahir

Non solo parole: Riflettere sul linguaggio come strumento di potere e cambiamento 174

Nadeesha Uyangoda

Conclusioni 186





Barbara Falcomer

Direttrice Generale Valore D

Introduzione

In un mondo multipolare attraversato da cambiamenti epocali, le imprese sono chiamate a governare la complessità con uno sguardo aperto, capace di tenere insieme trasformazione tecnologica, sostenibilità e inclusione. **Innovare**, oggi, significa anche saper costruire una **cultura aziendale** in grado di guardare alle differenze **come risorsa, visione e valore**.

Riconoscere il valore delle differenze etnico-culturali non è solo una questione etica: è un **imperativo strategico**. Secondo McKinsey & Company¹, le aziende che investono in inclusione etnico-culturale hanno il 39% di probabilità in più di superare la redditività media del proprio settore. Questo perché **ambienti di lavoro multiculturali favoriscono la creatività, il problem solving e l'apertura ai mercati globali**.

La mobilità internazionale, l'aumento dei flussi migratori, le nuove forme del lavoro ibrido e la crescente presenza di seconde/nuove generazioni rendono urgente per le imprese italiane sviluppare modelli organizzativi inclusivi, capaci di rispecchiare la società in cui operano. Eppure, **le barriere sono ancora molte**: solo una minima percentuale delle persone con background migratorio in Italia ricopre ruoli altamente qualificati; a questo si aggiunge una forte sottorappresentazione nei processi decisionali e nelle posizioni apicali.

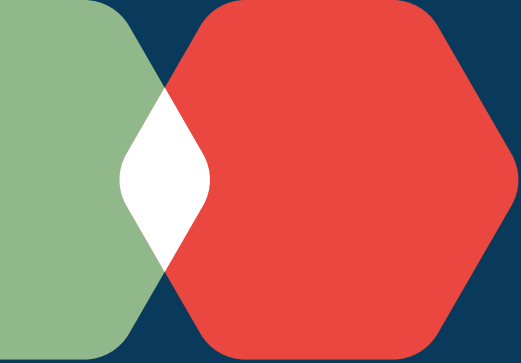
La **sfida** non è solo attrarre nuovi talenti, ma riconoscere e valorizzare quelli già presenti, **superando pregiudizi e barriere culturali**. La recente iniziativa Union of Skills² della Commissione Europea va proprio in questa direzione: promuovere una forza lavoro diversificata come leva per affrontare la carenza di competenze e sostenere lo sviluppo economico dell'Unione.

L'Italia, in questo contesto, affronta una doppia sfida: da un lato, la crisi demografica e la contrazione della forza lavoro giovanile; dall'altro, la scarsa valorizzazione delle competenze presenti tra le minoranze etnico-culturali che vivono e lavorano nel nostro Paese.

È a partire da queste premesse che prende forma questa ricerca: un'indagine che intreccia dati e testimonianze, voci di imprese e di persone, per raccontare la multiculturalità nel tessuto produttivo italiano. Un racconto che vuole offrire strumenti di comprensione, ma anche ispirare un cambiamento concreto. Perché **riconoscere e rappresentare i talenti nella loro pluralità** è oggi uno dei passi più urgenti verso una **crescita collettiva** – sociale ed economica – **equa e sostenibile**.

1 McKinsey & Company (2023) *Diversity Matters Even More*.

2 Commissione Europea (2025) *The Union of Skills*.



Strumenti e linguaggio

Breve nota
metodologica
del progetto

*“Ciò che non si può nominare non esiste,
e ciò che non esiste non si può nominare”*

Ludwig Wittgenstein

Esattamente un anno fa Valore D iniziava il progetto sulla multiculturalità nei contesti lavorativi. Consapevoli della complessità del tema e della necessità di includere prospettive diversificate, **il lavoro nasce come un progetto corale che coinvolge aziende, persone, ed esperti/e con competenze multidisciplinari**. Il risultato è una ricerca partecipata in cui la multiculturalità viene esplorata con gruppi e persone che vivono e si occupano del tema nel quotidiano. Oltre a riflettere su possibili declinazioni della multiculturalità, **il progetto propone azioni concrete che possono portare a un reale cambiamento partendo dalla dimensione del lavoro**.

Strumenti

Nel maggio 2024 Valore D ha coinvolto oltre 30 aziende associate in un **workshop generativo** in cui, partendo dai dati sulla presenza al lavoro delle minoranze etnico-culturali, si rifletteva insieme sui concetti di cultura, etnia e razza nelle organizzazioni. Durante il workshop le aziende hanno condiviso le esperienze all'interno dei propri contesti e le sfide in ottica DEI. Insieme abbiamo riflettuto sui termini più utilizzati per descrivere il fenomeno, tra cui sono emersi, appunto, *multiculturalità* e *multiethnicità*.

Il confronto con le aziende ha quindi dato avvio ai lavori con l'intento di pubblicare un volume che contenesse una ricerca condotta dal Centro Studi di Valore D e articoli di approfondimento scritti da **esperti ed esperte provenienti da diversi ambiti disciplinari**. L'intero progetto è stato accompagnato da un **Advisory Board** (costituito da giornalisti, membri di associazioni internazionali e accademici) con cui il team di ricerca si è costantemente confrontato per definire i temi essenziali ed assicurare il coinvolgimento di prospettive ed esperienze eterogenee.

In particolare, la ricerca a cura di Valore D (Capitolo 2) è stata sviluppata su tre livelli attraverso:

- **Focus group interaziendali** con figure aziendali, come HR manager o Responsabili DEI, che si occupano di equità e benessere organizzativo;
- **Interviste qualitative semi-strutturate** con persone expat o di background migratorio dipendenti delle aziende;
- **Raccolta di buone pratiche aziendali.**

I dati raccolti durante i primi due momenti sono stati elaborati attraverso metodi di analisi tematica con l'utilizzo di software per progetti di ricerca mixed-methods. Le buone pratiche vengono invece presentate in un report separato, pensato per ispirare altre aziende e offrire esempi concreti da cui trarre spunto.

Linguaggio

Con il termine multiculturalità facciamo riferimento ad una realtà che comprende diversi fattori e una pluralità di identità: persone con background diversi, con usanze e credo differenti, persone in movimento con storie più o meno privilegiate e, anche, persone nate e cresciute in Italia. In questo senso, multiculturalità rappresenta un *termine ombrello* che ci consente di racchiudere una serie di concetti, che poi vengono esplicitati attraverso parole specifiche. Per esempio, all'interno della pubblicazione si parla di razzismo e razzializzazione per indicare specifiche dinamiche, perché anche le esperienze discriminatorie legate alla multiculturalità sono differenti tra loro e necessitano di essere chiamate con il proprio nome.

È importante sottolineare che anche il linguaggio nasce da un consenso, in quanto la sua creazione e trasformazione è un'azione collettiva. Di conseguenza, **il linguaggio inclusivo presuppone un riconoscimento dei propri privilegi** per evitare ciò che Chimamanda Ngozi Adichie definisce *il pericolo di un'unica storia*¹.

¹ Adichie, C. N. (2020). *Il pericolo di un'unica storia*. Einaudi Editore.

Proprio per questo riteniamo che le esperienze dirette di multiculturalità incluse nelle prossime pagine siano un contributo prezioso all'autenticità di questo lavoro. Le esperienze condivise confermano che non esiste una diversità culturale, ma appunto storie di multiculturalità.





Considerazioni iniziali

Questa pubblicazione, come tutti i lavori curati da Valore D, nasce da una richiesta proveniente dalle organizzazioni (aziende, società, enti, ecc.) che condividono la missione della nostra associazione: **riconoscere il valore delle differenze, e rendere i luoghi di lavoro più equi e sostenibili**. L'equità e la sostenibilità, infatti, sono condizioni necessarie affinché i lavoratori e le lavoratrici, indipendentemente dalle caratteristiche identitarie, possano sentirsi bene nei contesti lavorativi, e anche al di fuori.

Per raggiungere un simile obiettivo, non si può prescindere da un'**attività di contrasto alle disuguaglianze** (sia in termini di riconoscimento, sia di opportunità) che colpiscono determinati gruppi, e in particolare le persone appartenenti a minoranze etnico-culturali.

Secondo una recente pubblicazione, condotta su scala europea da McKinsey & Company (2024), **le popolazioni appartenenti a minoranze etnico-culturali hanno maggiori probabilità delle altre di ritrovarsi disoccupate, o addirittura escluse dal mercato del lavoro**. Lo stesso studio rivela che le minoranze etnico-culturali, in Italia come altrove, tendono a **ricoprire posizioni lavorative inferiori rispetto alla loro qualifica professionale o al livello di istruzione**.

In Italia i temi della multiculturalità e multiethnicità sono poco affrontati, specialmente nel mondo del lavoro; quando invece vengono trattati, sono molto legati a immagini stereotipate, dati approssimativi, narrazioni monolitiche e spesso distorte. In questo modo l'argomento è sempre stato ritenuto molto lontano dalle dinamiche aziendali e professionali, rimanendo relegato a una questione di emergenza sociale, di cui parlare in occasione di qualche fatto di cronaca o mediatico. Insomma, **quello che può diventare un valore, un arricchimento per la popolazione e la cultura locale, e anche un vantaggio economico, troppo spesso viene percepito come un problema da arginare**.

Obiettivo di questo volume è **portare al centro del dibattito aziendale il tema delle differenze etnico-culturali**, ampliando lo sguardo sulle persone interessate dal concetto di "diversità", un concetto che, se usato in modo acritico e superficiale, non ci permette di vedere ciò che in realtà è: **la pluralità di identità che, da decenni, contribuisce alla trasformazione dell'Italia e del suo tessuto sociale, culturale ed economico**.

"Portare al centro" significa dare spazio a **storie ed esperienze** che sono spesso considerate lontane dalla nostra vita, estranee ai contesti in cui operia-

mo e agli ambienti in cui vengono prese le decisioni di business più rilevanti.

Se una popolazione aziendale riflette i **trend demografici della società**, le azioni finalizzate al benessere e alla valorizzazione delle persone dovranno necessariamente considerare la diversità etnico-culturale presente nei luoghi di lavoro, e quindi i bisogni espressi da migliaia di persone, siano queste expat, seconde/nuove generazioni, o individui che in maniera diretta o indiretta hanno vissuto un'esperienza migratoria.

Pensiamo per esempio a un'esigenza molto diffusa nelle aziende: promuovere gli scambi intergenerazionali, creando connessioni tra i senior e i colleghi più giovani. Come ci dimostrano i dati della ricerca "Oltre le generazioni" (Vallore D, 2024), **il tema della multiculturalità è anche un tema generazionale**, in quanto i più giovani (Millennial e Gen Z) portano in azienda culture, background, attitudini e stili lavorativi molto diversi rispetto alle generazioni precedenti.

La multiculturalità e la multiethnicità sono dunque un fatto, una realtà da affrontare, ma certamente non un punto di arrivo. La sola esistenza di una moltitudine di culture, razze, etnie e religioni non basta a garantire un clima di ascolto, alleanze, valorizzazione, equità: occorrono strategie, azioni, politiche che

però devono partire dalla conoscenza dei dati.

Bisogna porsi alcune domande fondamentali:

- ***Quando parliamo di diversità etnico-culturale nei luoghi di lavoro, a cosa facciamo riferimento?***
- ***Quali dati abbiamo a disposizione per conoscere le minoranze che partecipano alla vita economica di questo paese? E in quali settori produttivi sono più attive?***
- ***Queste persone sono equamente rappresentate in tutti i livelli aziendali?***
- ***In che misura le esperienze di individui appartenenti a minoranze etnico-culturali, in termini di opportunità, sono simili a quelle di persone che vivono in Italia da generazioni?***

I dati per comprendere il fenomeno sono ancora esigui e ci offrono solo una rappresentazione parziale delle dinamiche demografiche e sociali di un contesto sempre più multietnico e multiculturale. Gli studi quantitativi fanno generalmente riferimento a singoli segmenti di popolazione (per esempio ai migranti o agli stranieri

senza cittadinanza), e così, per quanto autorevole sia la fonte consultata, si finisce sempre per tralasciare qualche aspetto importante.

Per esempio, che cosa sappiamo del background delle persone di seconda/nuova generazione una volta che acquisiscono la cittadinanza italiana? Sostanzialmente nulla, perché le statistiche disponibili non arrivano ancora a questo livello di profondità e sfumatura.

Ci resta quindi un'**immagine parziale del fenomeno in esame, e delle sue implicazioni sulla società e nel mondo del lavoro**: tessere di un puzzle che bisogna di volta in volta ricostruire, aiutandosi con le fonti disponibili e con i racconti delle persone.



Multiculturalità in Italia: alcuni dati di contesto

Di seguito riportiamo alcuni dati, utili a comprendere alcuni aspetti del fenomeno della multiculturalità e multietnicità in Italia.

Secondo i dati ISTAT gli stranieri regolarmente residenti in Italia al 1° gennaio 2025 sono 5 milioni e 422mila (+3,2% sul 2024), ossia il 9,2% della popolazione totale (Istat, 2025).

Quanto alla rappresentazione delle singole comunità residenti in Italia, più di uno straniero su cinque è di nazionalità romena (un milione di persone, pari al 21% del totale degli stranieri); a seguire, troviamo la comunità albanese (416mila) e quella marocchina (415mila).

Rispetto ai dati del 2022, si osserva una crescita rilevante della comunità ucraina (+10,8%), legata alla guerra in corso e all'accoglienza dei flussi di profughi a partire dal febbraio 2022 (Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2024). Questo dato ci fa comprendere come **i movimenti delle persone, e quindi l'incidenza dei fenomeni migratori, possano variare anche a seguito di**

eventi storici, economici e climatici.

Ma le percentuali di persone di origine straniera presenti in Italia, come già ricordato, ci restituiscono una **fotografia incompleta** dei gruppi che contribuiscono alla multiculturalità e multietnicità dei contesti sociali e aziendali. Questi numeri e trend non dicono nulla rispetto all'effettiva integrazione lavorativa, e quindi sociale, di questi individui.

È interessante integrare queste informazioni con i risultati dello studio McKinsey & Company già citato (*Ethnocultural minorities in Europe: A potential triple win*, 2024), che monitora l'integrazione lavorativa delle minoranze etnico-culturali in diversi paesi europei, tra cui l'Italia. In questa pubblicazione viene evidenziato il contributo che le minoranze etnico-culturali portano alle aziende, e quindi il valore economico generato dalla loro inclusione nel mercato del lavoro.

Colmare il divario occupazionale dei dipendenti di minoranze etnico-culturali è un potenziale vantaggio per le aziende, per le persone e per l'economia in generale:



Fonte: McKinsey&Company, 2024

Lo studio McKinsey & Company è un progetto precursore, che auspicabilmente servirà a guardare al fenomeno delle minoranze etnico-culturali in un modo nuovo, e a prestare attenzione alle **barriere strutturali che ostacolano l'equità e l'integrazione di nuovi talenti nei contesti aziendali**. Tra le barriere più ostiche, secondo il campione intervistato, emergono quelle legate al riconoscimento delle qualifiche, alla lingua parlata, e allo status giuridico. Altri ostacoli riportati sono relativi ai processi di:

- **Recruiting** – Le persone del campione hanno il doppio delle probabilità, rispetto ai loro coetanei non appartenenti alla minoranza, di incontrare ostacoli nell'ottenere eque opportunità di lavoro.
- **Avanzamento di carriera** – Il 54% degli intervistati dichiara di aver perso almeno un'opportunità di avanzamento di carriera, come per esempio un aumento o una promozione; il background etnico è il secondo tra i maggiori ostacoli citati in questo senso.
- **Inclusione sul posto di lavoro** – Dalle interviste si evince una probabilità 2,5 volte maggiore, rispetto a persone non appartenenti alla minoranza, di subire sul luogo di lavoro comportamenti viziati da pregiudizi, se non vere e proprie micro-aggressioni.
- **Retention** – Gli intervistati hanno quasi il doppio delle probabilità di dimettersi dall'attuale posizione entro l'anno successivo all'intervista (41%, contro il 21% delle persone non appartenenti alle minoranze).

Nelle analisi OCSE, l'integrazione è definita come “la capacità dei migranti di raggiungere gli stessi risultati sociali ed economici dei nativi, considerando le loro specificità” (OECD/ European Commission, 2023).

L'integrazione lavorativa è una premessa fondamentale per chi ha origine straniera, per il suo benessere personale e per la sua partecipazione attiva alla società italiana, e deve essere considerata un elemento indispensabile per il raggiungimento dei “risultati sociali” citati dall'OECD.

Tuttavia, stando ai dati e alle storie qui condivise, esistono tuttora **significative disuguaglianze**, soprattutto in termini di riconoscimento e di opportunità, **che caratterizzano il percorso lavorativo delle persone straniere o con background migratorio**, un percorso spesso ostacolato da esperienze discriminatorie (strutturali e interpersonali) che ne condizionano il benessere personale e la performance lavorativa.

Questa pubblicazione vuole offrire spunti di riflessione e discussione sulle esperienze di multiculturalità e multiet-

nicità nel mondo del lavoro partendo **dai dati e dalle voci delle persone che incarnano queste differenze**, condividendo interrogativi che ci invitino a valutare e ripensare i luoghi di lavoro, i processi aziendali, le dinamiche e le relazioni con colleghi e amici, le narrazioni che contribuiamo a veicolare e le parole che usiamo per definire l'altro.

Ci piace considerare questo studio come un invito: **l'invito a riflettere sulle azioni, sui gesti individuali e sulle strategie possibili, in modo da costruire alleanze, essere portatori di cambiamento, e mettere davvero in discussione i processi che ostacolano l'equità nell'accesso alle opportunità.**



Uno sguardo agli approfondimenti tematici dei vari capitoli

Nel **Capitolo 2**, la ricerca qualitativa a cura di *Valore D* presenta analisi e riflessioni, alcune emerse dai focus group con manager/HR delle aziende, altre dalle interviste qualitative con persone che riflettono le differenze etnico-culturali nei contesti lavorativi. Lo scopo del capitolo è fare emergere le questioni principali su cui indirizzare l'intervento aziendale e riconoscere l'eterogeneità delle identità, delle storie e delle esperienze, ossia di tutti gli elementi costitutivi della diversità etnico-culturale, sul lavoro come altrove.

Segue il contributo di Shata Diallo (**Capitolo 3**), intitolato *“Promuovere le differenze etnico-culturali nei luoghi di lavoro: una via strategica”*. In queste pagine, l'autrice parla di come le differenze etnico-culturali, se non adeguatamente mappate e “misurate”, rischiano di restare invisibili, frenando così l'attuazione di iniziative mirate. L'articolo esplora alcune idee e soluzioni concrete per rendere le differenze etnico-culturali una componente strategica di business.

Nel **Capitolo 4**, *“La pipeline istruzione-lavoro: uno sguardo alle giovani generazioni con background migratorio”*, l'autore Gordon Abeiku Mensah analizza i fenomeni che influenzano la transizione dei giovani con background migratorio dal sistema educativo al mondo del lavoro, concentrandosi su temi come la mobilità sociale, l'accesso all'istruzione superiore, e l'ingresso nel mercato del lavoro. In questo contributo troviamo azioni e politiche che richiedono il coinvolgimento di vari stakeholder, in particolare delle aziende, in modo da promuovere processi di inserimento lavorativo più equi ed efficaci. Infine, si approfondisce il lavoro dell'associazione *In-Formazione*, che sviluppa progetti di sostenibilità sociale a supporto dei giovani con background migratorio.

Il **Capitolo 5**, *“La diversità etnico-culturale nei suoi aspetti legali e normativi”*, a cura

di DLA Piper, include un case-study firmato dall'Alto commissariato ONU per i rifugiati (UNHCR), in cui si dà conto del programma “*Welcome. Working for Refugee Integration*”.

Nella prima parte del capitolo si approfondiscono questioni di diritto del lavoro, come le norme giuslavoristiche di contrasto alla discriminazione, la condizione giuridica delle persone straniere in Italia, e i processi di riconoscimento dei titoli di studio.

Il case-study di UNHCR fa invece riferimento a percorsi di inclusione lavorativa, richiamando l'urgente necessità di creare una rete di connessione tra aziende, istituzioni, persone rifugiate e società civile.

Nel **Capitolo 6**, “*Accesso al mercato del lavoro e valorizzazione delle competenze delle persone migranti*”, l'autore Iraklis Dimitriadis delinea le opportunità lavorative delle persone migranti, soffermandosi sulle condizioni dei gruppi vulnerabili (per esempio le donne e i rifugiati) e affrontando temi come la disparità di genere, la discriminazione e le reti sociali di supporto. Il contributo si

conclude con un approfondimento firmato da OIM Italia sul progetto Y-MED (un'iniziativa che promuove opportunità professionali per giovani provenienti dal Nord Africa), e di come le esperienze migratorie possano variare a seconda dei bisogni e della fase di vita personale.

In “*La leadership interculturale. Come svilupparla nelle aziende e nelle PMI*” (**Capitolo 7**), l'autrice Cristina Balloi, partendo dalla descrizione dello scenario italiano riguardo all'inclusione e alla coesione sociale per le lavoratrici e i lavoratori con background migratorio, mette in evidenza come la gestione di una forza lavoro plurale richieda ai ruoli di responsabilità lo sviluppo competenze professionali specifiche che consentono lo sviluppo di una leadership interculturale. In questo contesto, si esplora il ruolo di tali competenze nelle posizioni di leadership, come possono essere sviluppate e, soprattutto, che ricadute pratiche si generano nei gruppi di lavoro, nelle performance delle lavoratrici, dei lavoratori e nel sistema produttivo e valoriale dell'azienda.

Nel **Capitolo 8**, “*Il pluralismo religioso nei luoghi di lavoro: come gestire la diversità religiosa, con un focus sull'Islam*”, Antonio Cuciniello affronta uno dei temi più rilevanti nei contesti mul-

tietnici e multiculturali: la religione. Una dimensione che riguarda prima di tutto una libertà individuale e privata, ma ricca di risvolti pratici e collettivi che richiamano l'interesse delle organizzazioni e delle aziende. Cuciniello fornisce un approfondimento sulla religione musulmana, esplorandone la complessità e sfidando i diffusissimi stereotipi e pregiudizi che tuttora pendono sulla comunità islamica in Italia. Il capitolo si conclude con un case-study a cura di PROMUS (una grande rete di professionisti musulmani attivi in Italia), in cui si analizzano esigenze delle persone di fede islamica e alcune pratiche aziendali, oggi adottate in pochi contesti, volte a favorire il pluralismo religioso nei luoghi di lavoro.

Infine, nel **Capitolo 9**, Nadeesha Uyangoda invita a un uso responsabile del linguaggio, sottolineando l'importanza di un lessico inclusivo nella promozione dell'equità e del rispetto tra le persone. In *“Non solo parole: riflettere sul linguaggio come strumento di potere e cambiamento”*, l'autrice illustra il potenziale insito nelle scelte lessicali dei parlanti, di riflettere le strutture e le dinamiche di potere, alimentandole e tramandandole nel tempo, orientando così la nostra percezione della realtà. Il capitolo include riflessioni sulle implicazioni sociali e culturali del

linguaggio, portando esempi concreti della decostruzione di termini e concetti discriminatori.

Bibliografia

Istat. (2025). *Indicatori demografici 2024*.

McKinsey & Company. (2024). *Ethnocultural minorities in Europe: A potential triple win*.

Ministero del lavoro e delle politiche sociali. (2024). *XVI Rapporto annuale, gli stranieri nel mercato del lavoro in Italia*.

OECD. (2023). *International Migration Outlook*.



Centro Studi Valore D

Dalila D'Ingeo

Nicole Gila

Melissa Crespi

Ulrike Sauerwald

Indagine qualitativa sulla multiculturalità al lavoro

La prospettiva delle aziende

*Le prossime pagine raccontano **come il tema della diversità etnico-culturale si declina nelle aziende che hanno preso parte ai focus group**, analizzando le percezioni e le dinamiche che caratterizzano queste realtà organizzative. È importante sottolineare che le aziende coinvolte sono principalmente, ma non esclusivamente, grandi realtà che operano anche oltre i confini italiani o europei, con sedi, distacchi o headquarter (HQ) internazionali per definizione. Queste aziende appartengono a settori diversi: alcune operano nel mondo dei servizi, altre gestiscono sedi operative e/o stabilimenti.*

Profili della diversità etnico-culturale in azienda

Le aziende concordano che **il concetto di diversità etnico-culturale assume una connotazione poliedrica** e rappresenta diversi individui, temi e pratiche. Abbiamo quindi voluto comprendere insieme a loro **a cosa si fa riferimento, e a chi, quando si parla di “multiculturalità al lavoro”**.

Per prima cosa, le aziende si sono confrontate sulla provenienza delle persone che al loro interno rappresentano le differenze etnico-culturali. Accanto agli individui di **prima migrazione**, che sono i primi della famiglia ad aver intrapreso un percorso migratorio in Italia, troviamo anche persone di **seconda/**

nuova generazione, cioè nate in Italia da genitori con background migratorio. Inoltre, sono presenti anche lavoratori e lavoratrici **expat**, rappresentati perlopiù da persone inserite in programmi di mobilità internazionale aziendale, con l'obiettivo di favorire percorsi di crescita professionale e rotazioni tra le diverse sedi dell'impresa.

In molte aziende internazionali, inoltre, viene favorita la creazione di **team di lavoro composti da colleghi di sedi diverse, collocate in differenti aree geografiche**; le persone che lavorano per uno stesso progetto, pertanto, possono provenire da luoghi, culture o back-

ground differenti, ed essere così esposte alla diversità anche condividendo un luogo di lavoro virtuale.

Infine, in misura minore, nelle aziende sono presenti anche **persone rifugiate**, solitamente inserite in programmi di inclusione lavorativa.

Va ricordato, inoltre che, quando si parla di differenze etnico-culturali non si descrivono soltanto le caratteristiche della popolazione aziendale: anzi, si fa riferimento anche **alle connessioni e gli scambi che si creano tra le aziende e l'esterno** (diversità interna vs diversità esterna). Pensiamo per esempio alle relazioni con i **clienti**, con i **fornitori** e con i **consumatori**.

“Nella nostra azienda, prestiamo molta attenzione alle diversità etnico-culturali presenti tra gli stakeholder, e in particolare nella clientela (...) Come azienda GDO siamo tenuti a conoscere a fondo i nostri consumatori, in modo da poter immaginare la loro risposta alle nostre scelte di mercato, a partire dalla selezione che operiamo sui prodotti”.

Constatato che i background dei lavoratori possono essere dei più diversi, è interessante focalizzarsi sulle posizioni che occupano nelle organizzazioni.

Le aziende che hanno preso parte ai focus group concordano: se **la rappresentanza di persone con background migratorio è ancora scarsa nei livelli di leadership** (dirigenza, prime linee e CEO), tra le posizioni impiegate è relativamente più diffusa. Si tratta di profili junior o middle, spesso compresi nella fascia più giovane della popolazione aziendale, generalmente **alle prime fasi della carriera professionale**. In linea con i flussi migratori che hanno interessato l'Italia negli ultimi decenni, spesso questi profili professionali coincidono con le nuove generazioni.

“Quanto ai profili, all'interno della nostra organizzazione abbiamo diversi manager, generalmente piuttosto giovani; tuttavia, è a livello di tecnici e operai qualificati che si concentra la gran parte delle persone con background migratorio, composto prevalentemente da seconde generazioni”.

Non esiste quindi un unico profilo della diversità etnico-culturale all'interno dei contesti organizzativi. Questo termine racchiude persone profondamente diverse tra loro. Parliamo di persone provenienti da contesti geografici differenti, con diverse cittadinanze, colori della pelle, tratti somatici distintivi, religioni e modi diversi di fare e di lavorare. Inoltre, la diversità etnico-culturale si intreccia anche con altre caratteristiche identitarie, come il genere e l'età, creando **un panorama complesso e sfaccettato di identità** che caratterizza i contesti organizzativi.



Le aziende sono consapevoli del valore di una workforce multiculturale?

Durante i focus group, abbiamo esplorato con le aziende le principali tematiche legate alle differenze etnico-culturali. L'obiettivo era comprendere quali aspetti vengano percepiti come **vantaggi, opportunità e ricchezze derivanti dalla diversità culturale**, ma anche quali **sfide e questioni ancora aperte** emergano nel loro contesto organizzativo.

Questa sezione esplora gli aspetti per cui una forza lavoro multiculturale rappresenta un valore strategico per le organizzazioni.

Le aziende coinvolte nell'indagine hanno ben chiara l'importanza che ricopre, per il successo di un'azienda, la presenza di una workforce multiculturale. La considerano un vantaggio strategico fondamentale, soprattutto nelle realtà che operano a livello globale. **Le diversità etnico-culturali all'interno del team permettono di far fronte alle richieste dei mercati globali**, specie nel caso di aziende con sedi o siti produttivi o centri di servizi esternalizzati all'estero, ma anche a esigenze di consumatori culturalmente sempre più diversi, con effetti positivi sulla competitività. **L'e-**

voluzione del profilo dei consumatori e la trasformazione dei mercati impongono alle aziende una riflessione significativa. L'analisi dei dati sui consumatori è fondamentale per riflettere anche sulla popolazione aziendale e avere, all'interno dell'azienda, un sistema di valori condivisi con una clientela così diversificata.

“I nostri consumatori cominciano a essere fortemente diversificati, e di questo dobbiamo tener conto”.

Da qualche tempo le aziende rivolgono una particolare attenzione alle giovani generazioni, al punto da farne un criterio di talent attraction; ebbene, lo stesso vale per la presenza di iniziative multiculturali: lo sforzo di creare un ambiente di lavoro inclusivo a 360° viene ripagato in termini di attrattività. **Quando ogni persona si sente valorizzata ed è a proprio agio, il team non può che trarne beneficio, soprattutto in termini di innovazione e creatività.**

“Nel corso degli anni, in azienda, abbiamo inserito molte persone dal background etnico-culturale diverso, e tutte hanno portato un contributo significativo in termini di idee, creando così valore per il nostro business”.

Quando un'azienda include persone di diverse origini, l'arricchimento è evidente in vari aspetti. La diversità di provenienza arricchisce i progetti su scala globale, offrendo diverse visioni e approcci. L'esperienza internazionale aiuta ad ampliare le prospettive, e favorisce l'apertura a nuove culture e nuovi mercati. La condivisione di valori culturali, religiosi e familiari, infine, è una risorsa preziosa per comprendere meglio i diversi contesti, sia all'interno dell'azienda, sia nei mercati di riferimento.

“Nella nostra attività, entriamo in relazione con realtà provenienti da ogni parte del mondo; e quando riusciamo a unire, in uno stesso progetto, le visioni differenti a seconda dei paesi, la soddisfazione è massima”.

Le **competenze trasversali** che una workforce multiculturale può portare all'interno di un'azienda possono essere:

- **Adattabilità e apertura mentale:** in un contesto globale, è necessario saper adattarsi a diverse mentalità, diverse modalità di pensiero, diversi approcci al lavoro.
- **Empatia e comprensione culturale:** la condivisione di valori culturali, religiosi e familiari aiuta a comprendere meglio i propri colleghi, ma anche i mercati di riferimento.
- **Problem solving in contesti complessi:** grazie all'integrazione di diverse prospettive, è più facile individuare soluzioni innovative.
- **Pluralismo linguistico:** quando in un'azienda si parlano diverse lingue, il vantaggio è evidente e significativo. Si creano possibilità comunicative più ampie e diversificate, anche nei confronti dei clienti, e si offre un'opportunità di arricchimento culturale a tutti i membri dell'azienda.

Dimensioni e temi emergenti della multiculturalità

Quando si parla di multiculturalità al lavoro, si fa riferimento a un insieme di dinamiche complesse che vanno oltre la semplice coesistenza di persone con diversi background culturali. Si tratta, ad esempio, di gestire le differenze a livello comunicativo o di disporre di dati per conoscere la propria popolazione e implementare azioni mirate.

→ Raccolta dati e monitoraggio

La maggior parte delle aziende non dispone di dati sufficienti per descrivere e analizzare la multiculturalità presente al loro interno. Quando i dati sono disponibili, **spesso si concentrano solo sulla mappatura della nazionalità dei dipendenti**.

Le aziende coinvolte nei focus group riportano percentuali di persone con cittadinanza non italiana che variano tra il 3% e il 6%. Tuttavia, questo indicatore non è sufficiente a **mappare la multiculturalità presente** nelle organizzazioni, con il rischio di sottovalutare la reale rappresentanza di persone con background migratorio.

“La dimensione della differenza etnico-culturale non è presidiata, e attualmente non abbiamo strumenti di mappatura”.

Il limite si riscontra anche per il fatto che, **una volta acquisita la cittadinanza italiana, il background migratorio delle persone tende a “scompare”** dai sistemi di raccolta dati, creando una notevole lacuna informativa. Questo aspetto è particolarmente impattante per le nuove generazioni che stanno progressivamente entrando nel mercato del lavoro, di cui le aziende hanno solo una visione parziale, poiché alcuni di questi giovani hanno già ottenuto la cittadinanza italiana.

Ciò che è difficile da misurare tende a diventare invisibile, e le aziende lo sanno bene. L'assenza di una mappatura precisa genera una visione solo parziale delle necessità legate alle diversità etnico-culturali, rendendo complesso anche definire una direzione organizzativa da intraprendere.



“Ad oggi, l’unico dato a nostra disposizione è il Paese di nascita dei dipendenti; sui nostri sistemi gestionali, non sempre è presente il dato sulla nazionalità (...) Per cogliere maggiori sfumature sulla multiculturalità delle nostre persone, dovremmo fare delle survey apposite”.

Per le organizzazioni risulta quindi complicato attribuire alla multiculturalità un’alta priorità strategica: spesso questo aspetto viene messo in secondo piano rispetto ad altri temi più “visibili”, o che riguardano una più ampia porzione della popolazione aziendale, come le questioni di genere, quelle generazionali, o quelle legate alla cura.

In termini di obiettivi, la maggior parte delle aziende non adotta KPI specifici legati alla multiculturalità.

Tuttavia gli obiettivi fissati sono ge-

neralmente orientati a **garantire, nel medio-lungo periodo, che la forza lavoro sia adeguatamente rappresentativa della multiculturalità presente nel territorio** in cui l’azienda opera. Questo obiettivo riguarda le posizioni di leadership e quelle entry-level, senza distinzioni.

“Essendo un’azienda internazionale con 30.000 dipendenti e 90 uffici nel mondo, e dalla grande vocazione internazionale, siamo sempre molto attenti a essere rappresentativi dei Paesi nei quali siamo presenti (...) Per noi è importante che i talenti di prima e seconda generazione di migranti, provenienti da tutto il mondo, siano presenti all’interno della nostra popolazione; e infatti il dato numerico relativo a queste persone è sempre crescente”.

→ **Lingua e linguaggio**

Nel contesto aziendale, uno degli ostacoli relativi alla multiculturalità è rappresentato dalla lingua. Per molte aziende, anche quelle più internazionali, **la conoscenza completa della lingua italiana è vista come un requi-**



sito fondamentale per l'inserimento in azienda, e un fattore determinante per l'integrazione e la possibilità di carriera. Questo aspetto è particolarmente rilevante nel contesto italiano, dove l'uso della lingua inglese è meno diffuso rispetto ad altri Paesi. Di conseguenza, l'inserimento di persone con una conoscenza limitata dell'italiano, anche se con una buona padronanza dell'inglese, risulta spesso problematico anche in contesti aziendali globali.

“Tutti dovremmo fare lo sforzo di parlare in inglese: invece ad oggi, anche in presenza di dipendenti stranieri nella nostra sede italiana, si continua a comunicare solamente in italiano, e le persone finiscono per venire escluse, salvo che facciano parte del board (...) Sicuramente vedo la lingua ancora come un ostacolo”.

Il problema diventa più evidente negli ambienti di lavoro più operativi, dove la scarsa padronanza dell'italiano, unita alla mancanza di una lingua comune, complica ulteriormente l'organizzazione e la gestione delle attività, con impatti importanti anche sulla sicurezza.

“Parlo da HR (...) Spesso la lingua è veramente un ostacolo capitale, e tendenzialmente evitiamo di inserire in azienda persone che non conoscono l'italiano: è quasi un 'favore' nei confronti di quella parte del management restia ad accrescere le proprie competenze linguistiche (...) Invece io sono convinto che sia necessario creare ponti, lavorando su una maggiore apertura del management”.

Le barriere linguistiche riguardano anche i contesti più informali, come le pause pranzo e i momenti di caffè tra colleghi: è in queste occasioni che si consolidano le relazioni interpersonali tra le persone, e se la lingua diventa un ostacolo, la costruzione di un network, anche extralavorativo, diventa più difficile.

“A volte manca la sensibilità. Per esempio, quando vengo con i nostri colleghi spagnoli e portoghesi, andiamo tutti insieme a pranzo. C'è sempre un gruppetto che parla in italiano, perché 'ovviamente' durante la pausa pranzo non si vuole fare lo sforzo di parlare inglese”.

L'aspetto linguistico non va considerato solo a livello relazionale, ma si estende anche ad altri ambiti, come la **gestione dei documenti aziendali**. Per esempio, se le politiche aziendali e i contratti sono scritti esclusivamente in italiano, risulta difficile per chi non padroneggia la lingua comprenderli immediatamente, e quindi sentirsi incluso nella vita dell'organizzazione.

→ **Bias e incontri culturali**

Le diverse prospettive culturali possono arricchire l'esperienza e favorire la crescita personale e professionale delle persone in azienda; tuttavia, se non gestite correttamente, rischiano di generare incomprensioni che influenzano negativamente le dinamiche sul luogo di lavoro. Infatti, molte aziende sottolineano quanto sia importante **affrontare e gestire i bias e gli stereotipi culturali**. I bias presenti nella società si riflettono anche nelle organizzazioni. Uno dei fattori che alimentano i bias è quello della **"distanza personale"**: molte persone, nella loro vita quotidiana, hanno poche esperienze dirette con chi ha un background diverso.

"L'Italia è un paese molto concentrato sul proprio territorio (...) Invece dovremmo abituarci al confronto con una dimensione ormai globale, multi-sfaccettata (...) Questo significa condividere spazi, cultura, situazioni quotidiane (...) e collaborare per superare attivamente i bias culturali che abbiamo".

Un altro tema emerso dai focus group riguarda i **conflitti internazionali**, come per esempio la guerra tra Russia e Ucraina, che stanno sempre più permeando la vita delle persone al lavoro.

"I colleghi ucraini stanno vivendo condizioni tremende (...) Ho un collega che fa il mio stesso lavoro in un'altra nazione colpita dalla guerra (...) Quando mi ha descritto la sua situazione sono rimasto esterrefatto, le loro priorità sono molto diverse dalle nostre (...) Viviamo in condizioni molto diverse, pur lavorando nella stessa azienda".

→ Stili lavorativi

Chi lavora all'interno di team multiculturali si relaziona con diversi stili lavorativi, che possono variare in modo significativo, soprattutto tra paesi geograficamente lontani. Questo richiede una capacità di comprensione reciproca e adattamento, un aspetto particolarmente sottolineato dalle aziende in tre ambiti: nella **gestione dei feedback**, nelle diverse **concezioni di gerarchia**, e nei vari **approcci comunicativi**.

Per esempio, i modi di esprimersi, ma anche il linguaggio non verbale o il tono di voce, variano significativamente tra le culture, tanto da portare a fraintendimenti o incomprensioni. **Ciò che è considerato appropriato in una cultura può essere interpretato diversamente in altri contesti.**

Anche il concetto di gerarchia può essere interpretato e vissuto in modi diversi, con diversi risvolti sulla vita lavorativa. In alcuni contesti culturali prevale un approccio più informale e collaborativo tra i diversi livelli aziendali, dove anche verso i superiori la comunicazione è diretta e aperta. In altre realtà, invece, vige una struttura gerarchica più rigida, con un rispetto marcato per l'autorità e una comunicazione più formale.

“Qual è l'idea di gerarchia che abbiamo noi, e quale quella che hanno in India? E come viene dato un feedback? Come si comunica? Sono tutti interrogativi e punti di attenzione che stiamo affrontando nei progetti italo-indiani (...) Le differenze su questi aspetti sono marcatissime”.

Anche il processo di feedback può assumere diverse forme, ed **è importante sapersi destreggiare tra vari stili, soprattutto per i manager di team multiculturali**. Per esempio, un approccio diretto, in cui le persone sono incoraggiate a ricevere e dare feedback (positivi ma anche negativi) come parte integrante del loro sviluppo professionale, potrebbe rivelarsi inadatto ad alcuni contesti, specialmente quelli in cui viene preferito un riscontro meno esplicito e più sottile.

→ Religiosità

Uno degli aspetti importanti da considerare in un contesto di forza lavoro multiculturale riguarda la gestione della religiosità in azienda. Oltre ad affrontare le questioni legate ai bias e alla scarsa conoscenza reciproca, le aziende devono prendere decisioni sulla ge-

stione pratica delle esigenze religiose.

“Con il mio team mi relaziono direttamente con le nostre persone in Italia, Grecia, Turchia, Israele, Uzbekistan, Azerbaigian e Kazakistan (...) Insomma, è una popolazione molto differenziata, in cui sono presenti le quattro principali religioni monoteiste (...) Ciò rappresenta un certo livello di complessità”.

Le domande che le aziende si pongono frequentemente sono principalmente due: **è corretto che la religione entri nei confini di un'organizzazione, e se sì, quali sono i limiti da rispettare?** E, in secondo luogo, **come trasformare i bisogni di una minoranza religiosa in azioni organizzative che possano essere utili per tutta la collettività aziendale?**

In questo contesto, il delicato equilibrio tra il rispetto delle libertà individuali dei dipendenti, da un lato, e il mantenimento di un ambiente di lavoro produttivo e al tempo stesso inclusivo, dall'altro, diventa un punto cruciale.

Attualmente, molte organizzazioni stanno riflettendo su come integrare le esigenze religiose dei dipenden-

ti, e in alcuni casi hanno già iniziato ad accogliere alcune di queste istanze, che arrivano soprattutto da persone di nuova generazione. Due temi principali emergono in questo ambito: il calendario inclusivo e la stanza per la preghiera. Il primo riguarda la possibilità di avere orari e tempi di lavoro più flessibili, che permettano ai dipendenti di osservare i precetti religiosi senza compromettere la produttività complessiva.



“Il tema del calendario lo stiamo affrontando con tutti i manager di team multiculturali (...) Il calendario delle festività delle persone coinvolte nei progetti serve per capire quando fissare o non fissare una riunione (...) Non siamo più focalizzati sulla religione cristiana come unico centro, anzi, tutte le feste nazionali o religiose devono essere prese in considerazione quando si fa un piano di progetto (...) Il calendario diventa uno strumento attraverso il quale raggiungere uno scambio culturale, condividendo il significato delle festività e delle ricorrenze”.

Il secondo tema, quello della stanza della preghiera, si traduce spesso in una “stanza del silenzio”, pensata per essere uno spazio accogliente che risponda alle esigenze di diversi dipendenti, inclusi quelli non religiosi.

→ Strategie di attraction e recruiting

Molte aziende, specie quelle che hanno una popolazione aziendale molto omogenea dal punto di vista etnico-cultu-

rale, si stanno interrogando su come costruire una forza lavoro più affine alle caratteristiche etnico-culturali della società in cui operano.

In alcune realtà, infatti, fino a oggi sono state adottate politiche di recruiting particolarmente stringenti, con **criteri di selezione molto rigidi, che hanno ostacolato l'inclusione di persone con background migratorio**. Ed è proprio per questo, che le aziende si stanno aprendo a una riflessione strategica.

Una soluzione potrebbe essere quella di ramificare fin dall'inizio la ricerca dei candidati, in modo da diversificare i canali di reclutamento (per esempio, aprendo collaborazioni con il mondo universitario o con le associazioni attive sul tema). Un altro passo importante può essere l'ampliamento della rosa di università da cui attingere, in modo da non limitarsi solo alle istituzioni più rinomate. Inoltre si possono prendere in considerazione, come possibili candidati, anche quelle persone che hanno terminato gli studi in tempi più lunghi di quelli canonici (gli studenti con background migratorio, infatti, sono più esposti a un eventuale ritardo nel completamento degli studi).

Per attuare queste iniziative, diventa fondamentale il coinvolgimento del

dipartimento HR, che spesso è già impegnato in attività di formazione per il contrasto ai bias e la promozione di una selezione inclusiva. È anche importante **coinvolgere in queste azioni persone con background diversi, in grado di apportare la loro esperienza e la loro prospettiva nella definizione di nuovi progetti**, favorendo così l'adozione di strategie davvero efficaci.

“Come team HR abbiamo cercato di lavorare sui nostri test di selezione, rendendoli più inclusivi. Abbiamo rivalutato candidati che inizialmente non avevamo preso in considerazione. Tra questi, erano presenti anche persone di nuove generazioni che in famiglia non sempre parlavano italiano (...) Probabilmente i nostri test di selezione erano troppo selettivi in fatto di lingua, e così abbiamo deciso di semplificarli, anche coinvolgendo persone non madrelingua (...) Gradualmente, stiamo riuscendo a inserire giovani di nuova generazione o provenienti da altri Paesi”.

Un approccio di recruiting inclusivo non favorisce soltanto una maggiore rap-

presentanza all'interno della forza lavoro, ma produce anche effetti positivi in termini di employer branding e attrattività dell'azienda. Le persone provenienti da background diversi tendono a cercare contesti in cui l'inclusione non sia solo un concetto astratto, ma una realtà concreta vissuta ogni giorno.

“Se oggi tanti giovani sono attratti da aziende che si dichiarano sostenibili, presto le aziende più attrattive saranno quelle che offrono un ambiente multiculturale, e non soltanto a parole.”

→ **Questioni amministrative e housing**

Le difficoltà burocratiche e amministrative rappresentano un ostacolo significativo per molte persone con background migratorio, ma le aziende possono svolgere un ruolo fondamentale nel facilitare questo aspetto. Per esempio, possono offrire supporto in

caso di complicazioni legate al permesso di soggiorno, o alla trasformazione di un visto di studio in un permesso per lavoro.

Un altro aspetto importante da non sottovalutare, soprattutto nelle grandi città, è la difficoltà di trovare un alloggio per sé e per la propria famiglia, un problema che accomuna gli expat alle persone di prima o nuova generazione, sebbene con dinamiche diverse.

In questi casi, quindi, **le aziende hanno la possibilità di sostenere attivamente i dipendenti su questioni che, seppur apparentemente estranee al contesto lavorativo, sono in realtà strettamente connesse al loro benessere e alla loro integrazione.**

“Per poter lavorare, le persone che non hanno ancora acquisito la cittadinanza devono prima risolvere una serie di questioni burocratiche e amministrative (...) e devono trovare una casa, affrontando tutte le difficoltà e i pregiudizi che incontra una persona che non ha un aspetto ‘tipicamente italiano’ (...) Molto spesso ci troviamo a dare una mano anche per questioni che non riguardano l’azienda”.



La voce delle persone

Le storie incluse in questo capitolo ci aiutano ad aprire lo sguardo su ciò che definiamo “diversità etnico-culturale” nel mondo del lavoro, mettendo in discussione certe idee monolitiche legate a questo termine, e ai gruppi che con questo termine vengono definiti. Sono storie che ci richiedono uno sforzo di superamento degli stereotipi: **tutte le persone intervistate, che si tratti di expat, persone di seconda/nuova generazione, o in generale persone dal background migratorio, hanno condiviso le loro esperienze relative al mondo del lavoro**, e il loro punto di vista sul concetto stesso di diversità etnico-culturale.

Di seguito riportiamo i temi più ricorrenti emersi nelle interviste qualitative, così come identificati dall’analisi tematica condotta dal gruppo di ricerca. Nei paragrafi sono riportati alcuni estratti delle **24 interviste**, in modo da dare rilievo alle esperienze personali e alle parole che i partecipanti hanno scelto per descriverle.

Ciascun partecipante si è sottoposto a un’intervista semi-strutturata, che esplorava quattro aree d’interesse: **Riflessioni sul concetto di diversità etnico-culturale, Difficoltà incontrate nel percorso lavorativo, Esperienze discriminatorie, Capitale sociale**.

Riflessioni sul concetto di diversità etnico-culturale

Oggi il concetto di “diversità” richiede di essere letto più in profondità, specialmente se si fa riferimento alle differenze etnico-culturali. Il concetto, infatti, rimanda a uno squilibrio di sguardi e di potere che merita di essere decostruito, ma prima ancora indagato, partendo dall’ascolto delle persone che di questa diversità sono portatrici.

Le persone intervistate si esprimono sul concetto di diversità etnico-culturale a partire da una riflessione sulla propria identità (Chi sono io? Di chi è lo sguardo che mi percepisce come diverso? In che modo questo sguardo condiziona la percezione che ho di me stesso?).

“Sicuramente è un concetto che mi riguarda molto; ma non l’ho introiettato direttamente, bensì tramite lo sguardo altrui. Io mi sento pienamente italiana, però secondo molte persone non lo sono. E quindi di riflesso, pur non sentendomi diversa, percepisco il senso di diversità attraverso l’altro”.

Donna, seconda/nuova generazione

Dalle interviste emerge un certo consenso su un fatto: il termine privilegia un punto di vista rispetto ad altri. Uno sguardo che differenzia il “diverso” dalla “normalità”.

“Il concetto mi fa pensare alla centralità di un punto di vista bianco. Quando leggo che un’azienda ha al suo interno una grande diversità, mi immagino un posto in cui quasi tutti sono bianchi, e poi c’è una quota residuale di non-bianchi, da cui il termine stesso di diversità”.

Donna, seconda/nuova generazione

Le categorie di diversità, per quanto utili a identificare i gruppi e le relative unicità, spesso finiscono per generare o cristallizzare stereotipi, creando polarizzazioni, e portando a un appiattimento delle identità individuali.

“La diversità etnico-culturale è una categorizzazione, un mezzo per dare un nome a una realtà. Nessuna persona però può essere individuata soltanto tramite una caratteristica, tantomeno tramite una diversità. Chi tenta di farlo compie un’operazione scorretta”.

Donna, background migratorio

I dati presenti nella letteratura ci dicono che gli ambienti di lavoro, quanto più sono diversificati, tanto più sono ricchi (di prospettive, di background, di approcci) e generano ricchezza. **Le condizioni affinché le persone possano esprimere al meglio le proprie potenzialità sono, secondo le persone intervistate, essenzialmente due: riconoscimento ed equità.**

“Esistono delle diversità, non tutti siamo uguali. È doveroso innanzitutto riconoscerle, queste diversità; una volta riconosciute, è necessario metterle assieme e valorizzarle mantenendo un approccio intersezionale (...) Io credo che nella società, partendo dalla diversità di ciascun individuo,

sia fondamentale garantire a tutti le stesse opportunità”.

Donna, background migratorio

Se con il termine “riconoscimento” si intende uno sguardo consapevole sulle differenze, uno step ulteriore è dato dalla valorizzazione di queste stesse differenze; questo passaggio, però, necessita di processi equi e di un pari accesso alle opportunità di crescita e sviluppo. La questione è ben nota anche nell’ambito della parità di genere: non è solo importante sapere quante donne sono presenti nelle organizzazioni, ma anche verificare se le donne siano rappresentate in tutti i ruoli, dai più operativi alle posizioni apicali.

“Nel contesto aziendale, vengo chiamata a far parte di tutti i gruppi di lavoro in cui le mie competenze sono richieste. Però mi accorgo che, quando c’è da assumere decisioni, viene sempre preferita una figura più familiare. Si tratta di diversi momenti, tutti accomunati da un elemento: sono occasioni in cui si prendono decisioni importanti e sensibili”.

Donna, seconda/nuova generazione

La ricchezza interna ai contesti multi-culturali e multietnici si genera, pertanto, quando tutti vengono messi in condizione di svolgere un ruolo attivo nel raggiungimento degli obiettivi. Il riconoscimento, dunque, non riguarda esclusivamente il valore delle differenze (identitarie), bensì anche delle diverse competenze che gli individui portano in azienda.

“In generale, la diversità etnico-culturale è una ricchezza; ma io in questa ricchezza devo avere un ruolo attivo, alla pari, non quello di un soggetto da aiutare. O da assumere o promuovere in azienda solo perché straniero, o perché donna”.

Uomo, background migratorio

Ed è proprio quando questa eterogeneità interna viene messa nelle condizioni di esprimersi, e di distribuirsi nei diversi ruoli, che le organizzazioni diventano più ricche e competitive.



Difficoltà incontrate nel percorso lavorativo

Le persone intervistate hanno identificato **tre principali difficoltà inerenti al loro percorso lavorativo in Italia: la barriera linguistica, le complicazioni burocratiche, e la ricerca della casa** (housing). Nonostante questi ostacoli siano stati riscontrati principalmente dagli expat, è emerso anche un consenso tra persone con background migratorio arrivate in Italia per motivi di studio o per opportunità lavorative. È importante chiarire che, se in alcuni casi queste difficoltà sono interpretabili come esperienze discriminatorie (vedi paragrafi successivi), in altri sono legati alla macchinosità e lentezza di alcuni processi, tipiche del nostro Paese.

→ Barriere linguistiche

Per chi è appena arrivato in Italia, le difficoltà inerenti alla conoscenza della lingua rappresentano uno scoglio importante. L'università è sicuramente una grande opportunità di esposizione e apprendimento della lingua. Tuttavia, molti intervistati riferiscono di aver avuto un percorso di studio più difficile, e quindi più lungo, rispetto a quello dei coetanei italiani, proprio a causa della barriera linguistica.

“I primi tre anni li ho quasi persi del tutto per via della lingua, anche perché gli esami erano quasi tutti orali (...) Tutto questo mi è costato tre anni di vita, ma mi ha fatto crescere”.

Uomo, background migratorio

L'ostacolo della lingua non ci viene raccontato solo come un impedimento al buon rendimento scolastico, ma anche come **un problema per l'integrazione sociale e la comprensione della cultura locale**.

“Ero l'unica persona non italiana nel corso, e durante il primo anno il problema della lingua si è fatto sentire anche nella socializzazione”.

Donna, background migratorio

Anche tra gli expat, come si anticipava sopra, sono emersi i temi della barriera linguistica e delle difficoltà di integrazione: nel loro caso, il problema si fa particolarmente rilevante nelle occasioni di socialità con i colleghi. Ne deriva quindi, specialmente nel periodo iniziale, **una sensazione di forte isolamento e solitudine.**

“Durante la pausa-caffè, la gente vuole parlare in italiano. E quindi per me si pone un problema di relazione, vicinanza e fiducia, un problema che spetta a me superare”.

Donna, expat

Nonostante gli expat intervistati siano tutti inseriti nell'organico di aziende multinazionali, le loro testimonianze raccontano di ambienti fortemente provinciali, perlomeno da un punto di vista linguistico e culturale. Emerge la percezione di una certa difficoltà degli italiani, anche in ambienti professionali, a intrattenere una conversazione in inglese.

“In molti casi gli italiani, quando una conversazione si svolge in inglese, si ritraggono; non credo sia una forma di maleducazione, è semplicemente che si sentono a disagio per la scarsa conoscenza dell'inglese”.

Uomo, expat

→ **Barriere burocratiche**

La burocrazia italiana è un apparato difficile con cui misurarsi, spesso anche per chi è italiano da generazioni; nel caso di persone straniere che non parlano la lingua locale, però, la questione diventa ancor più problematica. Un expat ha definito la questione burocratica “una fatica enorme”, altri “un doppio lavoro a cui gli stranieri sono costretti loro malgrado”.

A complicare le dinamiche della burocrazia, già di per sé intricate, intervengono ulteriori fattori: tempi dilatati, un linguaggio tecnico proverbialmente ostico, processi spersonalizzati e logoranti, orari di apertura al pubblico ridotti, personale poco informato sui processi relativi a persone di origine straniera. **Non sono pochi i casi in cui la macchina burocratica**, con i notevoli costi materiali che richiede all'utente, specie se

non è cittadino italiano, **finisce per limitare le opportunità lavorative in modo considerevole.**

Parlando di burocrazia, diverse persone riferiscono difficoltà nell'ottenimento della tessera sanitaria e nell'assegnazione del medico di base. Questi servizi, apparentemente basilari e ad accesso immediato, diventano di fondamentale importanza per chi arriva in Italia già con necessità di **assistenza sanitaria**, o magari accompagnato dalla famiglia. In molti casi, poter disporre dell'assistenza sanitaria non rappresenta soltanto una faccenda burocratica da sbrigare, bensì un importante elemento di tranquillità e sicurezza, che contribuisce esso stesso al benessere fisico e mentale di una famiglia.

“La settimana scorsa dovevo iscrivermi alla ASL. Gli impiegati non riuscivano a capire il nostro status. Non sapevano nemmeno che, in attesa del permesso di soggiorno, per ottenere la tessera sanitaria basta esibire il visto di ingresso. È stato un momento molto difficile, non solo perché loro non facevano nessuno sforzo di comprensione, ma soprattutto perché, da qualche tempo, soffro di un problema a un occhio; forse è dovuto allo stress, forse a qualcosa che avevo già, non saprei: in ogni caso, ho urgente bisogno di una visita medica”.

Donna, expat

Per alcuni aspetti, il tema della burocrazia è stato discusso dai partecipanti in un'ottica di discriminazione sistemica (vedi approfondimento al paragrafo successivo), ossia come una serie di pratiche e atteggiamenti che svantaggiano alcuni gruppi rispetto ad altri, tanto da divenire, come ha affermato un partecipante, terreno di “lotta per far valere dei diritti elementari”.

La burocrazia può rappresentare così uno strumento di discriminazione



trasversale, che produce un impatto sulle persone di origine straniera al di là dei ruoli ricoperti in azienda e della classe sociale; a sostenerlo è uno degli intervistati, manager di una nota società multinazionale.

“Non ho avuto esperienze discriminatorie in azienda, tuttavia ne ricordo alcune nelle interazioni della vita quotidiana. (...) Noi stranieri siamo tutti accomunati da un’esperienza, quella di chi si mette in fila per ottenere il permesso di soggiorno”.

Uomo, expat

Oggi, tuttavia, si assiste a un sostanziale cambiamento, anche grazie ad aziende che, consapevoli del valore aggiunto potenzialmente derivante da un ambiente diversificato e multiculturale, sviluppano azioni di

sostegno per le persone di origine

straniera che entrano nel mercato del lavoro in Italia.

“Nelle aziende sarebbe opportuno alleggerire certi processi, in modo da attrarre persone da tutto il mondo. È una questione di necessità, peraltro molto urgente, se pensiamo che in Italia la popolazione è in costante invecchiamento, e non ci sono abbastanza giovani per ricoprire tutti i posti di lavoro. C’è bisogno di persone, di lavoratori, di stranieri, e quindi urge una semplificazione delle pratiche burocratiche. Qui, per esempio, abbiamo un team che si dedica alla gestione di questioni burocratiche per persone che vengono dall’estero”.

Uomo, expat

Il supporto delle aziende diventa ancora più cruciale quando a migrare non sono solo individui adulti, ma famiglie con bambini o ragazzi in età scolare. Questo inserimento, da un punto di vista burocratico, diventa ancora più macchinoso in quanto non si accoglie “solamente” una persona migrante, bensì un’intera famiglia di migranti. In questo caso più che altrove, trattan-

dosi di persone lontane dalla loro rete di supporto, l'ingresso e l'integrazione dei genitori in azienda passano anche per l'inserimento sociale dei figli. Anzi, l'inserimento di questi ultimi diventa un requisito fondamentale per la realizzazione e il successo dei genitori.

“Alla fine, dopo molte difficoltà, ce l’abbiamo fatta. L’azienda ha acconsentito a fornirci, per due anni, i servizi di un’agenzia specializzata; siamo stati assistiti nella ricerca della casa, e nelle pratiche fiscali e sanitarie; inoltre siamo stati guidati nella conoscenza delle varie zone di Milano, in modo da decidere con consapevolezza dove andare ad abitare e dove mandare a scuola i bambini. Peraltro, l’azienda ci mette a disposizione un budget per l’iscrizione a una scuola internazionale (il cui costo, a Milano, è considerevole)”.

Donna, expat

→ **Ricerca della casa (housing)**

La casa è simbolo di accoglienza e tranquillità, a ogni latitudine e in ogni conte-

sto; per chi arriva in un Paese straniero, a maggior ragione, diventa l'elemento decisivo in grado di creare una sensazione di sicurezza. La casa rappresenta appunto un nuovo inizio, un luogo da cui ricominciare dopo essersi lasciati alle spalle gli affetti, i beni materiali, i punti di riferimento. Tuttavia, per chi non ha dimestichezza con il mercato immobiliare di destinazione, con le procedure, e a volte nemmeno con la lingua locale, **la ricerca di un’abitazione emerge come una grande difficoltà.**

“Devo dire che una prova molto dura è stata la ricerca della casa. Abbiamo passato due mesi in albergo, poi altri due in un alloggio provvisorio. Ricordo il giorno dell’arrivo degli scatoloni provenienti dal mio Paese: ho pianto di malinconia, gioia e tristezza, tutto insieme. Risolto il problema della casa, ci siamo rasserenati molto. Qui stiamo bene”.

Donna, expat

Le persone intervistate raccontano di come la bolla immobiliare, insieme ai fenomeni di gentrificazione di un quartiere dopo l'altro, stia complicando ancor di più la questione degli alloggi,

già di per sé critica. Questa tendenza è tipica di grandi città come Milano e Roma, ma anche di altre piazze.

“La ricerca dell'alloggio è stata un incubo. I prezzi sono alti, gli inquilini in cerca di casa moltissimi, le pretese dei proprietari sono irragionevoli, così come le durate dei contratti e i preavvisi per la disdetta”.

Donna, expat

La questione abitativa è dunque piena di ostacoli per chiunque, anche perché, stando a diverse testimonianze, le decisioni dei proprietari e delle agenzie si fondano su parametri su cui le persone non hanno il controllo. Infatti, una volta accertato lo status lavorativo e finanziario dei potenziali inquilini, entrano in gioco altri criteri per l'accaparramento della casa, criteri che sono a totale discrezione delle agenzie e dei proprietari.

“Ho una collega di origine africana, di professione ingegnere, che ha incontrato grossi ostacoli nella ricerca di un appartamento, pur presentando referenze ed evidenze reddituali”.

Donna, expat

Anche in quest'ambito, come accade per le pratiche burocratiche, alcune aziende prevedono, quale benefit per i dipendenti (talvolta migranti, ma soprattutto expat), un servizio di assistenza mirata, in modo da garantire loro una sistemazione dignitosa, adatta alle esigenze delle famiglie. Diverse realtà multinazionali, infatti, hanno al loro interno un team addetto alla relocation; in certi casi, per agevolare la mobilità internazionale del personale, vengono istituite pratiche e procedure di sostegno che rendono possibile, alle persone di origine straniera, un vero inserimento lavorativo e sociale.

Esperienze discriminatorie

Il tema della discriminazione è certamente tra i più rilevanti, tra quelli discussi dai partecipanti. È un aspetto trasversale a tutta la popolazione intervistata (expat, persone con background migratorio, seconde/nuove generazioni, donne, uomini, persone bianche, persone non bianche, ecc.), e **di racconto in racconto acquisisce diverse sfumature.** Trattandosi di un argomento delicato, e particolarmente centrale nel mondo DEI, è stata nostra premura raccontarlo con precisione, accogliendo l'eterogeneità delle storie raccolte.

Tra le esperienze discriminatorie raccontate dai partecipanti, una delle più frequenti riguarda le continue domande sulle loro origini "altre"; in alcuni casi, a queste intrusioni si accompagna una domanda ulteriore, con cui si chiede alla persona di motivare e legittimare la sua presenza in Italia. La domanda "Di dove sei veramente?", se da un lato può esprimere un sentimento di genuina curiosità, di fatto tradisce un pregiudizio su ciò che riteniamo "diverso".

Per comprendere questa domanda in ottica di **microaggressione verbale**, bisognerebbe immaginare sé stessi nei panni della persona interessata,

chiamata a sottoporsi ogni giorno, in plurime occasioni e in diversi contesti, a questo tipo di inquisizione. In molti casi, peraltro, questo tipo di domanda potrebbe anche richiedere, indipendentemente dallo status di cittadino o dal fatto di essere nati in Italia, la condivisione di informazioni dolorose e strettamente private.

"Io e mia moglie siamo stati avvicinati da un ragazzo che stava svolgendo un sondaggio per strada. Lui ci ha chiesto 'Di dove siete?'. Io ho risposto 'Di Milano', e lui è rimasto perplesso. Mi ha chiesto 'No, dai, veramente, di dove siete?'. E io ho detto, sempre in italiano, 'Siamo originari di un altro paese, ma viviamo qui'. Il dialogo si è svolto interamente in italiano, ma è come se in Italia molte persone dessero un peso molto importante al luogo da cui provieni, e così facendo ti incasellano come uno che non è del posto".

Uomo, expat

Un'altra esperienza discriminatoria condivisa da alcuni partecipanti, e vissuta dentro e fuori dai contesti lavorativi, richiama il **processo di razzializzazione che si verifica quando un determinato fenomeno viene associato a un gruppo specifico**, al quale sono quindi attribuite caratteristiche razziali spesso disumanizzanti e inferiorizzanti. In questi casi, non si può non parlare di **razzismo**.

“Penso a certi colleghi che fanno discorsi banali sugli stranieri che rubano e picchiano, salvo poi chiedere scusa non appena si accorgono che lì vicino sono presente anch'io, come se io fossi straniera, o come se il mio colore della pelle mi assimilasse idealmente o inconsciamente a qualche delinquente da strada”.

Donna, seconda/nuova generazione

Sebbene i concetti di razzializzazione e razzismo rimandino principalmente a episodi vissuti in Italia da persone non bianche, **le esperienze condivise dai partecipanti non sono limitate al colore della pelle, e anzi si estendono a fattori come l'accento, la religione, o tratti somatici di altro tipo**. A una per-

sona, infatti, può succedere di essere esposta a dinamiche discriminatorie plurime, che ci impongono un ragionamento in termini di intersezionalità. Si pensi per esempio a una donna musulmana, di origini straniere, che indossa il velo, e che lavora come manager in un'azienda prevalentemente maschile.

“Ricordo un episodio risalente alla mia prima ricerca di lavoro. Era stato organizzato un colloquio online, e i due ingegneri che si apprestavano a intervistarmi sapevano chi si sarebbero trovati davanti. Quando però mi è stato presentato il titolare dell'azienda, ho assistito a una scenata aggressiva e volgare. Anche se non mi esprimevo ancora in italiano, riuscivo a capire tutto: ‘Ma che ci devo fare io, con questa qui col velo?! Ma che gente mi portate?!’, e frasi di questo tenore”.

Donna, background migratorio

In linea con la letteratura, alcune persone intervistate hanno raccontato di discriminazioni vissute anche solo in base al nome indicato sul CV, ritenuto troppo esotico, e quindi senza espressioni di diversità manifeste, ma presunte.

“La mia ricerca di lavoro ha incontrato un ostacolo principale, legato al mio nome e cognome: in Italia, avere un nome straniero è un problema. Nessun HR lo dice apertamente, però il tasso di risposta alle candidature è ancora più basso della media. E dopo che ti sei impegnato a istruirti e a ottenere un titolo, questa mancanza di riscontro con le realtà lavorative è davvero sconcertante”.

Uomo, background migratorio

Se tutti questi racconti rimandano a una discriminazione che avviene su un piano relazionale, e quindi più circoscritto, va precisato che il fenomeno non riguarda solo i rapporti tra persone, bensì avviene anche in forma sistemica e strutturale. Anzi, si potrebbe dire che **è proprio la discriminazione sistemica, talvol-**

ta, a legittimare e minimizzare quelle discriminazioni che avvengono “soltanto” tra le persone. Pensiamo per esempio agli episodi discriminatori tra colleghi in azienda, o agli ostacoli che una donna nera può incontrare nel suo percorso lavorativo. Davvero questi fenomeni possono essere totalmente slegati dalle politiche aziendali, dagli ostacoli burocratici fuori dall'azienda, dalla mentalità radicata nelle organizzazioni, e dalla cultura del contesto locale in cui l'azienda è inserita?

“La discriminazione riguarda anche l'equità nelle opportunità di carriera. Non ho mai visto un amministratore delegato con la pelle nera, forse nemmeno un dirigente. Conosco persone che avrebbero le caratteristiche adatte a un ruolo di manager, ma non ricevono l'opportunità di esprimersi al massimo del potenziale”.

Donna, background migratorio

Concludiamo questo paragrafo prendendo spunto da una riflessione di Sherry Ortner, antropologa americana, che invita a guardare alla relazione dialettica dei meccanismi discriminatori, e a soffermarsi anche sulle cosiddette



“copying strategies” delle persone discriminate. Si tratta di una lettura utile soprattutto a descrivere le reazioni degli individui agli episodi dolorosi, e il costo (materiale e non) delle discriminazioni.

“Ho dovuto abituarmi a vedere la gente cambiare marciapiede appena mi vedeva, oppure scendere dall'autobus o controllare il portafogli. Dopo un po' di tempo queste cose smettono di ferirti, però ti mettono in chiaro la misura della tua diversità. Ma io ero lì con uno scopo preciso, e ho continuato a perseguirlo. Ho conosciuto alcuni connazionali, e frequentarli mi ha aiutata a sentirmi meno sola”.

Donna, background migratorio

Il costo della discriminazione non riguarda solamente il suo impatto diretto sulle persone: anzi, comprende anche tutte quelle energie che devono essere impiegate nel superamento di un dissidio, energie che vengono distolte dalle attività e le questioni più importanti, siano esse lavorative o di vita personale. Tutto questo ha ripercussioni sul benessere delle persone discriminate, nonché sulla loro performance lavo-

rativa. Alcuni intervistati ci hanno parlato di come sono riusciti a trarre un frutto da certi episodi discriminatori, trasformandoli in proposte concrete per l'azienda, in termini di superamento degli stereotipi, di sensibilizzazione, e di creazione di una comunità consapevole. Anche in questo caso, non bisogna sottovalutare l'importanza delle alleanze nei contesti aziendali, né il peso che questo lavoro di relazione, spesso non retribuito, comporta per le persone interessate.

“Nei primi tempi c'è stata qualche incomprensione, addirittura mi ricordo occasioni in cui è stato usato il termine ‘voi stranieri’. In una seconda fase sono riuscita, facendo valere le mie competenze di marketing, a realizzare un sondaggio da somministrare alla popolazione aziendale con un background di diversità. Poi abbiamo incoraggiato momenti di scambio in cui i dipendenti di origine straniera possano confrontarsi su temi vari, con l'obiettivo di superare l'eventuale senso di isolamento dato dalle difficoltà linguistiche”.

Donna, background migratorio

Capitale sociale

Così come la casa e il lavoro, anche il **capitale sociale** (ossia le relazioni che gli individui nutrono nelle varie sfere della vita) **rappresenta una vera e propria ricchezza, nonché un concreto supporto per affrontare le difficoltà quotidiane.** Come già detto altrove nel volume, per le persone di origine straniera che arrivano in Italia, lasciando nel proprio Paese di origine gli affetti e i punti di riferimento, le reti sociali sono una risorsa molto preziosa: non soltanto una risorsa di aiuto, ma anche l'occasione per nuove conoscenze e nuove opportunità. Diverse ricerche, inoltre, dimostrano quanto l'esistenza di una rete sociale, per le persone migranti, possa avere un effetto positivo sulla salute mentale. E le storie delle persone intervistate confermano questo importante valore, specie nel periodo di inserimento in un Paese straniero. Dalle interviste **emergono due temi principali legati al capitale sociale: da un lato le forme di supporto ricevuto dalle persone, e dall'altro l'importanza di avere dei role model di riferimento.**

“Mi capita spesso di chiedere consigli ai miei colleghi italiani. Trovo molta disponibilità all'aiuto, soprattutto nelle normali questioni di passaparola tra conoscenti, per esempio la segnalazione di un meccanico bravo, o di un negozio dove acquistare un particolare oggetto”.

Uomo, expat

Molte delle persone intervistate raccontano, per esempio, quanto sia stato importante l'aiuto ricevuto dai colleghi, o dal proprio diretto responsabile, per risolvere le pratiche burocratiche.

“Quando mi è capitato di avere problemi burocratici legati al permesso di soggiorno, la mia responsabile si è prodigata più di me per risolverli”.

Donna, background migratorio

Il sostegno dei colleghi, dunque, non si limita agli aspetti professionali: in molti casi, anzi, si manifesta spontaneamente in ambito extra-lavorativo, magari in momenti

importanti o difficili della vita in Italia.

“Nella mia esperienza, posso raccontare di una collega che mi è stata molto vicina nei primi tempi, accompagnandomi a scegliere il vestito da sposa, aiutandomi su questioni linguistiche, e sostenendomi pubblicamente in un paio di discussioni sgradevoli. Ebbene, mi piacerebbe che questo tipo di supporto tra colleghi divisse strutturale”

Donna, background migratorio

Il tema del role modeling, certamente connesso a quello della rappresentatività, in realtà è stato discusso valutando l'importanza di avere, nella propria rete sociale di lavoro, un contatto con professionisti di valore in cui rivedersi, da cui imparare, con cui entrare in relazione, e attraverso i quali calibrare i propri obiettivi di crescita professionale.

“Se io nella mia carriera avessi incontrato una persona arabofona, o magari anche musulmana, in posizioni di vertice, sicuramente ne avrei tratto vantaggio (più a livello morale

che pragmatico), e l'avrei visto come un segnale positivo”

Uomo, background migratorio

In qualsiasi organizzazione, **la presenza nei ruoli di leadership di persone che incorporano le diversità presenti** (genere, cultura, etnia, età, ecc.) **è senza dubbio un fattore importante, soprattutto in ottica di attraction e retention** per le persone appartenenti a minoranze etnico-culturali. E non è tutto: come suggerisce un intervistato, la sostenibilità e il successo di aziende multinazionali passano anche dalla loro capacità di riflettere e rappresentare le diversità degli stakeholders a cui si rivolgono.

“Per essere competitivi dobbiamo avere al nostro interno persone che portino idee differenti, profili diversi, diversi modi di ragionare. Se ci relazioniamo con persone in tutto il mondo, siamo noi per primi a dover avere queste differenze al nostro interno”

Uomo, expat

Roadmap per contesti lavorativi equi e multiculturali

L'ultima parte di questo capitolo **unisce la prospettiva delle aziende e le voci delle persone intervistate**. Secondo i gruppi coinvolti nella ricerca, i progressivi cambiamenti sociali e demografici richiedono alle imprese di **sviluppare politiche che possano valorizzare e accogliere i bisogni di una workforce sempre più multiculturale**.

In questa ultima parte del capitolo proponiamo **sei macro-categorie di aree di intervento per le aziende**. Ogni macrocategoria include delle azioni e iniziative principali così come discusse dai partecipanti al fine di costruire una roadmap per ambienti di lavoro più equi e diversificati.

Scopri cosa stanno facendo
le aziende. Consulta le
buone pratiche.





**Misurazione,
KPI e obiettivi**

**Formazione,
sensibilizzazione
e condivisione**

**Processi
e policy**

**Cultura e valori
aziendali**

**Supporto
pratico**

**Collaborazioni
e partnership**

Cultura e valori aziendali

Una cultura aziendale inclusiva crea un senso di comunità e rende possibile un contesto in cui ogni persona, a prescindere dalle proprie caratteristiche identitarie, sia valorizzata e possa essere nelle condizioni di esprimere le proprie potenzialità.

Azioni e iniziative possibili

- Promuovere un **clima di apertura e rispetto**, valorizzare le differenze in tutte le declinazioni (genere, età, culturali, ecc.).
- Favorire il coinvolgimento attivo della **leadership**, affinché i comportamenti individuali siano coerenti con la cultura dell'organizzazione.
- Supportare la visibilità di **role model** che siano d'ispirazione.

Formazione, sensibilizzazione e condivisione

È fondamentale promuovere una maggior conoscenza della multiculturalità e multietnicità negli ambienti lavorativi, fornendo gli strumenti necessari per affrontare con competenza il tema e le relazioni con i colleghi.

Azioni e iniziative possibili

- Aumentare la **consapevolezza** sui bias, il linguaggio inclusivo, e le varie forme di discriminazione (es.: razzismo, microaggressioni, discriminazione sistemica, ecc.).
- Prevedere **percorsi formativi** sulla competenza interculturale.
- Progettare **workshop, eventi, giornate di sensibilizzazione** sui vari aspetti della diversità etnico-culturale, valorizzando diversi usi, costumi e tradizioni.
- Incoraggiare scambi e momenti di **condivisione** anche informali tra team internazionali.
- Offrire **corsi di inglese** all'intera popolazione aziendale con l'obiettivo di promuovere un maggiore utilizzo di una lingua franca e facilitare scambi e momenti di socialità tra colleghi.
- Formare HR, Team Leader e Management Team sulla **competenza interculturale** e mettere a loro disposizione strumenti concreti per valorizzare le differenze etnico-culturali.

Processi e policy

Le politiche aziendali costituiscono un approccio sistemico alla DEI e comunicano l'impegno che le organizzazioni prendono su determinate questioni. Processi coerenti e ben strutturati non sono solo importanti a livello di governance, ma hanno un impatto sui comportamenti individuali delle persone. In altre parole, policy e processi rappresentano un importante gesto di responsabilità da parte delle aziende.

Azioni e iniziative possibili

- Migliorare le **modalità di recruiting** (revisione del processo, modalità di reclutamento più inclusive, job posting a livello europeo).
- Favorire la **mobilità internazionale** dei propri dipendenti.
- Adottare **calendari inclusivi** che comprendano varie festività e ricorrenze nel rispetto del pluralismo religioso in azienda.
- Favorire una maggiore **flessibilità** degli orari, dei turni di lavoro e delle ferie (agevolando per esempio il ritorno di expat e migranti nel paese di origine, o accogliendo i bisogni relativi all'osservanza di festività e pratiche religiose).
- Favorire la creazione di affinity network ed **Employee Resource Group** (ERG) per promuovere pratiche di building e belonging e confrontarsi sul tema della multiculturalità e multiethnicità in azienda.

Misurazione, KPI e obiettivi

La misurazione permette alle aziende di acquisire consapevolezza del proprio status quo su varie questioni, individuando così le aree di maggiore forza e quelle che necessitano azioni d'implementazione mirate.

Azioni e iniziative possibili

- Raccogliere **dati più completi** e **rappresentativi** della composizione della forza lavoro, includendo proxy che possano mappare la multiculturalità e il background migratorio oltre la cittadinanza.
- Distribuire survey o proporre **momenti di ascolto** per comprendere i bisogni e le aspettative di persone con background migratorio.
- Raccogliere dati di marketing che tengano conto di **consumatori con background diversi**.
- Stabilire obiettivi o **KPI** (sia di breve che di lungo termine) per migliorare la rappresentatività delle minoranze etnico-culturali in tutti i ruoli e livelli.

Supporto pratico

È importante supportare attivamente i propri dipendenti in questioni pratiche quotidiane, che pur sembrando esterne al contesto aziendale, sono strettamente connesse al benessere e a una buona performance delle persone al lavoro.

Azioni e iniziative possibili

- Supportare le proprie persone nei **processi burocratici**, ampliare le competenze amministrative interne dell'azienda o garantire assistenza esterna per soddisfare diverse esigenze (es.: supporto per visti di lavoro, gestione delle pratiche sanitarie, inserimento dei figli nelle scuole locali, ecc.).
- Aiutare attivamente nella **ricerca di un alloggio**.
- Creare spazi funzionali per esigenze religiose – aperti a tutta la popolazione aziendale – come la **stanza del silenzio**.
- Prevedere, nella mensa aziendale, pietanze che rispettino le **norme alimentari** di alcune confessioni religiose.
- Promuovere e organizzare **corsi di lingua italiana**.

Collaborazioni e partnership

Le aziende sono inserite in territori da valorizzare e con cui stringere relazioni. Quando aziende, associazioni, università ed altri enti locali collaborano, la responsabilità di coesione sociale viene distribuita tra vari attori consolidandosi così reti di supporto territoriali.

Azioni e iniziative possibili

- Promuovere percorsi di **empowerment** per persone migranti o rifugiate in collaborazione con associazioni locali.
- Utilizzare i portali e i **canali universitari** per l'assunzione di giovani di seconde/nuove generazioni;
- Fare donazioni o sponsorizzare gli **enti no profit**;
- Impegnarsi nel **contrasto al razzismo e alla discriminazione**, stringere alleanze con organizzazioni del territorio;
- Partecipare a **network** che favoriscono l'ampliamento delle conoscenze e competenze aziendali sul tema della diversità etnico-culturale;
- Partecipare a **eventi che promuovono il dialogo** tra culture diverse nei luoghi di lavoro.



Shata Diallo, PhD

Diversity, Equity & Inclusion
Senior Consultant

Promuovere le differenze etnico-culturali nei luoghi di lavoro

Una via strategica

Misurazione e visibilità

“Ciò che non si può misurare non si può nemmeno vedere. E finché una cosa non si vede, probabilmente nessuno la misurerà”.

È la regola d'oro della ricerca scientifica, ma anche la zona d'ombra delle marginalizzazioni.

I gruppi marginalizzati esistono soltanto nella misura in cui possiamo vederli. Oggi, per esempio, guardiamo al gender gap come a un tema prioritario, ma il divario tra uomini e donne, in termini salariali, occupazionali, sociali e genitoriali, è sempre esistito, così come la marginalizzazione femminile. Se oggi questa realtà è visibile a tutti, se il tema è divenuto urgente, è grazie ai dati raccolti nel corso degli anni, alle ricerche realizzate, e alla definizione di obiettivi concreti.

Può sembrare un ragionamento eccessivamente pragmatico o utilitarista, eppure è così: **per definire azioni mirate, monitorare i progressi, fare la differenza, servono i numeri.**

Immaginiamo una giovane donna nera, cittadina italiana, apprezzata in azienda per il suo standing e la sua competenza.

Immaginiamo che questa donna, ogni giorno, riceva domande invadenti dai colleghi, i quali non si rendono nemmeno conto di quanto la loro curiosità sia fondata su una discriminazione. Nella sua azienda è riconosciuta solo come una donna, ma è ignorato il peso del suo background. Se la sua azienda non dispone di strumenti per monitorare la diversità etnico-culturale al suo interno, contribuirà inconsapevolmente all'esclusione di questa persona.

Una celebre immagine descrive la **Camminata del privilegio**, in cui un gruppo di persone si schiera su una linea di partenza, ciascuno con una o più caratteristiche assegnate: amministratore delegato, straniero, donna, disabile. A ogni domanda, chi risponde “sì” fa un passo avanti; chi risponde “no” arretra. Alla fine della camminata, le distanze sono evidenti: chi è davanti non vede nessuno, mentre chi è indietro ha una visuale chiara di chi lo precede.

In altre parole, se non abbiamo vissuto un'esperienza, difficilmente saremo in grado di riconoscerla: **le marginalizzazioni che non sappiamo osservare sono figlie dei privilegi che abbiamo.**

In Italia non mancano le aziende sensibili a temi come il razzismo e la diversità etnico-culturale. Eppure, in troppe realtà, la consapevolezza è ancora carente. E allora è necessario, oggi, che ciascuna azienda si interroghi su alcune domande fondamentali.

- ***Cosa significa per noi diversità etnico-culturale?***

In una realtà può essere un fatto linguistico, in un'altra religioso, oppure di cittadinanza, di background migratorio, o di altro tipo ancora. Oppure, una combinazione di tutti questi.

- ***Qual è la composizione della nostra azienda, in termini di diversità etnico-culturale?***

È un'informazione indispensabile: serve a conoscere il tessuto sociale e a progettare interventi mirati, proprio come in una campagna di marketing, di promozione, o di sviluppo di prodotti e servizi.

- ***Quali obiettivi aziendali abbiamo identificato, rispetto alla diversità etnico-culturale?***

Gli interventi sono tanto più efficaci, quanto più sono correlati a obiettivi aziendali specifici. Se gli obiettivi sono definiti preventiva-

mente, allora sarà più facile evitare sprechi di risorse, monitorare l'efficacia dell'azione, misurarne l'impatto innovativo sul business, rendicontare le attività, e promuovere il valore con gli stakeholder e gli azionisti.

- ***Qual è l'impegno dell'azienda rispetto alla diversità etnico-culturale?***

Per ragioni di trasparenza verso coloro che partecipano alle iniziative, è importante definire il tipo di impegno messo in campo dall'organizzazione.

E allora, se è vero che queste domande spesso non sono affrontate a dovere dalle aziende, occorre riflettere sulle cause. **Cos'è che ci impedisce di occuparci seriamente di diversità etnico-culturale?**

- ***La diversità etnico-culturale non è ancora percepita come una priorità***

Le aziende si concentrano su parametri più evidenti, o più rappresentati nei livelli decisionali. Se è vero che le donne in posizioni di leadership tendono a sensibilizzare



sulle questioni di genere, proprio perché direttamente coinvolte, la diversità etnico-culturale resta invece poco visibile, specie nelle realtà italiane, dove le minoranze sono meno presenti nei ruoli apicali.

- ***Manca il senso di urgenza***

Solo recentemente la crisi demografica, con la conseguente carenza di talenti qualificati, sta spingendo le aziende a considerare nuove fonti di competenze e innovazione, e dunque a selezionare lavoratori con background diversi.

- ***Mancano obblighi normativi e incentivi economici chiari***

Se le questioni di genere o di disabilità beneficiano di incentivi e leggi specifiche, lo stesso non si può dire per

la diversità etnico-culturale: non esiste una normativa apposita, né un'integrazione strutturata nei sistemi di reporting ESG.

- ***Senza una visione strategica, le iniziative “spot” restano inefficaci***

Non bastano i webinar e gli eventi tematici: senza una base strutturale e obiettivi chiari, qualsiasi iniziativa verrà percepita come un esercizio superficiale e uno spreco di risorse.

E allora, se davvero si vuole fare la differenza in fatto di diversità etnico-culturale, bisogna concentrare l'azione su quattro passaggi importanti, già in uso nelle strategie D&I:

- **Definire:** cosa includere nel concetto di diversità etnico-culturale?
- **Conoscere:** come stanno le persone in azienda?
- **Misurare:** che cosa vogliamo ottenere, e in che modo monitoriamo la riuscita?
- **Rendicontare:** come indicare gli obiettivi all'interno dei sistemi di reporting?



Quali aspetti includere nelle differenze etnico-culturali?

Per sviluppare politiche aziendali efficaci, visibili e strutturali, il primo passo è **stabilire che cosa intendiamo quando parliamo di diversità legata all'etnia e alla cultura**.

È una categoria che può includere molte dimensioni, ciascuna con esigenze specifiche: dalla **lingua** alla **religione**, dalla **cittadinanza** al **background migratorio**, dall'**accento** al **colore della pelle**.

Sono certamente livelli intrecciati, che spesso vanno affrontati in modo intersezionale: tuttavia, possono anche agire separatamente e generare difficoltà diverse. La religione, per esempio, richiede attenzione nella gestione delle festività; il colore della pelle porta con sé discriminazioni razziali e bias che non sempre si sovrappongono ad altre categorie.

E allora, se in un contesto di lavoro vogliamo occuparci di diversità etnico-culturale, innanzitutto dobbiamo chiederci quali dimensioni di questa

diversità intendiamo affrontare. Nel migliore dei casi, tutte. In una prospettiva più realistica, soltanto alcune.

La ricercatrice Rose Mary Wentling (2000) evidenzia che “molte aziende affrontano difficoltà proprio perché non dispongono di un framework condiviso, con cui definire e valutare la diversità”.

Una definizione chiara consentirebbe invece di:

- **Riconoscere le opportunità e le criticità**

In Italia gli stranieri rappresentano l'8,8% della popolazione (circa 5 milioni), ma solo l'1,1% ricopre posizioni dirigenziali, rispetto al 7% degli italiani. Con l'invecchiamento demografico e la carenza di talenti, questo segmento diventa cruciale per il futuro del mercato del lavoro (Istat, 2023; Fondazione Leone Moressa, 2022).

- **Evitare generalizzazioni**

Per progettare interventi mirati, bisogna superare gli stereotipi. I lavoratori stranieri, che rappresentano il 10,7% degli occupati, sono concentrati in settori come manifattura e assistenza. Rimane però inespresso il potenziale delle seconde generazioni, nonostante i titoli di studio e le competenze specialistiche (Fondazione Leone Moressa, 2022).

- **Allineare la diversità agli obiettivi aziendali**

La diversità etnico-culturale è una leva strategica per l'innovazione e il miglioramento delle performance. Una ricerca condotta su milioni di brevetti (Lungeanu et al., 2023) ha dimostrato che, in presenza di un team dal background diversificato, la probabilità di giungere a soluzioni creative aumenta notevolmente: la combinazione di conoscenze distinte è un valore su cui puntare, sebbene a volte richieda uno sforzo maggiore di coordinamento.

Alcune domande essenziali per le organizzazioni

- Quali dimensioni della diversità etnico-culturale sono rilevanti per noi, e perché?
- Come colleghiamo la diversità etnico-culturale agli obiettivi degli stakeholder e degli azionisti?
- Quali benefici possiamo dimostrare agli investitori, ai clienti e ai dipendenti?
- Come possiamo impegnarci nel contrasto al razzismo e alla discriminazione, stringendo alleanze con organizzazioni del territorio?
- Quali criteri utilizziamo per identificare le aree di diversità che richiedono maggiore attenzione?

Come stanno le persone in azienda?

Molte aziende faticano a raccogliere dati significativi sulla diversità, soprattutto a causa di **resistenze culturali**, timori legati alla **privacy**, e **manca di consapevolezza** del valore strategico di questi studi. Come evidenzia Wentling (2000), spesso il processo è “percepito come complesso e dispendioso, anche se indispensabile per dimostrare l’impatto delle iniziative e individuare le aree critiche”. Inoltre, l’assenza di metodi standardizzati porta ogni organizzazione a sviluppare metodi propri, ostacolando così il confronto e la creazione di buone pratiche condivise.

- **Privacy: paura di fare domande sulla diversità etnico-culturale**

La raccolta dati sulla diversità etnico-culturale, spesso, si scontra con due timori molto concreti:

- di violare la riservatezza dei dati personali;
- di esporsi ad accuse di profilazione razziale.

Questo tipo di esitazione, che peraltro in alcuni contesti è pienamente fondata, induce molte aziende a rinunciare alla raccolta di dati approfonditi, limitando così la possibilità di avere una visione chiara della forza lavoro.

Una possibile soluzione sarebbe quella di utilizzare proxy, come le informazioni sulla lingua parlata, il luogo di nascita o la cittadinanza, che offrono indicazioni utili pur nel rispetto della privacy (Nijkamp & Poot, 2015). Tuttavia, questi strumenti, per ottenere un quadro completo, devono essere affiancati da rilevazioni dirette.

- **Parametri rilevanti: che cosa misurare, per andare oltre i numeri**

Per andare oltre i dati demografici più elementari, è necessario identificare parametri rilevanti. Non basta osservare la composizione demografica della forza lavoro: per una comprensione più profonda delle dinamiche interne, occorre misurare aspetti meno tangibili, quali il senso di appartenenza, la sicurezza psicologica, e le esperienze di esclusione.

La combinazione di dati quantitativi e qualitativi, ottenuta per esempio tramite interviste e focus group, consente di cogliere le disparità e i vissuti personali, ponendo così le basi per progettare interventi mirati ed efficaci.

- **Dimensioni: mappare le aree della diversità etno-culturale**

Per raccogliere dati significativi, è essenziale definire quali aree della diversità etno-culturale si intende analizzare,

mettendo in chiaro qualisiano le dimensioni rilevanti, se la cittadinanza, la lingua, la religione o il background migratorio.

Per superare questa ambiguità, le aziende devono partire da una domanda chiara: “Quali aspetti della diversità sono più rilevanti, per il nostro contesto?”.

- **Strumenti culture free: in certi casi una risorsa, in altri un problema**

Gli strumenti “culture free”, apparentemente neutrali, spesso riflettono un approccio etnocentrico che è stato validato in un contesto specifico, ma che viene poi applicato senza adattamenti. Per esempio, nelle culture collettiviste (si pensi a certi Paesi asiatici), le risposte delle persone possono essere molto diverse rispetto alle culture individualiste. Per garantire risultati affidabili e contestualizzati, è buona norma personalizzare le survey e gli assessment, e avvalersi della collaborazione di professionisti esperti di diversità.

- **L'iper-categorizzazione: un nemico della complessità, e un rischio per l'inclusione**

Gli strumenti di analisi devono essere in grado di valorizzare le sfumature esistenti nella realtà, evitando di ridurre le persone a schemi predefiniti. Gli strumenti che invece standardizzano le differenze culturali rischiano di perpetuare gli stereotipi, aumentando la percezione di distanza anziché favorire l'inclusione.

Le generalizzazioni più banali, come per esempio "I cinesi sono fatti così" o "Si sa che nell'Europa dell'est si ragiona in questo modo", devono essere superate, proprio perché semplificano eccessivamente la complessità delle identità culturali.

- **Il valore dei "non-dati": anche il silenzio può dirci qualcosa**

Anche i "non-dati" possono offrire indicazioni preziose sulla sicurezza psicologica in azienda. Una bassa partecipazione alle survey, così come la reticenza su certe domande specifiche, può essere dovuta al timore di subire conseguenze negative. L'analisi delle mancate risposte può rivelare criticità nel clima aziendale, sollevando domande chiave:

- Le persone si sentono sicure nel condividere la propria identità?
- Esistono pregiudizi verso l'organizzazione?
- C'è fiducia, nelle relazioni tra i vari soggetti?

Alcune domande essenziali per le organizzazioni

- La nostra raccolta di dati sulla diversità etnico-culturale si fonda su un mix tra approcci diretti e proxy?
- I nostri strumenti di analisi sono adattati al contesto culturale dell'organizzazione? Come possiamo migliorarli?
- Dai dati mancanti (o parziali) possiamo desumere qualche criticità, come per esempio una scarsa sicurezza psicologica?

Definire obiettivi e monitorarne il raggiungimento

Quando si parla di diversità etnico-culturale, troppo spesso ci si dimentica di collegare la diversità agli obiettivi di business, e di individuare le leve specifiche che la rendono strategica per l'organizzazione.

Per superare questa ricorrente lacuna, sarebbe raccomandabile allineare le strategie DEI, da una parte, con tre aree chiave dall'altra, ossia la **forza lavoro**, il **modello di business** e lo **sviluppo di prodotti e servizi**.

- **Forza lavoro e rappresentazione interna**

La diversità etnico-culturale è una risorsa fondamentale, per costruire una forza lavoro più completa e inclusiva. Se si riesce a introdurre un buon livello di diversità nei ruoli decisionali, si avrà un miglioramento non soltanto in termini di rappresentanza, ma anche nella comprensione delle dinamiche culturali interne, in modo da raffor-

zare il senso di appartenenza dei dipendenti.

Inoltre, in un mercato multiculturale, avere dipendenti che riflettano il "target cliente" aiuta l'organizzazione a costruire connessioni autentiche con le comunità servite. Questo aspetto è particolarmente rilevante in settori come il retail o i servizi finanziari, in cui la customer experience è un elemento di importanza capitale.

- **Modello di business e strategia aziendale**

La diversità etnico-culturale può essere direttamente collegata ad alcuni obiettivi strategici, siano essi di espansione o di internazionalizzazione. Per le aziende che operano su scala globale, o che stanno entrando in nuovi mercati, la presenza di competenze linguistiche, culturali e relazionali comporta senza dubbio un vantaggio competitivo.

La diversità culturale nei team consente di comprendere meglio le dinamiche locali, riducendo i rischi di ingresso in mercati complessi, e facilitando l'adattamento delle strategie a contesti culturali specifici.

- **Sviluppo di prodotti e servizi**

La diversità etnico-culturale è un motore di innovazione: un team culturalmente eterogeneo, se motivato e sostenuto, è in grado per sua natura di combinare prospettive diverse, e quindi di generare soluzioni creative, rispondendo a esigenze emergenti, o addirittura anticipando quelle future.

Dall'interazione "tra colleghi di diverso background, derivano quasi sempre risultati atipici e innovativi" (Lungeanu et al., 2022), soprattutto nei settori altamente competitivi come le tecnologie digitali o i beni di consumo. Più le aziende collegano le istanze di sviluppo a quelle DEI, più efficace sarà la loro risposta ai bisogni di un mercato sempre più globale e vario.

- **Parametri multidimensionali: uno strumento per definire gli obiettivi**

Alcuni ricercatori dell'Institute of Labor Economics (Nijkamp & Poot, 2015) hanno approfondito il tema della misurazione della diversità etnico-culturale, proponendo l'adozione di indicatori multidimensionali. Questi strumenti superano la semplice analisi demografica, offrendo una visione più articolata, attraverso indicatori che esplorano le interazioni, gli impatti organizzativi, e il concetto di rappresentanza.

- **Fractionalization:** misura l'eterogeneità all'interno di un gruppo, calcolando la probabilità che due persone scelte a sorte appartengano a gruppi culturali differenti. Per esempio, un obiettivo potrebbe essere quello di aumentare la fractionalization nei ruoli dirigenziali, in modo da riflettere meglio la composizione diversificata dell'azienda, creando così dei team più rappresentativi.
- **Polarizzazione:** misura la distanza percepita tra i gruppi, così da comprendere se la diversità produca più conflitti

o più coesione. Un obiettivo concreto potrebbe essere ridurre la polarizzazione nei team del 10% entro due anni, attraverso programmi di mentoring o formazione sui bias culturali.

- **Entropia culturale:** misura l'equilibrio nella distribuzione delle competenze, delle lingue e dei background culturali. Per esempio, un team potrebbe puntare a un miglioramento del 15% nel punteggio di inclusività nelle survey interne (realizzate combinando dati quantitativi e qualitativi) relative al clima aziendale percepito, all'equità e alla rappresentanza.



Alcune domande essenziali per le organizzazioni

- La diversità etnico-culturale, nella nostra azienda, è collegata agli obiettivi di business (per esempio l'innovazione, lo sviluppo di prodotti, l'espansione in nuovi mercati)?
- Quali parametri stiamo usando, per monitorare la diversità etnico-culturale?
- Si tratta di indicatori multidimensionali, in grado di cogliere sia la rappresentanza sia la qualità delle interazioni?
- Stiamo usando correttamente i dati per monitorare i progressi e progettare interventi mirati?

Come valorizzare gli obiettivi all'interno dei sistemi di reporting

In un'organizzazione, non è mai sufficiente porsi degli obiettivi in termini di diversità etnico-culturale: è sempre necessario, anzi, saperli valorizzare concretamente nei sistemi di reporting, così come già avviene per altre forme di marginalizzazione.

Per rendere tangibile la diversità etnico-culturale attraverso la rendicontazione, occorrono strumenti specifici.

- **Metodi che non funzionano**

È sconsigliabile adottare un approccio solo numerico, senza fornire un contesto né un collegamento a risultati concreti. È da evitare l'uso di parametri uniformi o troppo standardizzati, che non tengono conto delle specificità culturali. Se consideriamo il background migratorio come un'unica categoria monolitica, finiamo per appiattire l'esperienza dei rifugiati o delle nuove generazioni, oscurandone la specificità.

- **Metodi che funzionano**

- **Segmentazione dei dati:** Una rendicontazione è efficace quando coglie le peculiarità di ogni gruppo, specie in fatto di lingua, cittadinanza e background migratorio. Kincaid e Smith (2021), in un'analisi condotta sul settore minerario, evidenziano come sia impossibile, in mancanza di segmentazione, riconoscere l'impatto dei bias culturali sui percorsi di carriera e sulle condizioni di lavoro, e quindi mettere in luce tutte le dinamiche che ostacolano un'inclusione reale.
- **Collegamento tra le diversità etnico-culturali e gli obiettivi aziendali:** Non basta sapere chi è presente in azienda: è essenziale dimostrare come le diversità contribuiscano al business. Per esempio, la presen-

za di dipendenti con specifiche competenze linguistiche o culturali può favorire l'ingresso in mercati globali o lo sviluppo di prodotti inclusivi. Nei report di molte aziende, si evidenzia come "una forza-lavoro multilingue o con esperienze interculturali abbia contribuito a progetti innovativi o all'ingresso in nuovi mercati" (Maj, 2018).

- **Integrare la diversità nei report di sostenibilità:** Quando i dati sulla diversità etnico-culturale vengono inclusi nei bilanci di sostenibilità, risulta più evidente l'impegno aziendale verso la riduzione delle disuguaglianze e la costruzione di una governance etica. Alcune aziende leader utilizzano KPI specifici da monitorare nel tempo, come la percentuale di minoranze culturali

nei ruoli decisionali. Per valorizzare le diversità, può essere utile istituire programmi riservati a dipendenti provenienti da contesti svantaggiati, che favoriscano lo sviluppo delle competenze e l'accesso alle opportunità.

- **Diversità etnico-culturale e framework ESG:** Nei report ESG più avanzati, sottolinea Wang (2024), risultachiaramente "l'importanza della definizione di obiettivi tangibili, come la riduzione delle disuguaglianze o il miglioramento dell'engagement". Sul fronte della governance, Maj (2018) evidenzia come "una leadership diversificata, rappresentativa delle diversità etnico-culturali interne, possa migliorare la trasparenza e ridurre il rischio di decisioni non inclusive".

Alcune domande essenziali per le organizzazioni

- Nei nostri report, i dati sulle diversità etnico-culturali vengono segmentati? Le specificità sono adeguatamente evidenziate?
- Le diversità etnico-culturali sono connesse agli obiettivi di sostenibilità sociale e governance etica?
- Dai nostri report, si deduce il legame tra le diversità e gli obiettivi di business?

Bibliografia

Fondazione Leone Moressa. (2022). *Rapporto sull'economia dell'immigrazione 2022*. Fondazione Leone Moressa.

Istat. (2023). *Bilancio demografico nazionale*. Istituto Nazionale di Statistica.

Kincaid, C., & Smith, N. M. (2021). *Diversity and inclusion in mining: An analysis of indicators used in sustainability reporting*. *The Extractive Industries and Society*, 8(4).

Lungeanu, R., DeChurch, L. A., & Contractor, N. S. (2023). *Diversity, networks, and innovation: Evidence from millions of patents*. *Journal of Applied Psychology*, 108(2).

Maj, J. (2018). *Embedding diversity in sustainability reporting*. *Sustainability*, 10(6).

Nijkamp, P., & Poot, J. (2015). *Cultural diversity: A matter of measurement*. IZA Discussion Paper Series, No. 9050. Institute of Labor Economics (IZA).

Wang, J. (2024). *The diversity and inclusion report: The rise of a new corporate public reporting genre*. *Journal of Business and Technical Communication*, 38(1).

Wentling, R. M. (2000). *Evaluation of diversity initiatives in multinational corporations*. *Human Resource Development International*, 3(4).



4



Gordon Abeiku Mensah

Co-founder e Presidente di In-Formazione,
Membro dell'Advisory Board del Berkeley Center
on Comparative Equality & Anti-Discrimination Law,
University of California Berkeley

La pipeline istruzione- lavoro

Uno sguardo alle giovani
generazioni con background
migratorio

Quello delle differenze etnico-culturali è un **tema che si intreccia con la questione generazionale**, soprattutto se si guarda alle generazioni più giovani e ai più recenti trend demografici (Valore D, 2024). **In Italia infatti, tra i giovani, troviamo una realtà decisamente più multietnica e multiculturale rispetto al passato**; si tratta però di un fenomeno che, seppur evidente tra i banchi di scuola, nel mondo aziendale diventa più sfumato, fatti salvi specifici settori. Nelle imprese italiane, e soprattutto in certi ruoli e nelle posizioni apicali, si riscontra una scarsa rappresentatività dei giovani con background migratorio, in particolare, e delle persone di origine straniera, più in generale.

Se si vuole comprendere questo problema, affrontandolo alla radice, è opportuno porsi alcune domande:

- ***Dove va a finire, nella società degli adulti e del lavoro, la multiculturalità e multietnicità che vediamo nelle classi quando accompagniamo i nostri figli a scuola?***
- ***Per quale motivo, tra i nostri colleghi e nei luoghi di lavoro che frequentiamo, non ritroviamo queste diversità?***
- ***Se incontriamo negli uffici di una multinazionale una persona con background migratorio, è più probabile che sia un expat o una persona di seconda generazione?***

Anche nel caso delle differenze etnico-culturali, come accade per le disuguaglianze di genere, si assiste a un fenomeno di *leaking pipeline*: in altre parole, **il raccordo tra il mondo dell'istruzione e quello del lavoro non funziona per tutti allo stesso modo, e non garantisce uguali opportunità ai giovani di origine straniera che vivono in Italia.**

I temi affrontati in questo capitolo sono di stretta attualità, nel dibattito pubblico e istituzionale italiano. Tuttavia, per comprendere alcuni problemi tipici del mondo del lavoro, e in particolare quelli legati alla rappresentazione delle differenze, è necessario soffermarsi sulla pipeline istruzione-lavoro, analizzandone le caratteristiche da un punto di vista di mobilità sociale.

Definizioni e terminologia

Prima di trattare l'argomento, è opportuno soffermarsi su alcuni dei dati utilizzati, e prima ancora sulla terminologia.

Giovani con background migratorio

Nel titolo si è scelta questa formulazione perché maggiormente adatta, sebbene un po' generica, a includere i diversi frammenti di popolazione descritti nel testo e nel case-study.

Tuttavia, nella gran parte dei paragrafi, il focus dei dati è quello delle seconde o nuove generazioni (con o senza cittadinanza italiana).

Cittadinanza

Il punto più importante, dal punto di vista del lessico e anche delle fonti, verte intorno alla **cittadinanza**, una questione molto ampia e complessa per essere esaurita in queste pagine, ma che certamente non può essere tralasciata, per diverse ragioni.

Molti dati relativi all'istruzione terziaria e al mondo del lavoro suddividono la popolazione tra cittadini italiani, da

una parte, e stranieri, dall'altra. Tuttavia, il dato della cittadinanza, seppur importante, rischia di mettere in ombra le informazioni relative al background migratorio della persona, come per esempio la sua cultura di origine. In altre parole, una volta che i giovani acquisiscono la cittadinanza italiana, le statistiche guarderanno a loro come a degli italiani tout court, senza più dare rilievo al loro background etnico-culturale; a risentirne saranno la precisione e la completezza dei dati che ne derivano, specialmente se si guarda alla questione della rappresentatività nel mondo del lavoro.

I dati sul mondo dell'istruzione e del lavoro sono molto eloquenti: il possesso (o meno) della cittadinanza si pone come una condizione discriminante, e una barriera sistemica per la mobilità sociale; per i giovani con background migratorio privi di nazionalità italiana, l'accesso alle opportunità non è lo stesso di cui godono i cittadini italiani.

Nuove generazioni

Al 1° gennaio 2024, su 5,3 milioni di residenti regolari stranieri, il 17% (914.860

persone) è rappresentato da minori privi di cittadinanza italiana che vanno a scuola in Italia (Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2024). Di questi, il 65,4% è nato in Italia da genitori stranieri, e va a comporre le cosiddette **nuove generazioni** (giovani discendenti da famiglie straniere di seconda, terza o quarta generazione) (Ministero dell'istruzione, 2024).

Si tratta di persone che vivono e crescono immerse nella cultura italiana, comprendendone i codici e i riferimenti, parlando la lingua e i dialetti locali, e condividendo con gli italiani l'intero percorso di socializzazione (CoNNGI, 2024).

Eppure, la loro riuscita scolastica e il loro accesso al mercato del lavoro incontrano maggiori difficoltà rispetto a quanto accade ai loro coetanei con cittadinanza italiana. Parafrasando Tahar Ben Jelloun, il celebre letterato marocchino, si potrebbe parlare di “generazione involontaria”, ossia una generazione di ragazzi e ragazze che si trovano a vivere ostacoli ed esperienze discriminatorie, tipiche della vita dei migranti, senza avere però scelto di essere migranti, e addirittura, in molti

casi, senza nemmeno aver varcato alcun confine (CoNNGI, 2024)

Disuguaglianze nelle opportunità e mobilità intergenerazionale

Per qualsiasi persona, le esperienze individuali, gli ostacoli, le opportunità e i privilegi non si presentano in modo casuale, essendo fortemente correlati ad alcune caratteristiche identitarie, prima tra tutte l'appartenenza a una classe sociale. Altri fattori importanti sono il paese di origine, il colore della pelle, il genere e l'età, oltre al livello di istruzione dei genitori.

Quando si parla di persone giovani, è evidente e risaputo quanto peso abbiano le esperienze scolastiche e il livello di istruzione, sia sulle opportunità di crescita professionale sia sulle possibilità di stabilità economica.

Queste dinamiche rimandano al fenomeno della **mobilità sociale intergenerazionale**, ossia le condizioni per cui le giovani generazioni possono migliorare il loro status socio-economico, realizzando così una sorta di riscatto sociale ed economico rispetto alla famiglia di origine, specialmente se si guarda ai contesti meno privilegiati. E il

primo degli strumenti che favoriscono l'accesso a opportunità migliorative è proprio il titolo di studio.

In questo capitolo raccontiamo l'impatto di alcune variabili (come il Paese di provenienza, il livello di istruzione e le possibilità economiche della famiglia d'origine, lo status giuridico-legale) sulle scelte che si compiono in fatto di istruzione, e pertanto sul futuro lavorativo dei più giovani.

I dati dimostrano che l'Italia è un Paese con limitata mobilità sociale. Un bambino che nasce in un contesto familiare di deprivazione economica, cui normalmente si accompagna un basso livello d'istruzione, molto probabilmente diventerà un adulto con il medesimo status socio-economico. In una simile situazione di immobilità sociale, **le disuguaglianze economiche e sociali tendono a rafforzarsi, riproducendosi da una generazione a un'altra.**

Nonostante questo fenomeno sia estendibile a tutta la popolazione in Italia, i dati ci dicono che colpisce particolarmente i minori e i giovani con background migratorio. Se si guarda alla popolazione studentesca proveniente da contesti svantaggiati (25%), più della metà è composta da studenti di origine straniera (52%) (ISMU, 2025). Similmente ai dati internazionali, le statistiche nazionali evidenziano una relazione importante tra il background migratorio e la possibilità di appartenere (ora e in futuro) a una classe sociale più svantaggiata.

Le barriere strutturali che ostruiscono il percorso scolastico di migliaia di bambini e adolescenti di origine straniera che vivono in Italia rappresentano, per il mondo del lavoro, un tema di forte interesse. Si pensi per esempio al problema della rappresentatività, nelle aziende italiane, delle persone nere o appartenenti a minoranze, specie in alcuni settori professionali e nei ruoli di leadership; oppure alle opportunità di business che vanno

perdute per via di queste barriere sistemiche, che ostacolano il potenziale percorso di successo dei ragazzi e delle ragazze di origine straniera che vivono in Italia. Oltre a una questione di ingiustizia sociale, si pone un problema di perdita di ricchezza.



Pipeline istruzione-lavoro per giovani con background migratorio: tubo che perde, disuguaglianze che si cristallizzano

Scuola secondaria

Se analizziamo le scelte relative al percorso di scuola secondaria, i dati raccontano che i figli di famiglie straniere tendono a iscriversi a un istituto tecnico o professionale, anche quando ottengono risultati brillanti all'esame di terza media. Questa tendenza è particolarmente rilevante tra i minori senza cittadinanza italiana.

Se oltre la metà (53,6%) degli studenti con cittadinanza italiana si iscrive a un liceo, nel caso degli studenti senza cittadinanza il dato si ferma al 32,5% (MIM, 2024).

Si direbbe che le famiglie straniere abbiano maggiori difficoltà a intravedere nel percorso liceale un investimento per il futuro dei propri figli, anche per via di una limitata conoscenza del si-

stema scolastico italiano, o magari della lingua (visto che le informazioni sulla scuola vengono veicolate quasi esclusivamente in italiano). Tuttavia, questo trend si riscontra anche in molte famiglie italiane: quante volte abbiamo sentito dire che i licei, così come gli indirizzi universitari umanistici, non offrono sbocchi nel mondo del lavoro?

Nelle famiglie di origine straniera, si tende a ragionare sulle scelte dei figli in termini di "investimento sul futuro lavorativo", proprio per evitare che le nuove generazioni debbano affrontare le stesse difficoltà dei genitori; ne deriva una netta preferenza per quei percorsi scolastici che, a torto o a ra-

gione, si percepiscono come più fruttuosi in termini di opportunità lavorative immediate.

A questa tendenza si aggiunge il fenomeno della **dispersione scolastica**, definito come la mancata, incompleta o irregolare fruizione dei servizi di formazione da parte dei giovani in età scolare. I fenomeni di dispersione possono verificarsi in diversi stadi del percorso scolastico, e possono assumere diverse forme (ciascuna delle quali, a suo modo, è in grado di compromettere le prospettive di crescita personale e professionale dell'individuo):

- abbandono scolastico e uscita precoce dal sistema formativo;
- assenteismo;
- frequenza passiva;
- accumulo di lacune e ritardi.

La dispersione scolastica è una tendenza che prolifera in presenza di alcune concause, tra cui la disoccupazione dei genitori, la povertà, l'emarginazione sociale, un disagio personale o familiare, o una difficoltà

nell'apprendimento. Anche questo fenomeno, come quelli descritti precedentemente, colpisce in misura più marcata gli studenti con cittadinanza non italiana (Autorità garante per l'infanzia e l'adolescenza, 2022).

Dai dati Eurostat sugli *Early Leavers from Education and Training* (ossia i giovani che si sono fermati alla scuola secondaria di primo grado), risulta che, nel 2022, gli ELET nati all'estero senza cittadinanza italiana sono il 28,7% dei 18–24enni stranieri; il dato è triplo rispetto a quello degli studenti con cittadinanza, che è del 9,7% (ISMU, 2025).

La dispersione scolastica deve essere osservata come un fenomeno sociale di estrema rilevanza: quando gli studenti decidono di allontanarsi dal sistema scolastico, ciò da cui si allontanano è anche un luogo “di protezione”, una tutela dai rischi di disoccupazione, emarginazione sociale e povertà (Autorità garante per l'infanzia e l'adolescenza, 2022).

Inoltre, il gap tra gli studenti italiani e quelli con background migratorio resta notevole se si considera il **ritardo scolastico**, cioè il caso in cui un alunno stia frequentando una classe inferiore alla classe che si suppone debba frequentare. Nell'anno scolastico 2022/2023

gli studenti italiani in ritardo erano solo il 7,9%; lo stesso dato, misurato sugli studenti privi di cittadinanza italiana, è addirittura del 26,4%. Il massimo divario si riscontra nella scuola secondaria di II grado, dove le percentuali dei ritardi diventano rispettivamente 16% e 48% (MIM, 2024).

Istruzione superiore

C'è un momento in cui i dati relativi all'istruzione superiore degli studenti provenienti da famiglie straniere diventano ancora più frastagliati e meno esaustivi, ed è il momento in cui subentra l'acquisizione della cittadinanza. Tra i 18 e i 19 anni, infatti, i figli nati e/o cresciuti in Italia da genitori stranieri possono richiedere la cittadinanza italiana, uscendo quindi dal radar delle analisi statistiche sulle persone con background migratorio. Inoltre, se analizziamo i dati sugli studenti accademici di origine straniera, troveremo un gruppo molto più eterogeneo che include, oltre agli studenti con cittadinanza straniera diplomati in Italia, anche i giovani migranti per opportunità formative (international e mobile students).

L'importanza del **conseguimento di un titolo di studi terziario** è messa in risalto anche dal quadro strategico del-

lo spazio europeo dell'istruzione, un piano che ha l'obiettivo di migliorare i sistemi nazionali di istruzione e formazione entro il 2030. Uno dei target mira al completamento dell'istruzione terziaria, stabilendo che la percentuale di persone di età compresa tra i 25 e i 34 anni che hanno completato l'istruzione terziaria debba raggiungere almeno il 45 % entro il 2030. In Italia siamo ancora lontani da questi obiettivi: nonostante la quota di giovani adulti in possesso di un titolo di studio terziario sia leggermente cresciuta negli ultimi anni, nel 2023 si attesta al 30,6%. È un dato decisamente inferiore rispetto alla media europea, pari al 43,1%. Inoltre, il divario con l'Europa nella quota di giovani laureati diventa ancora più marcato se si tratta di cittadini stranieri: 12,7% in Italia, 36,5% nella media Ue (Istat, 2024).

Inoltre, se in Italia il numero di iscritti a un corso di laurea è di 1.960.821 persone, la quota di studenti stranieri è di 133.220, ossia il 6,8% del totale (MUR, 2025). Nonostante questa sia una partecipazione notevolmente inferiore rispetto agli studenti italiani, si tratta comunque di un dato in crescita: per esempio, nell'anno accademico 2019/2020 gli studenti stranieri iscritti ai corsi di laurea erano solamente 95.397.

Come anticipato, questi numeri includono sia i foreign student (studenti con cittadinanza straniera diplomati in Italia, che sono il 31,5% dell'insieme degli studenti universitari in Italia con cittadinanza straniera, e il 2% del totale degli studenti) sia gli international student, ossia coloro che hanno affrontato un percorso migratorio per motivi di studio (il 4,3% del totale degli iscritti negli atenei italiani, e oltre la metà degli studenti con cittadinanza straniera in Italia) (Caritas e Migrantes, 2024). Questi ultimi, tuttavia, non rappresentano il focus del presente articolo, che si sofferma, invece, sulle esperienze dei giovani con background migratorio appartenenti a seconde/nuove generazioni italiane.

In generale, i dati mostrano una minore propensione degli studenti con background migratorio a proseguire gli studi universitari. Le difficoltà sono ancora più significative nel caso degli studenti stranieri nati all'estero e arrivati in Italia in età più avanzata, che spesso incontrano ulteriori ostacoli linguistici e burocratici.

Le cause principali dell'accesso limitato all'università da parte degli studenti con background migratorio sono di tipo economico, culturale e sistemico, e la loro azione combinata crea un

circolo vizioso difficile da arrestare.

- In primo luogo, alcune famiglie straniere si trovano in condizioni economiche precarie, e la loro capacità di sostenere il percorso universitario dei figli non è affatto scontata, soprattutto nei casi in cui lo studente è fuori sede.
- Un altro fattore disincentivante è dato dalle discriminazioni che scoraggiano gli studenti stranieri dall'intraprendere o completare il percorso universitario. È un fenomeno che include fattori come i più classici stereotipi negativi, o anche le aspettative inferiori da parte dei docenti. Le capacità degli studenti stranieri vengono spesso livellate al ribasso, e questa percezione errata può pregiudicare il loro livello di motivazione e autostima, spingendoli verso percorsi meno ambiziosi, precludendo così le possibilità di sviluppo del loro potenziale.
- Infine, come già detto, le famiglie straniere sono in genere meno informate sulle opportunità offerte dall'istruzione terziaria, e pertanto tendono a favorire, per i figli, un percorso formativo percepito come più accessibile, pragmatico e direttamente professionalizzante.

Orientamento e accesso alla carriera

L'esiguo numero di studenti che riesce a superare le barriere delle scuole superiori e universitarie, in molti casi, si ritrova poi smarrito nelle fasi di carriera successive. Il fenomeno dello **smarrimento professionale e accademico** degli studenti delle seconde/nuove generazioni, e in particolare degli studenti privi di cittadinanza italiana, è legato a una serie di disuguaglianze strutturali che influenzano la loro capacità di accedere e progredire nel mondo del lavoro.

In questo contesto emerge la carenza di risorse all'interno degli atenei, che guidino gli studenti nella comprensione delle opportunità lavorative correlate ai loro studi. I servizi

di orientamento alla carriera, come il mentoring, il coaching e il career advice, sono strumenti fondamentali per lo sviluppo delle competenze professionali e personali degli studenti. Tuttavia, molti studenti con background migratorio, specialmente quelli provenienti da contesti sociali più svantaggiati, non hanno accesso a queste risorse.

Inoltre, la mancanza di una rete di contatti professionali si traduce in una **limitata conoscenza delle opportunità disponibili**, con ovvio danno per la mobilità sociale e per l'inserimento dei neolaureati nel mercato del lavoro. Si rinnovano così le disuguaglianze in sfavore di questa categoria di giovani, la cui destinazione finale si tramuta troppo spesso in lavoro precario, disoccupazione, o condizione di NEET (giovani tra i 15 e i 29 anni che non lavorano e non frequentano alcun corso di istruzione o formazione).

A proposito di occupazione, in Italia si registra un divario di quasi dieci punti percentuali tra i giovani senza cittadinanza italiana e i loro coetanei italiani (Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2024).

Se infatti andiamo a vedere in generale il tasso di occupazione degli stranieri laureati, troveremo un dato (69,6%) che,



pur essendo in aumento, risulta ancora inferiore di quasi 16 punti percentuali rispetto a quello dei laureati italiani (85,3%), e anzi è paragonabile al dato occupazionale degli stranieri diplomati (Istat, 2024). È un destino condiviso da molte persone senza cittadinanza ma con un elevato livello di istruzione, le quali vivono, per diverse ragioni (non ultima, l'incapacità dei datori di lavoro di riconoscere il valore dei capitali formativi), una condizione di **overqualification** (ISMU, 2025). Sono proprio i giovani (25–34 anni) la categoria più esposta alla overqualification, e in particolare le donne (39,8%, contro il 34,5% degli uomini) e gli stranieri (52% vs 36,9% degli italiani) (Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2024).

In ogni caso, l'indicatore più rilevante è forse quello della percentuale di giovani che non sono impegnati in percorsi di istruzione o formazione, né in un lavoro (tasso di **NEET**). L'Italia è il Paese europeo in cui questo tasso è più alto, ma è anche quello in cui è diminuito maggiormente (Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2024), sebbene resti ancora molto ampio il divario tra stranieri e italiani (25,2% contro 15,1%). Si riscontra anche un forte gap di genere: più di una giovane donna straniera su tre (35,8%) è classificabile come NEET, mentre la percentuale di italiane in tale

condizione è del 16%. Lo stesso divario non sussiste nel caso degli uomini: il 15,7% degli uomini italiani è NEET, contro il 14,3% degli stranieri (ISTAT, 2024).

Risulta evidente, da questi dati, quanto le disuguaglianze economiche e sociali influenzino l'accesso all'istruzione, prima, e le probabilità di successo nel mondo professionale, poi.

Riflettere sulle azioni

Affrontare il problema dell'abbandono scolastico e delle disparità nell'istruzione non è solo una questione di equità sociale, ma anche una strategia per valorizzare il potenziale di una forza lavoro diversificata e qualificata.

L'obiettivo di costruire un'economia più competitiva, e nel contempo una società più inclusiva, passa necessariamente dall'impegno congiunto tra istituzioni, scuole, università e comunità. Per invertire queste tendenze, è indispensabile adottare politiche di istruzione mirate, quali:

- interventi di sostegno linguistico per gli studenti stranieri, ove necessario;
- programmi personalizzati di tutoraggio;

- incentivi economici per le famiglie a basso reddito;
- iniziative che promuovano l'iscrizione a percorsi liceali, o comunque a scelte formative più consapevoli;
- coinvolgimento delle famiglie straniere, attraverso campagne informative e servizi di mediazione culturale;
- percorsi di orientamento pre-universitario, con l'obiettivo di agevolare l'accesso e ridurre il tasso di abbandono;
- a livello universitario, programmi di mentoring e borse di studio.

Esiste poi un possibile spazio di intervento a livello aziendale. Poiché la relazione tra il livello di istruzione dei genitori e quello dei figli è un dato evidente, così come è evidente la relazione tra il reddito di una persona occupata, il suo livello di istruzione e quello dei suoi genitori (in una sorta di schema ereditario della ricchezza e della povertà), **in alcune aziende è stato avviato un monitoraggio del dato relativo alla mobilità sociale dei dipendenti, oltre a quello sul background etnico-culturale di appartenenza.**

Si tratta di una pratica di derivazione anglosassone, sviluppatasi a partire da

alcune organizzazioni in cui, per tradizione, i posti di lavoro si tramandano su base familiare e generazionale, come per esempio il mondo degli studi legali. Nelle aziende e nelle organizzazioni, non esistendo un indicatore univoco del background socio-economico di una persona, gli strumenti di misurazione della mobilità sociale possono essere di vario tipo. Al momento, non esistendo un consenso sui dati da prendere in considerazione, è consigliabile utilizzare una combinazione di diverse misure (KPMG, 2022), tra cui:

- il codice di avviamento postale in cui la persona è cresciuta;
- l'eventuale fruizione di pasti scolastici gratuiti in passato;
- l'eventuale condizione dei First-Generation Graduate (ossia, prima generazione della sua famiglia a ottenere un titolo di studio universitario, o semplicemente a frequentare l'università);
- l'occupazione dei genitori (o di chi ne faceva le veci) quando la persona aveva 14 anni (McKinsey, 2023).

Inoltre, in alcune aziende, si stanno mettendo in atto processi di recruiting più inclusivi, in cui si presta maggiore attenzione al potenziale della

persona piuttosto che ai suoi risultati accademici. È generalmente una strategia utile ed efficace, che permette di raggiungere un più ampio numero di persone di talento, le quali, pur non avendo ottenuto i migliori risultati possibili a livello di istruzione, o non avendo frequentato un certo tipo di ateneo, sono ugualmente in possesso delle qualità e capacità necessarie per una carriera in azienda.



Progetti di sostenibilità sociale



In-Formazione

In-Formazione è un'associazione fondata nel 2019 da giovani professionisti e studenti, nata con l'obiettivo di ideare, raccogliere e sviluppare progetti di sostenibilità sociale volti al supporto di giovani provenienti da diversi contesti culturali, impegnati nel costruire il proprio percorso formativo e professionale.

L'associazione opera come startup sociale, in Italia e in Europa, insieme a importanti partner privati e istituzionali. Si propone di ideare, raccogliere e sviluppare progetti come il mentoring e il coaching, con l'intento di compensare le asimmetrie informative che caratterizzano il mercato del lavoro.

In sintesi, lo scopo dell'associazione è la **promozione di una maggiore equità nelle opportunità di accesso al mercato del lavoro**.

Durante l'emergenza sanitaria legata al Covid-19 l'associazione ha avviato un progetto pilota a distanza, in collaborazione con alcuni partner. Si è trattato di un programma di tutoraggio e consulenza professionale, strumenti efficaci per ridurre la segregazione formativa tra studenti immigrati e nativi.

Il mentoring, realizzato da professionisti senior, rappresenta un pilastro fondamentale per favorire l'inclusione universitaria e nei processi aziendali. I membri dell'associazione, attraverso una solida rete di supporto, facilitano il percorso di inclusione degli studenti nel contesto accademico e lavorativo.

Il progetto-pilota si è anche concentrato su attività di career counseling a distanza. L'obiettivo di questa parte di progetto, per l'associazione, era misurare il potenziale beneficio, per gli studenti

con background migratorio, dalla partecipazione a una serie di video-lezioni interattive, organizzate e tenute da professionisti di diversi contesti aziendali e settori produttivi.

Strumenti forniti

La buona riuscita del progetto pilota ha incentivato un perfezionamento e ampliamento del progetto. Attualmente, in ciascun progetto sono integrate due componenti fondamentali:

- **Career in Practice:** incontri con manager e professionisti, in cui vengono approfonditi alcuni temi lavorativi, tra cui le mansioni professionali, le questioni operative, il bilanciamento vita-lavoro, o le questioni di diversità, equità e inclusione;
- **Career Guidance:** sessioni guidate da esperti HR su argomenti quali la ricerca di lavoro, la redazione del CV e della lettera di presentazione, la simulazione di un colloquio, le possibili strategie di ingresso nel mondo professionale.

Principali progetti dell'associazione

• **Build Your Law Career**

Progetto dedicato al mondo delle carriere legali, con masterclass tematiche, approfondimenti pratici, e sessioni di Career Guidance. L'iniziativa è rivolta agli studenti MOP (Multi Origins People) di Giurisprudenza, a partire dal terzo anno di università, e ai neolaureati.

• **Shape the Future of Tech Policies**

Progetto che analizza le relazioni istituzionali delle aziende tecnologiche, con particolare attenzione alle asimmetrie informative e alle opportunità di carriera nel settore. Prevede un contest sul tema "Le sfide dei nuovi modelli socio-economici", e un evento finale in presenza.

• **Build Your Future in Consulting**

Incentrato sulle carriere nel settore della consulenza, il progetto offre opportunità per comprendere le dinamiche di lavoro di un consulente e affrontare business case reali, online e in presenza.

- **Mentoring e coaching 1-to-1: Coaching with Kany & Find Your Mentor**

Questi programmi di mentoring e coaching personalizzato supportano studenti e giovani professionisti nell'orientamento universitario, nella pianificazione della carriera e nella ricerca di opportunità internazionali.

- **Generation Professional Project**

In collaborazione con il Berkeley Center on Comparative Equality & Anti-Discrimination Law dell'Università della California, questo progetto crea uno spazio di confronto globale tra studenti e giovani professionisti, italiani e americani. Attraverso incontri virtuali, i partecipanti discutono questioni relative all'uguaglianza e alla discriminazione, integrando prospettive culturali, sociali ed economiche diverse. L'obiettivo del progetto è stato, fin dall'inizio, quello di ampliare le prospettive dei partecipanti e favorire le connessioni internazionali, creando opportunità per le seconde/nuove generazioni italiane che entrano nel mercato del lavoro.

Considerazioni e Implicazioni

L'impatto dell'associazione evidenzia un modello replicabile di intervento sociale, in cui la formazione tecnica e specializzata viene integrata con il mentoring personalizzato, in modo da rispondere alle sfide di inclusione socio-economica. Tali risultati confermano l'efficacia di un approccio orientato a:

- ridurre il divario socio-economico iniziale, tramite strumenti pratici e competenze trasferibili;
- promuovere un networking inclusivo, facilitando connessioni tra giovani talenti e professionisti affermati;
- affrontare la segregazione educativa e lavorativa, supportando gruppi di persone svantaggiate nell'orientamento e nell'inserimento professionale.

Bibliografia

Autorità garante per l'infanzia e l'adolescenza. (2022). *La dispersione scolastica in Italia: un'analisi multifattoriale*.

Caritas e Migrantes. (2024). *XXXIII Rapporto Immigrazione*.

CoNNGI. (2024). *Il manifesto delle nuove generazioni italiane 2025*.

Fondazione ISMU. (2025). *30° Rapporto sulle migrazioni*.

KPMG. (2022). *Social Mobility – The missing dimension of diversity*.

Istat. (2024). *Livelli di istruzione e ritorni occupazionali, anno 2023*.

McKinsey & Company. (2023). *Fixing the ladder: How UK businesses benefit from better social mobility*

Ministero del lavoro e delle politiche sociali. (2024). *XVI Rapporto annuale, gli stranieri nel mercato del lavoro in Italia*.

Ministero dell'Istruzione e del Merito. (2024). *Gli alunni con cittadinanza non italiana - A.s 2022/2023*.

MUR. (2025). *Portale dei dati dell'istruzione superiore, Serie storica degli studenti stranieri iscritti ai corsi di Laurea, As 2029/2020-2023/2024*.

Valore D. (2024). *Oltre le generazioni: esperienze, relazioni lavoro*.



Avv. Carlotta Benigni

Dott. Giuseppe Cappucci

Avv. Elena Davanzo

Avv. Francesca Anna Maria De Novellis

Avv. Benedetta Lunghi

Avv. Carolina Mosiello

Dott. Lorenzo Spranzi

Studio Legale DLA Piper

La diversità etnico-culturale nei suoi aspetti legali e normativi

Il diritto del lavoro e la diversità

Introduzione e principi normativi

Il principio di diversità, inclusione e parità di trattamento è un pilastro essenziale delle società democratiche; orientato a garantire uguaglianza sostanziale e pari opportunità a tutti gli individui, è sostenuto da un **quadro normativo articolato su più livelli** (nazionale, comunitario, internazionale), il cui obiettivo è **eliminare qualsiasi forma di discriminazione, diretta o indiretta**.

In Italia, il **principio di uguaglianza trova fondamento nell'articolo 3 della Costituzione**, che garantisce pari dignità sociale a tutti i cittadini senza distinzioni di razza, lingua o religione, e che assegna allo Stato il compito di rimuovere gli ostacoli che limitano la libertà e l'uguaglianza. Da questa disposizione costituzionale deriva una serie di normative specifiche, tra cui il **Testo unico sull'immigrazione** (D.Lgs. 286/1998), che riconosce alle persone straniere i diritti fondamentali previsti dal diritto interno e internazionale, qualificando come discriminatori quei comportamenti che, basati sulla razza, il colore della pelle, l'origine etnica o la religione, compromettono l'esercizio dei diritti

umani. La medesima norma prevede, inoltre, il diritto di ricorrere all'autorità giudiziaria per ottenere la cessazione di comportamenti discriminatori e la rimozione dei relativi effetti.

Esistono poi norme specifiche di diritto del lavoro, tra cui:

- La **Legge 108/1990**, (*"Disciplina dei licenziamenti individuali"*), che **sancisce la nullità dei licenziamenti per motivi discriminatori** e dispone la reintegra del lavoratore laddove il licenziamento sia stato determinato, tra l'altro, da *"da ragioni di credo politico o fede religiosa"* oppure da *"atti diretti a fine di discriminazione religiosa, razziale e di lingua"*.
- Lo **Statuto dei lavoratori (Legge 300/1970)**, che agli articoli 15 e 16, **vieta ogni atto discriminatorio** legato a opinioni politiche, orientamento religioso, razza, sesso, età, handicap, nazionalità e orientamento sessuale, sia nell'assunzione sia nella gestione del rapporto di lavoro;

- il **D.Lgs. 216/2003**, che specifica ulteriormente (in attuazione della Direttiva 2000/78/CE) il campo di applicazione del **principio di parità di trattamento**, disciplinando nel dettaglio l'accesso al lavoro, le condizioni di impiego, la formazione professionale e l'accesso all'alloggio, oltre alle eventuali agevolazioni sociali, contributive e fiscali¹.

Contro gli atti discriminatori, il sistema italiano prevede **diversi meccanismi di tutela giurisdizionale**; tra questi figurano il ricorso all'autorità giudiziaria per ottenere la cessazione di tali comportamenti, il reintegro dei lavoratori licenziati per motivi discriminatori, e la nullità degli atti che producono disparità di trattamento (art. 15 dello Statuto dei lavoratori).

Tutti questi strumenti giuridici trovano applicazione anche nell'ambito della diversità etnico-culturale, elemento

sempre più centrale nel contesto lavorativo italiano, anche in virtù della globalizzazione e dei fenomeni migratori. Con una presenza così significativa di lavoratori appartenenti a contesti culturali differenti, diviene indispensabile una riflessione giuridica sulle tutele offerte dal diritto del lavoro e sulla gestione delle diversità nei luoghi di lavoro.

Uno strumento fondamentale in questa materia ci è dato dalla **Direttiva 2000/43/CE dell'Unione Europea**, che rafforza il principio di **parità di trattamento** e il **divieto di discriminazioni fondate sulla razza o l'origine etnica**. In particolare, la direttiva fornisce due importanti definizioni:

- si parla di **discriminazione diretta** quando una persona viene trattata meno favorevolmente rispetto a un'altra in situazioni analoghe;
- la **discriminazione indiretta**, invece, emerge quando un criterio,

¹ Nel l'Art. 3 del D.lgs. 216/2003 sancisce che "Il principio di parità di trattamento senza distinzione di religione, di convinzioni personali, di handicap, di età, di nazionalità e di orientamento sessuale si applica a tutte le persone sia nel settore pubblico che privato ed è suscettibile di tutela giurisdizionale secondo le forme previste dall'articolo 4, con specifico riferimento alle seguenti aree:

a) accesso all'occupazione e al lavoro, sia autonomo che dipendente, compresi i criteri di selezione e le condizioni di assunzione;
 b) occupazione e condizioni di lavoro, compresi gli avanzamenti di carriera, la retribuzione e le condizioni del licenziamento, la salute e la sicurezza, il reintegro professionale o il ricollocamento;
 c) accesso a tutti i tipi e livelli di orientamento e formazione professionale, perfezionamento e riqualificazione professionale, inclusi i tirocini professionali;
 d) affiliazione e attività nell'ambito di organizzazioni di lavoratori, di datori di lavoro o di altre organizzazioni professionali e prestazioni erogate dalle medesime organizzazioni;
 d-bis) accesso all'alloggio;
 d-ter) accesso a vantaggi sociali e fiscali;
 d-quater) assistenza fornita dagli uffici di collocamento;
 d-quinquies) iscrizione alle organizzazioni sindacali ed eleggibilità negli organi di rappresentanza dei lavoratori".

una disposizione o una prassi, pur essendo apparentemente neutra, produce uno svantaggio per un determinato gruppo (salvo che tali misure siano giustificate da finalità legittime e necessarie)².

Si può dire dunque che la tutela dei diritti fondamentali, così come la lotta alle discriminazioni, sia sostenuta da una combinazione tra il diritto interno e le norme sovranazionali.

Come sempre accade, però, l'azione del legislatore deve essere accompagnata da un intervento di sensibilizzazione, sia in ambito produttivo, sia a livello sociale e culturale, anche attraverso politiche inclusive concrete.

Giurisprudenza: alcune pronunce di merito

La giurisprudenza ha un ruolo fondamentale nel definire i confini e le modalità di protezione della diversità etnico-culturale sul lavoro: non è raro, infatti, che le pronunce dei tribunali si concentrino su temi quali la discrimina-



zione, il rispetto delle tradizioni culturali e religiose, e l'equilibrio tra libertà individuale ed esigenze organizzative.

Riportiamo qui di seguito alcune delle decisioni più significative sul tema degli ultimi anni, evidenziandone i principi giuridici chiave.

2 Nello specifico, l'Art. 2 della Direttiva 2000/43/CE (secondo il testo vigente all'epoca della decisione citata): "Ai fini della presente direttiva, il principio della parità di trattamento comporta che non sia praticata alcuna discriminazione diretta o indiretta a causa della razza o dell'origine etnica.

Ai fini del paragrafo 1:

a) sussiste discriminazione diretta quando, a causa della sua razza od origine etnica, una persona è trattata meno favorevolmente di quanto sia, sia stata o sarebbe trattata un'altra in una situazione analoga;

b) sussiste discriminazione indiretta quando una disposizione, un criterio o una prassi apparentemente neutri possono mettere persone di una determinata razza od origine etnica in una posizione di particolare svantaggio rispetto ad altre persone, a meno che tale disposizione, criterio o prassi siano oggettivamente giustificati da una finalità legittima e i mezzi impiegati per il suo conseguimento siano appropriati e necessari."

Tribunale di Milano, Sezione Lavoro, Ordinanza del 24 gennaio 2020

Il Tribunale di Milano ha stabilito che **l'uso di espressioni offensive rivolte a un lavoratore in quanto appartenente a una determinata etnia costituisce una forma di discriminazione** ai sensi del D.Lgs. 215/2003 (*"Attuazione della direttiva 2000/43/CE per la parità di trattamento tra le persone indipendentemente dalla razza e dall'origine etnica"*)³.

Il fatto - Nel caso di specie, tre lavoratori di origine africana, dipendenti presso un ristorante, ricorrevano giudizialmente contro la società datrice di lavoro e contro un loro collega, al fine di ottenere l'ordine di immediata cessazione di comportamenti discriminatori e la rimozione dei relativi effetti, oltre al risarcimento del danno in forma pecuniaria. I lavoratori riferivano, infatti, di essere oggetto di continui insulti da parte degli altri dipendenti, da un lato, e di essere stati oggetto di comportamenti denigratori, dall'altro.

L'ordinanza - Il Tribunale ha evidenziato che l'utilizzo di termini offensivi legati all'origine etnica dei lavoratori rappresenta un atteggiamento discriminatorio e lesivo della dignità. Si tratta, dunque, di molestie, anche ai sensi dell'articolo 2 del D.Lgs. 215/2003, che recepisce la direttiva 2000/43/CE sulla parità di trattamento.

Inoltre, il fatto che gli atti discriminatori siano stati compiuti da singoli dipendenti non libera il datore di lavoro dalle responsabilità. In base agli articoli 2049 e 2087 del Codice civile, è obbligo del datore di lavoro garantire l'esistenza di un ambiente sicuro e rispettoso, libero da soprusi e comportamenti degradanti. L'articolo 2087 del Codice civile impone, infatti, l'adozione di tutte le misure necessarie a proteggere l'integrità psicofisica dei lavoratori, mentre l'articolo 2049 del Codice civile prevede la responsabilità aziendale indiretta per i comportamenti illeciti dei dipendenti, qualora connessi al rapporto lavorativo.

Le sanzioni - In virtù di queste premesse, il Tribunale di Milano ha condannato sia il lavoratore responsabile delle molestie sia la società datrice, imponendo a quest'ultima di risarcire i danni subiti dai ricorrenti e di attuare misure interne di sensibilizzazione in materia di rispetto e tutela della diversità.

3. In particolare, ai sensi dell'art. 4 del D. Lgs. 215/2003 nel testo all'epoca vigente: "1. La tutela giurisdizionale avverso gli atti e i comportamenti di cui all'articolo 2 si svolge nelle forme previste dall'articolo 44, commi da 1 a 6, 8 e 11, del testo unico in quanto compatibili.

2. Chi intende agire in giudizio per il riconoscimento della sussistenza di una delle discriminazioni di cui all'articolo 2 e non ritiene di avvalersi delle procedure di conciliazione previste dai contratti collettivi, può promuovere il tentativo di conciliazione ai sensi dell'articolo 410 del codice di procedura civile o, nell'ipotesi di rapporti di lavoro con le amministrazioni pubbliche, ai sensi dell'articolo 66 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, anche tramite le associazioni di cui all'articolo 5, comma 1.

3. Quando il ricorrente fornisce elementi di fatto, desunti anche da dati di carattere statistico, idonei a fondare, in termini precisi e concordanti, la presunzione dell'esistenza di atti, patti o comportamenti discriminatori, spetta al convenuto l'onere di provare l'insussistenza della discriminazione (2).

4. Con il provvedimento che accoglie il ricorso il giudice, oltre a provvedere, se richiesto, al risarcimento del danno anche non patrimoniale, ordina la cessazione del comportamento, della condotta o dell'atto discriminatorio, ove ancora sussistente, nonché la rimozione degli effetti. Al fine di impedirne la ripetizione, il giudice può ordinare, entro il termine fissato nel provvedimento, un piano di rimozione delle discriminazioni accertate.

5. Il giudice tiene conto, ai fini della liquidazione del danno di cui al comma 4, che l'atto o il comportamento discriminatorio costituiscono ritorsione ad una precedente azione giudiziale ovvero ingiusta reazione ad una precedente attività del soggetto leso volta ad ottenere il rispetto del principio della parità di trattamento.

6. Il giudice può ordinare la pubblicazione del provvedimento di cui ai commi 4 e 5, a spese del convenuto, per una sola volta su un quotidiano di tiratura nazionale".

Tribunale di Milano, Sezione Lavoro, Ordinanza del 22 marzo 2012

Il fatto - Il dipendente di una banca aveva avviato un procedimento ai sensi dell'art. 702 c.p.c., lamentando molestie a sfondo razziale e discriminazione per appartenenza etnica. Le molestie erano attribuite a soggetti in posizioni apicali nell'azienda, che utilizzavano frequentemente espressioni dispregiative riguardanti il colore della pelle del lavoratore.

L'ordinanza - Il Tribunale ha stabilito che la norma di cui all'art. 2 comma 3 D.Lgs. n. 215/2003⁴ *“riguarda ogni condotta umana concretamente idonea a violare la dignità della persona per ragioni razziali o etniche, creando nell'ambiente di lavoro un clima intimidatorio, offensivo o umiliante”*.

Dunque, secondo i giudici, in base a un'interpretazione teleologica e letterale della norma, un comportamento può essere qualificato come discriminatorio anche quando non sia intenzionalmente offensivo della dignità personale altrui, laddove produca di fatto un effetto di iniquità, creando nell'ambiente di lavoro un clima intimidatorio, offensivo o umiliante.

Inoltre, ai fini probatori, il Tribunale ha ritenuto rilevanti anche gli elementi presuntivi di cui all'articolo 2729 del Codice Civile, richiamando la direttiva 2000/43/CE e la giurisprudenza comunitaria, tra cui la sentenza “Kelly” della Corte di giustizia UE (C-104/10). Sulla scorta dei principi in questione, i giudici hanno sancito che, in presenza di indizi di comportamento discriminatorio, spetta al presunto autore dimostrarne l'insussistenza.

Sul punto, peraltro, si era già espresso un orientamento di giurisprudenza penale, secondo cui *“la circostanza aggravante della finalità di discriminazione o di odio etnico, razziale o religioso è configurabile non solo quando l'azione, per le sue intrinseche caratteristiche e per il contesto in cui si colloca, risulta intenzionalmente diretta a rendere percepibile all'esterno e a suscitare in altri analogo sentimento di odio e comunque a dar luogo, in futuro o nell'immediato, al concreto pericolo di comportamenti discriminatori, ma anche quando essa si rapporti, nell'accezione corrente, al pregiudizio manifesto di inferiorità di una sola razza, non avendo rilievo la mozione soggettiva dell'agente”*.

Le sanzioni - Alla luce delle considerazioni sopra esposte, il Tribunale ha condannato l'azienda a cessare immediatamente i comportamenti illeciti, ordinando inoltre la diramazione di un comunicato interno, da affiggere peraltro presso la sede aziendale di Milano, con il quale ribadire i valori aziendali e ricordare al personale il divieto, nei rapporti tra colleghi e durante le riunioni di lavoro, di utilizzare espressioni volgari o offensive a sfondo razziale. Sul piano risarcitorio, la società è stata condannata a corrispondere al ricorrente una somma pari a 5.000 euro a titolo di danno non patrimoniale. Tale importo è stato determinato tenendo conto della frequenza e gravità delle condotte discriminatorie, oltreché del numero di lavoratori coinvolti.

⁴ Secondo cui: *“Sono, altresì, considerate come discriminazioni, ai sensi del comma 1, anche le molestie ovvero quei comportamenti indesiderati, posti in essere per motivi di razza o di origine etnica, aventi lo scopo o l'effetto di violare la dignità di una persona e di creare un clima intimidatorio, ostile, degradante”*.

Sui lavoratori migranti

Cenni normativi

Nel corso dei decenni, sono entrate in vigore diverse Convenzioni in materia di migrazioni e lavoro. L'Italia ha ratificato, insieme a molti altri Paesi, una serie di Convenzioni OIL (Organizzazione internazionale del lavoro) sul tema della mobilità internazionale dei lavoratori e sulla potenziale esposizione a fenomeni di tratta e sfruttamento. In particolare, si ricordano le seguenti:

- **Convenzione OIL 97/1949, sui diritti dei lavoratori migranti;**
- **Convenzione OIL 143/1975, sulle migrazioni in condizioni abusive e sulla promozione della parità di oppor-**

tunità e di trattamento dei lavoratori migranti (disposizioni complementari - occupazione).

Entrambi gli strumenti rientrano nella **Convenzione internazionale ONU del 1990 sulla protezione dei diritti dei lavoratori migranti e dei membri delle loro famiglie**, peraltro non ancora ratificata dal nostro Paese.

Di seguito le altre convenzioni in vigore, contenenti disposizioni specifiche sui lavoratori migranti:

- **Convenzione OIL 181/1997** sulle agenzie private per l'impiego: adottata al fine di contrastare le forme illecite di intermediazione privata di manodopera, vieta di addebitare al lavoratore le eventuali spese di ricerca e selezione. Inoltre, dispone che tutti i soggetti impegnati nell'intermediazione di manodopera siano soggetti a registrazione e a monitoraggio nazionale;
- **Convenzione OIL 189/2011** sul lavoro dignitoso per le lavoratrici e i lavoratori domestici, che tutela i lavoratori stranieri appartenenti alla



categoria e ne ribadisce i pari diritti e il pari trattamento.

In Italia, la posizione giuridica dello straniero è tutelata da diversi principi costituzionali (artt. 10, 1 e 4, 3 e 36 della Costituzione).

Inoltre, il D.Lgs. 286/1998, rubricato “Testo unico delle disposizioni concernenti la disciplina dell’immigrazione e norme sulla condizione dello straniero” equipara i diritti dei lavoratori stranieri regolarmente soggiornanti sul territorio a quelli dei cittadini italiani.

In generale, in base alla normativa vigente, sono due le possibilità di accesso al lavoro:

- il rilascio di un **visto** (anche per motivi di lavoro), con durata massima di tre mesi;
- il rilascio di un **permesso di soggiorno**, che può essere di vario tipo, ma che in generale riconosce il diritto a risiedere nel territorio.

Alcune definizioni utili

Per quanto riguarda la condizione giuridica dello straniero in Italia, è importante considerare le seguenti definizioni.

Protezione internazionale⁵

È riconosciuta a chi, nel proprio Paese, sia esposto a persecuzioni individuali che costituiscano una grave violazione dei diritti fondamentali (status di rifugiato, disciplinato dalla Convenzione di Ginevra del 1951, D.Lgs. 251/2007, artt. 7-8).

Protezione internazionale sussidiaria

È destinata ai cittadini stranieri che non soddisfano i requisiti per ottenere lo status di rifugiato, ma che, se rimpatriati, rischierebbero di subire un danno grave. Si tratta, di soggetti che, proprio a causa di questo rischio, non possono (o non vogliono) avvalersi della protezione del proprio Paese d’origine (art. 14 del D.Lgs. 251/2007).

La scelta tra il riconoscimento dello status di rifugiato, da un lato, o della protezione sussidiaria, dall’altro, dipende da alcuni criteri oggettivi e da altri di natura soggettiva, che tengono conto della storia individuale del richiedente, della sua situazione attuale, delle motivazioni della richiesta, e del contesto nel Paese di origine.

Protezione speciale⁶

Quando non sussistono i requisiti per il riconoscimento della protezione internazionale (neanche nella forma sussidiaria), la protezione speciale può essere con-

5 Dal sito web “Il diritto di asilo e la protezione internazionale”.

6 Dal sito web “Il diritto di asilo e la protezione internazionale”.

cessa allo straniero qualora non possa essere espulso verso un Paese in cui rischierebbe persecuzioni per motivi di razza, sesso, orientamento sessuale, identità di genere, lingua, cittadinanza, religione, opinioni politiche, condizioni personali o sociali. Questa protezione, inoltre, può essere accordata qualora fondati motivi facciano ritenere che, nel Paese di destinazione, la persona possa essere esposta al rischio di tortura o di trattamenti inumani e degradanti (art. 19 del D.Lgs. 286/1998).

Rifugiato⁷

È colui che ha ottenuto lo status tramite procedura di richiesta di asilo internazionale. Lo status può essere riconosciuto dall'apposita Commissione territoriale, in presenza di cinque motivi convenzionali (fondato timore di persecuzione per razza, religione, nazionalità, appartenenza a un particolare gruppo sociale, opinione politica). Il correlato permesso di soggiorno, di durata pari a cinque anni (rinnovabile), equipara i diritti del rifugiato a quelli del cittadino italiano.

Richiedente asilo⁸

È colui che ha avviato la procedura di richiesta di asilo. Il diritto di asilo è riconosciuto dall'articolo 10.3 della Costituzione, secondo il quale *“lo straniero, al quale sia impedito nel suo paese l'effettivo esercizio delle libertà democratiche garantite dalla Costituzione italiana, ha diritto d'asilo nel territorio della Repubblica, secondo le condizioni stabilite dalla legge”*. Ad oggi, la riserva di legge qui citata non è stata ancora seguita da una specifica legge attuativa. Peraltro, la giurisprudenza (v. la sentenza n. 4674 del 1997 resa dalla Corte di cassazione a Sezioni unite) ha affermato il carattere precettivo e la conseguente immediata operatività della disposizione costituzionale, la quale con sufficiente chiarezza definisce quali sono le fattispecie che fanno sorgere il diritto di asilo in favore dello straniero.

7 Art. 1 Convenzione sullo stato dei rifugiati, conclusa a Ginevra il 28 luglio 1951. In base alla Convenzione di Ginevra: chi, a causa di un giustificato timore di essere perseguitato per la sua razza, religione, cittadinanza, opinioni politiche o appartenenza a un determinato gruppo sociale, si trova fuori dello Stato di cui possiede la cittadinanza e non può o, per tale timore, non vuole domandare la protezione di detto Stato; oppure chiunque, essendo apolide e trovandosi fuori del suo Stato di domicilio abituale in seguito a tali avvenimenti, non può o, per il timore sopra indicato, non vuole ritornarvi. Nel contesto dell'Unione europea, si riferisce in particolare al cittadino di un Paese terzo o all'apolide che, ai sensi dell'articolo 1A della Convenzione di Ginevra, viene ammesso a risiedere in quanto tale nel territorio di uno Stato membro e per il quale l'articolo 12 (Esclusione), della Direttiva 2004/83/CE non si applica.

8 Ai sensi dell'art. articolo 2(c) della Direttiva 2003/9/CE del Consiglio, del 27 gennaio 2003, recante norme minime relative all'accoglienza dei richiedenti asilo negli Stati membri, si definisce “richiedente asilo” Qualsiasi cittadino di paese terzo o apolide che abbia presentato una domanda di asilo in merito alla quale non sia ancora stata presa una decisione definitiva.

Migrante (definizione OIM, Organizzazione internazionale per le migrazioni)

Chiunque attraversi un confine internazionale, indipendentemente dal proprio status legale, dal fatto che il movimento sia volontario o meno, dalle cause e dalla durata della migrazione.

Migrante irregolare (cittadino di un Paese terzo presente irregolarmente)⁹

Cittadino di Paese terzo del quale è stata ufficialmente constatata la presenza sul territorio di uno Stato membro e che non soddisfa, o non soddisfa più, le condizioni di soggiorno o residenza per quel determinato Stato membro.

Immigrante¹⁰

Nel contesto dell'UE, è definita come la persona che compie un'azione di immigrazione, ossia un'azione con cui stabilisce la sua dimora abituale nel territorio di uno Stato membro per un periodo minimo di dodici mesi (effettivo o presunto), dopo aver avuto in precedenza la propria dimora abituale in un altro Stato membro o in un Paese terzo.

Possibili implicazioni pratiche

Nella relazione con il personale di etnia diversa, è importante intervenire in tutti i momenti chiave nella vita dei lavoratori, a partire dalla fase di selezione, in cui l'elemento della diversità culturale deve essere considerato con attenzione. È buona prassi per le aziende lavorare in sinergia con attori del terzo settore, per esempio nell'ambito di studi e valutazioni, valorizzando i punti di forza della risorsa migrante.

Con riguardo alla selezione inclusiva dei candidati, sarebbe opportuno promuovere canali di recruitment alternativi e, eventualmente, corsi di formazione per il personale HR per la selezione di persone con background migratorio.

Tutte queste proposte, tuttavia, non sono esenti da criticità: il fenomeno migratorio implica la coabitazione di diversità linguistiche, culturali e religiose, e quindi un considerevole sforzo nella ricerca di punti di equilibrio che consentano di tenere insieme tali diversità, e nella comprensione del valore della multiculturalità quale punto di partenza per l'arricchimento reciproco.

⁹ Regolamento (CE) n. 862/2007 del Parlamento europeo e del Consiglio, dell'11 luglio 2007, relativo alle statistiche comunitarie in materia di migrazione e di protezione internazionale.

¹⁰ Articolo 3(5) della Direttiva 2008/115/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 16 dicembre 2008, recante norme e procedure comuni applicabili negli Stati membri al ritorno di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare.

Resta inteso, infine, che una verifica specifica delle competenze dei lavoratori deve pur sempre incrociare le necessità e le esigenze aziendali.

Il riconoscimento dei titoli di studio in Italia

Un elemento di capitale importanza, per la mobilità internazionale degli studenti e dei professionisti, è il riconoscimento dei titoli di studio stranieri.

In Italia, i titoli di studio conseguiti all'estero, per avere valore legale, devono essere sottoposti a una specifica procedura di riconoscimento, la cui complessità varia a seconda dell'ambito di utilizzo (concorsi pubblici, ambito privato ecc.).

Per ottenere il riconoscimento in Italia dei titoli di studio di scuola secondaria di I e II grado acquisiti all'estero in un Paese membro UE (o anche extra-UE, nel caso dei titolari di protezione internazionale), e quindi attribuire loro lo stesso valore legale di quelli rilasciati dalle scuole italiane, in genere è sufficiente una dichiarazione di equipollenza. I cittadini ex-

tra-UE, invece, per ottenere un titolo di studio legalmente valido in Italia (quale, per esempio, il diploma di scuola secondaria), sono tenuti a iscriversi a un Centro provinciale per l'istruzione degli adulti.

Il riconoscimento di tali titoli richiede la presentazione di specifica documentazione agli Uffici scolastici territoriali, ai quali spettano la valutazione e il raffronto tra i percorsi di studio compiuti dallo straniero e quelli previsti in Italia, e in seguito la comunicazione dell'esito della valutazione.

La legge 148/2002 (*"Ratifica ed esecuzione della Convenzione sul riconoscimento dei titoli di studio relativi all'insegnamento superiore nella Regione europea, fatta a Lisbona l'11 aprile 1997, e norme di adeguamento dell'ordinamento interno"*) ha recepito in Italia la Convenzione di Lisbona¹¹.

¹¹ La Convenzione di Lisbona (ufficialmente "Convenzione sul Riconoscimento della Qualificazione riguardante l'Istruzione Superiore nella Regione Europea") è una convenzione internazionale del Consiglio d'Europa elaborata insieme all'UNESCO. Si tratta del principale accordo giuridico sulla valutazione delle credenziali in Europa. Firmata nel 1997, entrò in vigore il 1° febbraio 1999.

Nel 2012 la convenzione risultò ratificata da tutti i 47 stati membri del Consiglio d'Europa a Strasburgo, con l'eccezione della Grecia e del Principato di Monaco. Essa è stata ratificata anche da stati che non sono membri del Consiglio d'Europa, quali Australia, Bielorussia, Canada, Santa Sede, Israele, Kazakhstan, Kirgizstan, Tagikistan e Nuova Zelanda. Gli Stati Uniti hanno sottoscritto la convenzione ma non l'hanno ratificata.

A proposito di titoli accademici esteri da riconoscere in Italia, si distingue principalmente tra il riconoscimento finalizzato (c.d. “equivalenza”) e il riconoscimento accademico (c.d. “equipollenza”)

Il riconoscimento finalizzato (c.d. equivalenza)

Il riconoscimento finalizzato si applica in caso di utilizzo specifico di un titolo accademico estero per fini particolari e specifici, come l'accesso a determinati concorsi pubblici o a particolari benefici. È previsto da normative nazionali che stabiliscono l'obbligo di verifica del valore di titoli accademici esteri, ma senza il conferimento di un valore legale a livello assoluto.

Il riconoscimento finalizzato deve essere richiesto ogni qualvolta si presenti una necessità specifica, e richiede l'emissione di un nuovo provvedimento che certifichi la corrispondenza del titolo estero alle esigenze richieste. Tale provvedimento è valido solo per lo scopo per cui è stato richiesto e non può essere utilizzato in altri ambiti.

Il riconoscimento accademico (c.d. equipollenza)

Il riconoscimento accademico è un procedimento amministrativo attraverso il quale un titolo di studio estero viene considerato equivalente a un titolo accademico italiano, acquisendo così valore legale. Questo tipo di riconoscimento è riservato agli atenei italiani, che sono responsabili per la valutazione e l'attribuzione dell'equipollenza.

È un procedimento che richiede una valutazione dettagliata del percorso di studi seguito all'estero, considerando la durata, i contenuti e le strutture del corso e raffrontandoli a quelli previsti nel sistema di istruzione italiano. Se il titolo estero viene giudicato equivalente a quello rilasciato da un'Università italiana, sarà lo stesso atto dichiarativo a conferire valore legale al titolo, consentendo il suo utilizzo in tutti gli ambiti per cui il titolo italiano è richiesto, inclusi i concorsi pubblici e altre applicazioni legali.

Il riconoscimento dei titoli di studio dei rifugiati

La Convenzione di Lisbona contiene norme che regolano il riconoscimento dei titoli dichiarati dai rifugiati, dai profughi o da altre persone in possesso di analogo status giuridico. Ogni Paese è tenuto a elaborare procedure atte a valutare equamente, anche laddove i titoli di studio dichiarati non siano comprovati da adeguata documentazione, se i rifugiati soddisfano i requisiti per l'accesso all'istruzione superiore, a studi più avanzati o all'esercizio di attività professionali regolamentate.

In linea con quanto disposto dalla Convenzione di Lisbona, l'Italia ha adeguato la propria legislazione in tema di riconoscimento delle qualifiche dei rifugiati tramite l'introduzione del comma 3 bis all'art. 26 del D.Lgs. 251/2007, che prevede quanto segue: *“Per il riconoscimento delle qualifiche professionali, dei diplomi, dei certificati e di altri titoli conseguiti all'estero dai titolari dello status di rifugiato o dello status di protezione sussidiaria, le amministrazioni competenti individuano sistemi appropriati di valutazione, convalida e accreditamento che consentono il riconoscimento dei titoli ai sensi dell'art. 49 del decreto del Presidente della Repubblica 31 agosto 1999, n. 394, anche in assenza di certi-*

ficazione da parte dello Stato in cui è stato ottenuto il titolo, ove l'interessato dimostra di non poter acquisire detta certificazione”.

Inoltre, la Direzione generale per lo studente, lo sviluppo e l'internazionalizzazione della formazione superiore del Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) ha invitato le istituzioni di formazione superiore italiane a riconoscere *“i cicli e dei periodi di studio svolti all'estero e i titoli di studio stranieri, ai fini dell'accesso all'istruzione superiore, del proseguimento degli studi universitari e del conseguimento dei titoli universitari italiani (art. 2 L. 148/2002)”* e *“a predisporre procedure e meccanismi interni per valutare le qualifiche dei rifugiati e dei titolari di protezione sussidiaria, anche nei casi in cui non siano presenti tutti o parte dei relativi documenti comprovanti i titoli di studio”*.

Per approfondimenti, è suggeribile consultare i seguenti siti:

[Titoli accademici esteri - Ministero dell'Università e della Ricerca](#)

[Ministero della giustizia - Riconoscimento dei titoli professionali conseguiti all'estero](#)

[CIMEA - Centro Informazioni Mobilità Equivalenze Accademiche¹²](#).

¹² Il CIMEA - Centro di Informazione sulla Mobilità e le Equivalenze Accademiche svolge dal 1984 la propria attività di informazione e consulenza sulle procedure di riconoscimento dei titoli di studio e sui temi collegati all'istruzione e formazione superiore italiana e internazionale.

Aspetti fiscali

Dal punto di vista fiscale, **non risultano disponibili agevolazioni specifiche per le aziende che si adoperano ai fini dell'inclusione di lavoratori provenienti da paesi europei o extraeuropei.**

Segnaliamo tuttavia, tenendo conto anche delle **novità introdotte dalla Legge di bilancio 2025**, la presenza di alcune misure agevolative, con un'attenzione particolare rivolta a categorie specifiche di lavoratori, tra le quali quelli appartenenti a minoranze etniche di uno Stato membro dell'Unione Europea.

Si tratta in particolare della cosiddetta super-deduzione, estesa dalla Legge di bilancio 2025 per il triennio 2025–2027. La misura si propone, in sintesi, di incentivare i datori di lavoro all'assunzione di personale dipendente con contratti di lavoro a tempo indeterminato, tramite la maggiorazione ai fini fiscali (come la maxi-deduzione) del costo riferibile all'incremento occupazionale.

Beneficiari dell'agevolazione sono i titolari di reddito d'impresa che possono accedere al beneficio fiscale se rispettano il requisito dell'incremento occupazionale, così declinato:

- il numero dei dipendenti a tempo indeterminato al termine del periodo d'imposta successivo a quello in corso superiore al numero dei dipendenti a tempo indeterminato mediamente occupato del periodo d'imposta precedente;
- l'incremento complessivo della forza lavoro (inclusi i lavoratori a tempo determinato) rispetto al periodo precedente.

Verificata l'esistenza dell'incremento occupazionale, l'agevolazione si sostanzia nella **maggiorazione del costo del personale di nuova assunzione**, ai fini della determinazione del reddito d'impresa, nella misura del 20% o 30%.

Ai fini del computo del costo riferibile all'incremento occupazionale, è necessario assumere come base di calcolo per l'agevolazione un valore pari al minore importo tra:

- il costo riferito ai nuovi assunti a contratto indeterminato, risultante dalla voce B.9 del Conto economico;
- l'incremento complessivo del costo

del personale, risultante dal confronto tra il costo del personale risultante dalla voce B.9 di Conto economico del periodo d'imposta X e quello risultante dalla voce B.9 di Conto economico del periodo d'imposta X-1.

Rientrerebbero nella base di calcolo della maggiorazione, dunque, i salari, gli oneri sociali, la quota di TFR e di analoghi fondi di quiescenza, e gli altri costi. Resterebbero escluse, ancorché deducibili, le spese del personale che nel conto economico finiscono in voci diverse, come servizi mensa, ristoranti, alberghi per le trasferte e altre.

La super-deduzione, ordinariamente stabilita nella misura del 20%, è incrementata al 30% con riferimento ai "Lavoratori meritevoli di maggior tutela", come elencati nell'Allegato 1 al D.Lgs. 216/2023, che include:

- **lavoratori molto svantaggiati** ai sensi dell'articolo 2, numero 99), del regolamento (UE) n. 651/2014 della Commissione, del 17 giugno 2014, e successive modificazioni (cioè (a) lavoratore privo da almeno 24 mesi di impiego regolarmente retribuito, (b) lavoratore privo da almeno 12 mesi di impiego regolarmente retribuito e che appartenga a una delle categorie di cui alle lettere da

b) a g) della definizione di "lavoratore svantaggiato", ossia: b) avere un'età compresa tra i 15 e i 24 anni; c) non possedere un diploma di scuola media superiore o professionale (livello ISCED 3) o aver completato la formazione a tempo pieno da non più di due anni e non avere ancora ottenuto il primo impiego regolarmente retribuito; d) aver superato i 50 anni di età; e) essere un adulto che vive da solo con una o più persone a carico; f) essere occupato in professioni o settori caratterizzati da un tasso di disparità uomo-donna che supera almeno del 25 % la disparità media uomo-donna in tutti i settori economici dello Stato membro interessato, laddove il lavoratore interessato appartenga al genere sottorappresentato; g) appartenere a una **minoranza etnica di uno Stato membro** e avere la necessità di migliorare la propria formazione linguistica e professionale, oppure la propria esperienza lavorativa, per aumentare le prospettive di accesso ad un'occupazione stabile);

- **persone con disabilità** ai sensi dell'articolo 1 della L. 68/1999;
- **persone svantaggiate** ai sensi dell'articolo 4 della L. 381/1991;

- **donne di qualsiasi età con almeno due figli di età minore di diciotto anni**, oppure prive di un impiego regolarmente retribuito da almeno sei mesi, residenti in regioni ammissibili ai finanziamenti nell'ambito dei fondi strutturali dell'Unione Europea e nelle aree di cui alla lettera f) sopra riportata, annualmente individuate con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze;
- **giovani ammessi all'incentivo all'occupazione**;
- soggetti che beneficiavano del **reddito di cittadinanza**;
- lavoratori con sede di lavoro situata in **regioni** che nel 2018 presentavano un prodotto interno lordo pro capite inferiore al 75 per cento della media EU27 o comunque compreso tra il 75 per cento e il 90 per cento, e un tasso di occupazione inferiore alla medianazionale.

Regole peculiari sono previste, infine, (i) per il calcolo dell'agevolazione per società facenti parte di un gruppo e (ii) con riferimento al distacco infragruppo di lavoratori dipendenti.



Il progetto “Welcome. Working for Refugee Integration” dell’Alto Commissariato delle Nazioni Unite per i Rifugiati



Laura Palazzi

Senior Durable Solutions Assistant,
UNHCR, The UN Refugee Agency

L’Alto Commissariato delle Nazioni Unite per i Rifugiati (UNHCR) è da molti anni impegnato a fianco dei rifugiati nel promuovere la loro inclusione lavorativa in Italia. **Il lavoro rappresenta per i rifugiati uno dei fattori essenziali per integrarsi efficacemente nella società**, in quanto favorisce il raggiungimento di un adeguato grado di autonomia, permettendo loro di contribuire attivamente alla comunità in cui vivono.

Le competenze delle persone rifugiate rappresentano anche una risorsa preziosa per la crescita economica del Paese e possono aiutare a colmare le lacune nel mercato del lavoro. Ciò è riconosciuto anche dagli Stati a livello

internazionale, come dimostra il Comprehensive Refugee Response Framework, allegato alla Dichiarazione di New York sui rifugiati e migranti adottata dall’Assemblea Generale dell’ONU nel 2016. Nel documento si afferma l’intenzione di adottare misure affinché i rifugiati possano utilizzare al meglio le proprie competenze e capacità, e di investire nello sviluppo del capitale umano, nell’autonomia e nell’acquisizione delle competenze trasferibili.

Sebbene non siano disponibili dati specifici e completi sui livelli occupazionali dei rifugiati in Italia, dalle attività di consultazione partecipativa condotte annualmente da UNHCR in Italia,

emerge che richiedenti asilo e rifugiati incontrano maggiori difficoltà a inserirsi nel mercato del lavoro, specialmente in posizioni in linea con le loro reali capacità. Queste difficoltà derivano da **ostacoli** quali i vincoli nel **riconoscimento di titoli e qualifiche**, le **barriere linguistiche**, spesso non mitigate da adeguate misure per l'apprendimento dell'italiano, ma anche **pregiudizi** che limitano la piena valorizzazione delle loro potenzialità.

Riconoscendo l'importanza del lavoro nei processi di integrazione e per incoraggiare le imprese a rafforzare le politiche aziendali di DEI in direzione dell'inclusione lavorativa dei rifugiati, nel 2016 l'UNHCR ha lanciato il programma "Welcome. Working for Refugee Integration", frutto della collaborazione con Fondazione Adecco, il Ministero del Lavoro, il Global Compact Italia e Confindustria.

Il progetto nasce come un riconoscimento annuale del logo "Welcome" da parte dell'UNHCR alle aziende che abbiano attivato percorsi di inclusione lavorativa di rifugiati. A questo si affianca il logo "We Welcome", destinato ai soggetti del terzo settore che abbiano facilitato tali percorsi. Dalla prima edizione del 2017 alla sesta del 2023, sono state premiate 742 aziende e

agenzie per il lavoro per il loro impegno nell'aver promosso, nel complesso, oltre 34.000 percorsi di inclusione lavorativa di rifugiati. Come testimoniano le aziende stesse, integrare rifugiati nei team di lavoro significa arricchire il bagaglio culturale dell'impresa e il capitale umano con competenze, talenti e idee spesso innovative, oltre a creare un ambiente lavorativo nel complesso più inclusivo e solidale. Le esperienze e le capacità che i rifugiati portano con sé, insieme al riconoscimento e alla valorizzazione del loro contributo professionale, possono tradursi, dunque, in un'energia positiva per l'intera azienda.

Sebbene l'assegnazione del logo continui a essere parte fondamentale del programma, in quanto riconoscimento del prezioso impegno delle aziende, negli anni "Welcome" si è evoluto attraverso un insieme di **attività finalizzate a mettere in connessione aziende, rifugiati e società civile, al fine di creare percorsi di inclusione lavorativa di successo.**

Centrali sono le attività a supporto delle aziende nelle diverse fasi dell'inserimento. Tra queste, in particolare, la facilitazione del dialogo con i servizi e le organizzazioni che accompagnano i rifugiati nei percorsi di integrazione. Costretti a lasciare il proprio Paese, con

esperienze traumatiche alle spalle, una limitata conoscenza dei contesti locali e della lingua, e scarse reti sociali, **i rifugiati affrontano sfide specifiche nel mondo del lavoro che richiedono risposte mirate.** Per garantire il successo dei percorsi lavorativi, è essenziale che le imprese siano consapevoli e tengano conto di tali esigenze, ad esempio offrendo formazione o programmi di mentorship. Al tempo stesso, le aziende hanno spesso bisogno di supporto negli aspetti relativi ai documenti o di essere guidate nella gestione delle relazioni nelle fasi dell'inserimento nei team di lavoro. Il coinvolgimento della società civile è fondamentale in questo, in quanto porta competenze e risorse che aiutano sia i rifugiati sia le imprese a comprendere le rispettive esigenze e a trovare soluzioni efficaci.

Le aziende e i soggetti della società civile che gravitano intorno al programma sono incoraggiati a co-progettare, insieme ai rifugiati coinvolti, i percorsi di inclusione lavorativa e a collaborare per identificare problemi e possibili soluzioni. La creazione di queste partnership ha contribuito a fidelizzare molte imprese al programma poiché hanno riconosciuto il valore aggiunto portato dal terzo settore. Al contempo, grazie a questa metodologia, si è favorita la sensibilizzazione dei

management e dei responsabili delle risorse umane aziendali verso processi di selezione e inserimento sempre più calibrati sulle peculiarità dei rifugiati.

Parallelamente, negli anni sono state implementate **attività rivolte alla società civile, con l'obiettivo di valorizzare il ruolo e rafforzare la loro capacità di diffondere sui territori i principi promossi dal programma Welcome,** anche presso nuove aziende. Iniziative di formazione, condotte da UNHCR e Fondazione Adecco, in collaborazione con il Servizio Centrale che coordina il sistema di accoglienza e integrazione italiano, hanno permesso di consolidare le competenze degli operatori dell'accoglienza, sia nell'orientamento dei rifugiati nel mercato del lavoro e sia per rafforzare il loro ruolo come interlocutori di riferimento per le imprese. Nel 2022, inoltre, è stata istituita la rete **WelcomeNet**, composta dalle organizzazioni e dai servizi di accompagnamento al lavoro che supportano e promuovono a livello locale il programma Welcome. La creazione di una rete, che conta ad oggi più di cento membri distribuiti su tutto il territorio nazionale, ha reso più efficace la

segnalazione e diffusione delle opportunità lavorative offerte dalle aziende e ha aiutato le imprese a entrare in contatto con i rifugiati e con le organizzazioni che li supportano.

La rete WelcomeNet include i Welcome Liaison Officer (WLO), figure specializzate nell'integrazione lavorativa dei rifugiati. I WLO operano come antenne del programma Welcome negli uffici comunali di Spazio Comune in cinque città strategiche (Torino, Milano, Roma, Napoli e Bari, con l'obiettivo di espandere la loro presenza ad altre città), scelte per la loro rilevanza in termini di presenza di rifugiati e di opportunità lavorative. I WLO forniscono orientamento e assistenza ai rifugiati per accedere al mercato del lavoro; al contempo, costruiscono e rafforzano la collaborazione con gli altri servizi pubblici del territorio, con aziende, enti di formazione e con il resto della rete WelcomeNet locale per l'attivazione di percorsi di inclusione lavorativa dei rifugiati.

L'ultima evoluzione del programma Welcome, volta a rafforzare la capacità di raggiungere i rifugiati

e a consolidarne la sostenibilità, si è tradotta nella creazione della piattaforma online **"Welcome In-One-Click"**. Lanciata nel 2024, la piattaforma replica online le logiche del programma Welcome sviluppate negli anni e basate sulla collaborazione tra più soggetti. La registrazione e le interazioni sono rivolte alle aziende, che possono pubblicare opportunità di lavoro e tirocinio; ai rifugiati, che possono esplorare le offerte pubblicate e candidarsi direttamente online; ai soggetti della società civile, che possono offrire ai rifugiati registrati assistenza, orientamento e supporto nella relazione con le aziende, a conferma della centralità del loro ruolo nei processi di integrazione lavorativa. Una sezione è inoltre dedicata ai corsi di formazione, sia essa tecnica, linguistica o per lo sviluppo di soft skill, nella consapevolezza che reskilling e upskilling sono fattori chiave per far sì che le competenze dei rifugiati siano in linea con quelle richieste dal contesto lavorativo italiano.

Il programma Welcome rappresenta un esempio concreto di come la collaborazione tra imprese e società civile possa favorire soluzioni di inclusione efficaci, in linea con i principi della DEI. Si tratta di un percorso in crescita, ma rimane l'esigenza di espandere queste iniziative affinché

possano raggiungere un numero maggiore di persone. Allo stesso tempo, è fondamentale rafforzare quei fattori di contesto imprescindibili a garantirne il successo. **Tra le sfide ancora aperte emergono l'accesso alla documentazione, l'assenza di una raccolta sistematica delle informazioni sulle competenze dei rifugiati, la scarsità di misure dedicate all'apprendimento della lingua italiana e di iniziative per la mobilità locale**, determinante per raggiungere i luoghi di lavoro che spesso sono collocati in aree non raggiunte dal trasporto pubblico. **Un ulteriore nodo cruciale è rappresentato dalla casa.** La scarsità di soluzioni abitative accessibili, insieme a forme di discriminazione, intrappola molti rifugiati in una situazione di precarietà abitativa, con un impatto sul loro benessere generale. Inoltre, in assenza di un alloggio adeguato, i rifugiati spesso si vedono costretti a rinunciare ad opportunità di impiego coerenti con il loro profilo o maggiormente stabili e sicure.

Queste sfide possono essere affrontate solo adottando un approccio che coinvolga la società nel suo insieme.

La collaborazione tra istituzioni, settore privato e società civile, infatti, può portare a soluzioni innovative e sostenibili su più fronti. Le imprese possono

contribuire non solo consolidando il loro impegno nei processi di inclusione in azienda, ma anche sviluppando iniziative concrete nel superamento delle difficoltà che i rifugiati incontrano in altri ambiti e che incidono sulla capacità di accedere all'impiego. Agendo a fianco dei rifugiati, pertanto, possono diventare promotrici di cambiamenti positivi anche nelle comunità e nei territori in cui operano.



Iraklis Dimitriadis, PhD

Sociologo, Ricercatore a tempo determinato,
Scuola Normale Superiore

Accesso al mercato del lavoro e valorizzazione delle competenze delle persone migranti

L'inserimento lavorativo dei migranti in Italia è una realtà consolidata da ormai quattro decenni. Oggi, **la popolazione migrante è estremamente eterogenea**: si osserva infatti una sorta di struttura a strati, in cui l'accesso ai diritti e alle risorse è differenziato in base alla provenienza e allo status. Ecco un elenco, ovviamente parziale, delle categorie presenti:

- migranti che hanno acquisito la cittadinanza italiana;
- cittadini di Paesi membri dell'UE;
- persone in possesso di un permesso di soggiorno di lungo periodo;
- titolari di permessi temporanei;
- rifugiati e richiedenti asilo;
- migranti privi di un titolo di soggiorno regolare;
- le cosiddette seconde/nuove generazioni (i figli o discendenti di famiglie migranti, che rappresentano una componente sempre più rilevante della società italiana).

L'eterogeneità dei gruppi si riflette nel tipo di partecipazione al mercato del lavoro, che varia a seconda dello status giuridico, ma anche in base ad altre

caratteristiche sociodemografiche: nazionalità, livello d'istruzione e riconoscimento del titolo di studio nel paese d'arrivo, status socioeconomico, genere, e colore della pelle (Della Puppa et al., 2024). Il livello di vulnerabilità di ciascun gruppo è quindi variabile. Esistono infatti storie di migrazione più privilegiate e tutelate di altre. Si pensi, per esempio, a come può variare l'esperienza di coloro che lavorano in settori dove è richiesta una manodopera a basso costo rispetto al percorso di una persona che giunge in Italia per trasferimento della sede aziendale.

Fatte salve le eccezioni (lavoratori che accedono a posizioni altamente qualificate, specialmente nelle grandi città del Nord), **la maggior parte dei migranti trova occupazioni caratterizzate da condizioni svantaggiose**, poco tutelate, fisicamente pesanti, oppure poco retribuite o scarsamente qualificate. Da ciò deriva, oltre a **un basso prestigio sociale**, anche una significativa **insicurezza occupazionale**, con **scarse opportunità di avanzamento** (Fellini e Fullin, 2018).

I lavori svolti dai migranti riguardano diversi settori economici.

- A prevalere sono l'**agricoltura** (18% degli occupati stranieri, inclusi i settori caccia e pesca), soprattutto per i raccolti stagionali, e le costruzioni (16,4% degli occupati stranieri), dove abbondano le mansioni a bassa qualifica.
- Un gran numero di migranti, soprattutto donne, è attivo nei **servizi alla persona** (30,4% degli occupati stranieri), in ruoli come assistenti domiciliari e badanti.
- Anche i settori della **ristorazione** e dell'**ospitalità** (17,4% degli occupati stranieri) fanno largo affidamento sulla forza lavoro migrante, impiegando camerieri, addetti alle pulizie e lavapiatti.
- Infine, nel comparto industriale e manifatturiero, i migranti occupano spesso posizioni operative in **fabbriche** e **catene di montaggio**.

Fonte: Ministero del Lavoro, 2024

In Italia, storicamente, non sono mai state attuate politiche efficaci per il reclutamento e inserimento di manodopera straniera (Ambrosini e Campomori, 2024). A differenza di altri paesi come la Germania, la Svezia, il Canada e l'Australia che hanno tradizionalmente optato per politiche che prevedono canali di ingresso regolamentati e programmi di integrazione a lungo termine, la gestione dell'immigrazione lavorativa in Italia si è caratterizzata principalmente per l'adozione di sanatorie occasionali e Decreti flussi, strumenti che non hanno garantito una regolamentazione stabile e organica dell'accesso e dell'integrazione dei lavoratori stranieri, ma si sono limitati a rispondere a esigenze immediate e alle richieste del mercato del lavoro. Inoltre, le politiche volte all'inserimento socio-lavorativo si sono rivelate insufficienti, con scarsi investimenti in percorsi di formazione linguistica e professionale, fondamentali per favorire l'integrazione degli immigrati nel contesto economico e sociale del Paese. Spesso, la regolarizzazione del loro status legale non è stata accompagnata da misure concrete per migliorarne la mobilità

tà professionale o per valorizzarne le competenze, costringendo così molti migranti a rimanere impiegati in mansioni poco qualificate e precarie. È molto raro dunque che le persone, una volta arrivate in Italia, ricevano un servizio di orientamento da parte degli enti pubblici.

E allora, per indirizzare i lavoratori verso le occupazioni più immediatamente accessibili, **un ruolo cruciale è quello delle reti migratorie** (Ambrosini, 2020). Si tratta di reti informali, basate su relazioni interpersonali (amicizia o parentela), che facilitano l'arrivo e l'integrazione iniziale nel Paese, spesso influenzando la scelta dell'Italia rispetto ad altre destinazioni. Tramite un efficace passaparola forniscono accoglienza iniziale, aiuto nella ricerca di alloggio, supporto logistico e assistenza burocratica, oltre a un sostegno sociale ed emotivo che riduce il senso di isolamento. Tuttavia, queste reti possono limitare l'autonomia dei migranti, favorendo fenomeni di ghettizzazione e creando una dipendenza sociale. In alcuni casi possono anche condurre alla devianza, aprendo la strada a percorsi illeciti come il

caporalato, specialmente nel settore agricolo (Perrotta, 2015).

Per indagare le ragioni che inducono i migranti ad accettare lavori poco qualificati e poco retribuiti, occorre considerare i loro bisogni, e al contempo i loro progetti personali e familiari (Ambrosini, 2020). Nonostante la narrativa politica e mediatica dica il contrario, per molti di loro l'intenzione iniziale è quella di una permanenza temporanea, in cui accumulare rapidamente risparmi da inviare o reinvestire nel Paese d'origine. Questa condizione li rende un bacino di reclutamento particolarmente favorevole per i datori di lavoro, specie per quelle mansioni che la popolazione autoctona tende a rifiutare. In molti casi, peraltro, il confronto con le opportunità disponibili nei paesi di provenienza è impietoso: un impiego pesante e poco remunerato in Italia, anche nell'economia sommersa, risulta spesso preferibile rispetto alle prospettive offerte in patria.

È importante anche evidenziare un particolare tipo di **migrazione lavorativa**, quella **circolare**, ovvero **una forma di mobilità in cui i lavoratori migranti si spostano temporaneamente tra il Paese di origine e l'Italia**, seguendo cicli ripetuti di andata e ritorno (Mai e Paladini, 2013). Questo tipo di migrazione

mira a soddisfare esigenze lavorative stagionali o settoriali, senza necessariamente comportare un insediamento permanente. Sebbene questo modello migratorio si sviluppi principalmente attraverso il Decreto flussi, che stabilisce le quote di ingresso per i lavoratori stagionali, non è raro che si realizzi in modo spontaneo tramite reti di conoscenze tra migranti e/o datori di lavoro.

Come si accennava, **esiste un evidente nesso tra l'economia sommersa e il lavoro migrante** (Dimitriadis, 2023; Reyneri, 2017). Spesso i migranti sono costretti a lavorare senza un contratto regolare per via dell'impossibilità di accedere allo status legale. In altri casi vengono coinvolti in altre forme di lavoro informale, come l'erogazione "fuori busta" di una parte dello stipendio.

Il fenomeno dell'economia sommersa ha radici profonde, ben precedenti all'immigrazione degli ultimi decenni, sebbene una percezione diffusa tenda a sostenere il contrario. È un fenomeno che si manifesta con particolare intensità nelle aree storicamente più fragili, aree in cui lo Stato fatica a svolgere controlli efficaci, e dove quindi si genera un terreno fertile per la proliferazione del lavoro irregolare, che coinvolge lavoratori italiani e stranieri senza particolare distinzione.

Fenomeni di sfruttamento

In un mercato del lavoro segmentato, **i migranti costituiscono una forza lavoro complementare, un bacino di manodopera altamente flessibile**. Anche in un contesto di economia regolare, sono particolarmente esposti a situazioni di abuso o sfruttamento. Ad amplificare questa vulnerabilità, intervengono alcune paure molto concrete: quella di un ribasso salariale, quella di rimanere disoccupati, e quella (per chi è privo di permesso di soggiorno) di un rimpatrio coatto.

Nell'**analisi dello sfruttamento lavorativo tra i migranti**, è necessario distinguere le differenze e le sfumature: si spazia, infatti, dalle più banali **violazioni contrattuali** fino ai casi estremi di **schiavitù moderna** (Abbatecola et al., 2022). La percezione dello sfruttamento, inoltre, può variare a seconda del punto di vista del lavoratore: nel caso del caporalato, per esempio, non è raro che il migrante percepisca la figura del caporale come un intermediario legittimo, o comunque indispensabile per accedere al lavoro, al punto da relegare in secondo piano le condizioni di sfruttamento.

Barriere e discriminazioni in alcuni gruppi maggiormente vulnerabili: donne e rifugiati

Non è una novità che molti migranti (a livello individuale e di gruppo, e appartenenti anche a gruppi socioeconomici più privilegiati) ricevano, a causa delle loro origini, un trattamento sfavorevole rispetto agli italiani; **questa tendenza discriminatoria non riguarda soltanto l'ambito occupazionale, bensì anche l'accesso alla casa e ai servizi** (Bonizzoni et al., 2023).

In ambito lavorativo, le discriminazioni possono emergere in diverse forme e in diversi momenti (Zanfrini e Monaci, 2021).

- Nella **fase di accesso al lavoro**, le pratiche discriminatorie sono spesso intangibili: la mancata risposta a un curriculum inviato, il rifiuto dell'assunzione nonostante le qualifiche adeguate, o l'esclusione basata sull'assenza di cittadinanza italiana.
- Una volta **inseriti nel contesto lavorativo**, le discriminazioni assumono altre sembianze: disparità nell'assegnazione delle mansioni, irregolarità contrattuali, difficoltà nell'ottenere permessi o ferie,

controlli eccessivi da parte dei superiori, ostacoli al raggiungimento di promozioni o benefici economici.

- Le discriminazioni, inoltre, influenzano negativamente sulle **relazioni con i datori di lavoro e i colleghi**, contribuendo a creare un ambiente lavorativo ostile, e alimentando il senso di esclusione e marginalizzazione.

L'accesso al mercato del lavoro è ulteriormente influenzato, e anche questa non è una novità, dal genere di appartenenza, un elemento che si intreccia con quello della migrazione e che espone maggiormente le donne a esperienze



discriminatorie. In questa combinazione di variabili si generano dinamiche complesse, anche correlate alla specifica nazionalità delle lavoratrici.

Basti pensare all'inserimento in posizioni lavorative che non rispecchiano il livello di istruzione, una tendenza che colpisce un gran numero di persone migranti, e le donne in misura ancor più marcata (Romens, 2019). **Per le lavoratrici laureate provenienti da contesti geografici a basso reddito, non è infrequente imbattersi nel cosiddetto “soffitto di cristallo”,** una barriera invisibile che le obbliga ad accettare mansioni meno qualificate rispetto alle loro competenze e al loro percorso formativo. Ne consegue un ingente spreco di capitale umano, che evidenzia e amplifica problemi ben radicati del sistema economico italiano.

Un altro gruppo di persone migranti che affronta importanti difficoltà nell'inserimento lavorativo legate soprattutto allo status giuridico è rappresentato dai rifugiati (Dimitriadis, 2023). I rifugiati e i richiedenti asilo, sebbene non giungano in Italia per motivi lavorativi, spesso intraprendono percorsi di lavoro, avviano attività di impresa, si ricongiungono con le proprie famiglie, e formano comunità di connazionali. Tuttavia, la loro integrazione

lavorativa presenta evidenti svantaggi rispetto ad altri gruppi di immigrati, in particolare per quanto riguarda lo status occupazionale e le retribuzioni (Ortensi e Ambrosetti, 2022). Anche qui, e forse in misura maggiore rispetto ad altri gruppi, le difficoltà sono legate alla lingua, al mancato riconoscimento delle qualifiche professionali, e alla limitatezza delle reti sociali. Ad aggravare questi svantaggi, interviene la restrittività delle politiche di asilo e l'inefficacia dei programmi di integrazione. Si pensi, per esempio, all'abolizione della protezione speciale che copre persone che non possono dimostrare di essere state perseguitate individualmente per le loro opinioni od origini, e neppure di essere fuggite da paesi devastati da guerre aperte (Ambrosini e Campomori, 2024); si pensi anche al finanziamento di percorsi di formazione e di corsi per insegnamento della lingua italiana per i richiedenti asilo.

Seconde/nuove generazioni

La lista iniziale con le varie categorie di migranti includeva le seconde/nuove generazioni, che, pur non essendo necessariamente persone in movimento per motivi lavorativi, fanno riferimento a persone nate o cresciute in Italia da famiglie migranti. **Sono ancora scarse**

e frammentate le ricerche sull'inserimento lavorativo dei figli di migranti che sono nati o cresciuti in Italia, ma si notano comunque alcune dinamiche ricorrenti (Ballarino et al., 2016; Zanfrini, 2018; Piccitto, 2023). Questi giovani, pur avendo vissuto in Italia e condividendo aspirazioni simili a quelle di tutti i coetanei, si trovano spesso penalizzati da due elementi oggettivi:

- le difficoltà economiche familiari;
- le discriminazioni di carattere razziale o religioso.

Questi ostacoli, troppo spesso, portano i ragazzi di seconda/nuova generazione ad accedere al mondo del lavoro in età precoce, tipicamente in mansioni manuali e poco remunerative, facendo esperienze di vulnerabilità simili a quelle dei loro genitori.

In generale, si osserva una tendenza alla perpetuazione delle disuguaglianze sociali, che relega i migranti e i loro figli nelle fasce più basse del mercato del lavoro. Ad accentuare questa situazione contribuiscono **episodi di razzismo e discriminazione, che si sovrappongono allo sfruttamento lavorativo, generando un'esclusione simbolica che colpisce anche chi tecnicamente possiede la cittadinanza italiana.**

Iniziativa Y-MED: programma di mobilità basato sulle competenze dei giovani del Mediterraneo

Questo Case Study è stato scritto dall'ufficio di Coordinamento per il Mediterraneo di **OIM Italia**, la principale organizzazione intergovernativa nel campo della migrazione. **L'obiettivo è di fornire un esempio concreto sull'accesso al lavoro delle persone con background migratorio e di come le esperienze migratorie possano variare a seconda dei bisogni, dello status giuridico e della fase della vita personale.** Come è stato anticipato sopra, l'ingresso nel mondo del lavoro e l'esperienza lavorativa delle persone migranti può rivelarsi un percorso privilegiato e tutelato o che espone ad una serie di vulnerabilità. Dipende da fattori personali, dalle condizioni socioeconomiche del Paese d'origine e del Paese ospitante, dalle politiche di accoglienza e da progetti ad hoc come quelli raccontati nelle prossime pagine.



Virginia Bada

Focal Point Private Sector,
Migration and Development

OIM Italia

Unità migrazione &
sviluppo, Ufficio di
Coordinamento per il
Mediterraneo

Negli ultimi anni, i **programmi di mobilità basati sulle competenze hanno assunto un ruolo di crescente rilevanza come strumento cruciale per affrontare le pressanti sfide legate alle trasformazioni dei mercati del lavoro globali.** Questo fenomeno è particolarmente evidente nell'Unione Europea (UE), dove l'invecchiamento della popolazione, associato alla necessità di rispondere alle rapide innovazioni tecnologiche e alle transizioni verde e digitale, ha determinato un aumento della domanda di personale qualifica-

to. Parallelamente, in regioni come il Nord Africa, l'elevata disoccupazione giovanile – che colpisce in modo particolarmente acuto i laureati – sottolinea l'urgenza di individuare strategie per promuovere percorsi di mobilità professionale sostenibili per massimizzare l'impatto positivo che la migrazione lavorativa può avere, quando gestita in modo sicuro e ordinato.

In questo contesto emerge l'**iniziativa Y-MED**, promossa dall'Organizzazione Internazionale per le Migrazioni (OIM),

che **mira a fornire opportunità di tirocinio presso aziende italiane a giovani laureati del Nord Africa.**

Lanciato nel 2017, Y-MED è stato implementato da OIM Italia in collaborazione con le missioni OIM in Egitto, Libia, Marocco e Tunisia, con il supporto finanziario del Contributo Volontario del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. Dal 2021 OIM ha implementato due edizioni transnazionali di Y-MED, e 65 tirocinanti (51% maschi e 49% femmine) provenienti da Egitto, Libia, Marocco e Tunisia hanno svolto uno stage in 41 aziende. Nell'edizione attualmente in corso, Y-MED si propone di offrire opportunità di stage a 40 candidati in due regioni (Veneto ed Emilia-Romagna). A partire dal 2024, il progetto ha ricevuto un ulteriore finanziamento dalla Regione Autonoma Friuli-Venezia Giulia, per tirocini dalla Libia nel settore della pesca. I risultati del progetto, raccolti in un rapporto di valutazione pubblicato nel 2023 (AP, 2023), offrono indicazioni sulle sue potenzialità e sulle sfide incontrate.

Il modello Y-MED: caratteristiche principali e approccio operativo

Y-MED si inserisce nella cornice del **nesso migrazione-sviluppo**, proponendosi di fornire una risposta concreta alle esigenze di **manodopera qualificata** in Italia, migliorando al contempo le competenze e l'occupabilità dei giovani provenienti da Paesi nordafricani coinvolti nelle attività. Questo approccio si basa su tre pilastri fondamentali: l'empowerment dei giovani partecipanti, la promozione della migrazione circolare e il rafforzamento dello scambio culturale tra le due sponde del Mediterraneo.

L'empowerment dei giovani si realizza attraverso l'offerta di tirocini formativi presso aziende italiane, della durata di sei mesi, a giovani laureati provenienti da Egitto, Libia, Marocco e Tunisia, con l'obiettivo di incrementarne l'occupabilità sia a livello locale che internazionale. I partecipanti, prima della partenza, ricevono un orientamento culturale per prepararsi al nuovo contesto di vita e lavorativo, e frequentano un corso di italiano per acquisire le basi della lingua.

I tirocini sono possibili grazie a un canale di ingresso regolare in Italia for-

temente sottoutilizzato, ovvero il visto per motivi di formazione e tirocinio per persone straniere non residenti in Italia; lo strumento, previsto dal Testo Unico sull'Immigrazione, esiste da diversi anni, e nel 2014 sono state approvate con Accordo fra Stato, Regioni e Province autonome di Trento e Bolzano le "Linee guida in materia di tirocini per persone straniere residenti all'estero"; tuttavia, le Regioni hanno avuto tempi diversi nel recepimento della normativa a livello regionale, e per alcune Regioni questo processo è ancora in corso o si è completato di recente. Nel triennio passato (2020-2022), sulle 15'000 quote disponibili (di cui 7.500 per lo svolgimento di tirocini, e 7.500 per la partecipazione a corsi di formazione professionale), solo 3.219 sono state utilizzate, mentre anche nel il triennio 2023-2025, è stato stanziato lo stesso numero di quote, ma attualmente non sono disponibili indicazioni sul progresso nell'utilizzo delle stesse. Il sottoutilizzo delle quote potrebbe essere dovuto, da un lato, alla scarsa conoscenza di questo canale d'ingresso da parte delle aziende, e dall'altro, dall'iter burocratico necessario prima di poter ospitare un tirocinante proveniente da un paese terzo; con il progetto Y-MED, OIM cerca di intervenire su questi aspetti, promuovendo questo

canale di ingresso tra le aziende italiane e facilitando l'iter burocratico a quelle che decidono di partecipare all'iniziativa.

Y-MED, infatti, ha permesso di portare alla conoscenza di un numero più ampio di aziende l'esistenza di questo strumento, presentando la migrazione lavorativa come un'opportunità di sviluppo per tutte le parti coinvolte, e promuovendo in particolare gli schemi di **migrazione circolare**. Questo modello di migrazione temporanea si basa sull'idea che il rientro strutturato e accompagnato nei Paesi di origine possa favorire non solo la reintegrazione lavorativa dei partecipanti, ma anche il trasferimento di competenze acquisite durante l'esperienza all'estero, generando benefici diffusi per le economie locali. OIM offre inoltre ai partecipanti al progetto un supporto al reinserimento lavorativo al rientro nel paese di origine; in alcuni casi, i partecipanti decidono invece di restare in Italia o in Europa, qualora ricevano una proposta lavorativa dall'azienda ospitante o da un'azienda terza. Ad oggi esiste peraltro la possibilità di convertire il permesso per tirocinio in permesso per lavoro senza dover verificare l'esistenza di quote disponibili all'interno del Decreto flussi, innovazione introdotta dal decreto del Ministero del Lavoro del giugno 2023.

Infine, Y-MED si propone di rafforzare lo **scambio culturale tra le due sponde del Mediterraneo**, incoraggiando le aziende italiane a valorizzare la diversità culturale come risorsa per lo sviluppo e l'innovazione. Ospitare un tirocinante Y-MED permette alle aziende anche di avvicinarsi più facilmente a nuove opportunità di mercato e di internazionalizzazione, in particolare nei paesi di origine dei tirocinanti. Questo è possibile in primis grazie alle conoscenze linguistiche dei tirocinanti, ma anche grazie alla loro conoscenza dal punto di vista culturale del mercato di origine; in molti casi i tirocinanti possono anche avere competenze tecniche specifiche relative al mercato del loro paese indispensabili per un'azienda estera che vi si vuole approcciare.

Il contesto globale: le sfide da superare affinché i programmi di mobilità basati sulle competenze possano promuovere uno sviluppo sostenibile

I programmi di mobilità basati sulle competenze, come Y-MED, si inseriscono in un quadro politico globale che riconosce il **ruolo della migrazione come fattore di sviluppo socio-economico**. L'Agenda 2030 per lo Sviluppo

po Sostenibile, ad esempio, include la migrazione tra le leve strategiche per il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs). In particolare, Y-MED contribuisce direttamente all'SDG 8, che mira a promuovere il lavoro dignitoso, e all'SDG 10, volto alla riduzione delle disuguaglianze.

Un contributo significativo alla comprensione di questo contesto è fornito dal White Paper *Making Migration Work*, che analizza diversi programmi di mobilità basati sulle competenze dei giovani del Mediterraneo, compreso ovviamente anche il progetto Y-MED. Questo documento evidenzia l'allineamento di tali programmi con i quadri politici globali e regionali, in particolare all'interno dell'Unione Europea, alla luce dei recenti sviluppi sull'iniziativa di Talent Partnerships dell'UE. Inoltre, il White Paper (Venturini et al., 2023) esplora temi chiave come il trasferimento di competenze, la sostenibilità dei modelli di migrazione circolare e l'importanza della cooperazione pubblico-privata per garantire l'efficacia e l'impatto di lungo termine di questi programmi.

Come evidenziato dal White Paper, nonostante il loro potenziale, i programmi di mobilità basati sulle competenze affrontano sfide significative. Una delle principali problematiche è rappre-

sentata dal **rischio di brain drain**, che può compromettere il contributo dei partecipanti alle economie dei Paesi di origine. Un ulteriore ostacolo è il disallineamento tra le competenze dei partecipanti e le esigenze del mercato del lavoro, spesso dovuto a una preparazione insufficiente o inadeguata. Infine, **la scalabilità dei progetti è limitata dalla partecipazione ancora marginale degli stakeholder locali e dalla mancanza di risorse finanziarie stabili**. Va anche sottolineato come, in particolare in Italia, la questione della reperibilità degli alloggi per coloro che partecipano a questi progetti di mobilità crei una barriera non indifferente per le aziende che vogliono ospitare, ad esempio, dei tirocinanti internazionali.

Per superare queste sfide, è necessario adottare un approccio il più integrato possibile, rafforzando le collaborazioni tra università, governi e settore privato per migliorare l'allineamento tra formazione e domanda di mercato in entrambi i paesi, per creare programmi che siano benefici per tutte le economie partecipanti, attenuando così il rischio di brain drain. Inoltre, una preparazione più approfondita dei partecipanti, che includa competenze linguistiche ma anche tecniche, potrebbe aumentare l'efficacia dei programmi; è anche fondamentale la

formazione delle aziende partecipanti, attività che alcuni progetti, compreso Y-MED, già portano avanti. Infine, è importante ovviamente che tutti gli attori coinvolti, tanto nel settore pubblico quanto privato, sostengano effettivamente questi schemi di mobilità istituendo anche piattaforme di coordinamento; soprattutto per il settore pubblico sarebbe auspicabile un coinvolgimento multilivello delle istituzioni, spesso difficile vista la frammentazione delle normative regionali, in particolare in materia di tirocini.

Bibliografia

Abbatecola, E., Filippi, D., & Omizzolo, M. (2022). *Introduzione: dal caporalato al padronato: riflessioni critiche sul sistema del Grave Sfruttamento Lavorativo*. Mondì migranti (2, 2022).

Ambrosini, M. (2020). *Sociologia delle migrazioni*. Il Mulino

Ambrosini, M., & Campomori, F. (2024). *Le politiche migratorie*. Il Mulino.

AP – Agency for Peacebuilding. (2023). *Evaluation of the Y-MED Project*.

Ballarino, G., Barone, C., & Panichella, N. (2016). *Origini sociali e occupazione in Italia*. Rassegna Italiana di Sociologia, 57(1).

Bonizzoni, P., Molli, S. D., & Dimitriadis, I. (2023). *Rifugiati senza dimora: Innovazioni e punti di svolta nell'impegno solidale*. In M. Ambrosini (a cura di) *Rifugiati e solidali: l'accoglienza dei richiedenti asilo in Italia*. Il Mulino.

Della Puppa, F., Sanò, G., & Storato, G. (Eds.). (2024). *Migratory Stratifications. A New Perspective on Migration and Social Change Through the Italian Lens*. Transnational Press London.

Dimitriadis, I. (2023). *Migrants and Undeclared Employment within the European Construction Sector: Challenging Dichotomous Approaches to Workers Agency*. Work, Employment & Society, 37(5).

Dimitriadis, I. (2023). *Refugees and asylum seekers in informal and precarious jobs: early labour market insertion from the perspectives of professionals and volunteers*. International journal of sociology and social policy, 43(13/14).

Europe and its Neighborhood. Choice or Necessity? Oxford University Press.

Fellini, I., & Fullin, G. (2018). *Employment change, institutions and migrant labour: the Italian case in comparative perspective*. Stato e mercato, 38(2).

Instability within Albanian Migration to Italy. In: Triandafyllidou, A. ed., *Circular Migration Between*

Mai, N. and Paladini, C. (2013). *Flexible Circularities: Integration, Return, and Socio-Economic*

Ministero del Lavoro (2024). *XIV Rapporto annuale*.

Ortensi, L. E., & Ambrosetti, E. (2022). *Even worse than the undocumented? Assessing the refugees' integration in the labour market of Lombardy (Italy) in 2001–2014*. *International migration*, 60(3).

Perrotta, D. C. (2015). *Il caporalato come sistema: un contributo sociologico in E. Rigo (a cura di) Leggi, migranti e caporali: prospettive critiche e di ricerca sullo sfruttamento del lavoro in agricoltura*. Quaderni de l'altro diritto. Pacini.

Piccitto, G. (2023). *The later, the better? The ethnic penalty on labor market achievement by migrant generation: evidence from Italy*. *Sociologia del lavoro*, 166.

Reyneri, E. (2017). *Introduzione alla sociologia del mercato del lavoro*. Il Mulino

Romens, A. I. (2019). *Accesso a un mercato del lavoro segmentato: laureate migranti in Veneto*. *Mondi migranti* (3, 2019).

Venturi, B., Y. Rocchini, and A. Selin Okyay (2023). *Making Migration Work: an Analysis of Skills-based Mobility Schemes for Mediterranean Youth*. IOM.

Zanfrini, L. (2018). *Cittadini di un mondo globale. Perché le seconde generazioni hanno una marcia in più*. Studi Emigrazione, 209.

Zanfrini, L. e M. Monaci (2021). *Il Diversity Management per le risorse umane immigrate. Booklet per le imprese e le altre organizzazioni di lavoro*. Fondazione ISMU.



Cristina Balloi, Ph.D

Ricercatrice in Pedagogia Generale e Sociale
Centro Studi Interculturali
Dipartimento Scienze Umane
Università degli Studi di Verona

La leadership interculturale

Come svilupparla nelle aziende
e nelle PMI

Aziende e PMI in Italia: contesti di complessità multiculturale

Le PMI rappresentano un complesso tessuto produttivo, in cui analizzare come la multiculturalità si definisce e caratterizza, spesso lontano dall'attenzione di studi, ricerche e analisi specifiche. L'importanza di analizzare il contesto italiano delle PMI è sostenuta dai dati riguardanti l'incidenza delle stesse nel sistema economico nazionale. Come visto anche dai dati esposti nei capitoli precedenti lo scenario italiano è particolarmente critico da una prospettiva di inclusione e coesione sociale per i lavoratori e le lavoratrici con background migratorio (*Capitolo 8*).

- Tra gli occupati stranieri, **6 su 10** svolgono **professioni non qualificate** (rispetto al 29,5% degli italiani), mentre appena **9 su 100** ricoprono una **professione qualificata** (38,6% per gli italiani)" (IDOS, 2024).
- Oltre il 50% dei lavoratori stranieri è occupato in 19 professioni, a differenza degli italiani, che arri-

vano a una media di 47 professioni (IDOS, 2024).

- Tra le **donne con background migratorio**, la quota si riduce ulteriormente a 4 professioni: badanti, addette alla pulizia, collaboratrici domestiche, cameriere (IDOS, 2024).
- Solo il 13% aveva occupazioni per cui fossero richieste competenze superiori, mentre il dato dei cittadini italiani si attestava sul 39% (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2023).

A tali dati è importante aggiungere alcune ricadute sociali a sfavore delle persone con background migratorio, quali marginalizzazione, più arduo accesso ad abitazioni dignitose e ai servizi primari, nonché un salario generalmente inferiore alla media delle cittadine e dei cittadini italiani.

L'importanza di analizzare il contesto

italiano delle PMI è sostenuta dai dati riguardanti l'incidenza delle stesse nel sistema economico nazionale. Secondo i più recenti dati ISTAT (2023), in Italia, l'iniziativa economica è così articolata:

- **805.000** imprese con una forza lavoro compresa **tra 3 e 9 addetti (microimprese)**
- **189.000** con un numero di addetti compreso **tra 10 e 49**
- **22.861** con addetti **tra i 50 e 249**
- **3.969** con una forza lavoro **oltre i 250 addetti**
- **1.622** imprese con **oltre 500 addetti**

Ormai da tempo, i dati statistici evidenziano che la multiculturalità è una caratteristica intrinseca di alcuni settori produttivi più che di altri. È il caso di settori come l'agricoltura, l'edilizia, la logistica, l'artigianato, e i servizi alla persona (tutti contesti a elevata presenza di PMI). La multiculturalità nei contesti lavorativi è caratterizzata, in modo particolare, dalla coesistenza di una **forza lavoro plurale** per cittadinanza, lingua e religione. In molte realtà lavorative, infatti, si creano dei veri e propri **laboratori di convivenza multiculturale**, che spesso rappresentano delle bolle isolate, soprattutto se paragonate ai territori urbani di riferimento, in cui le **disugua-**

glianze, le discriminazioni e la marginalizzazione tendono a prevalere sui tentativi di inclusione.

I contesti lavorativi generano **esperienze di convivenza** e possibilità di scambio inedite, e questo fa di molti ambienti di lavoro un luogo (spesso inconsapevole e spontaneo) di coesione e **inclusione sociale**, il cui valore rischia però di rimanere depotenziato, se il tessuto sociale circostante non partecipa attivamente alle pratiche di inclusione e coesione sociale.

Lavorare sulla multiculturalità nelle aziende, pertanto, significa affrontare un **contesto complesso**, che richiede una gestione efficace da parte dei ruoli di maggiore responsabilità. Nei ruoli di responsabilità e dirigenza, la leadership inclusiva e interculturale diviene quindi una priorità per gestire efficacemente i gruppi di lavoro. Lo sviluppo della leadership interculturale non si improvvisa, ma è la conseguenza di un percorso formativo continuo che consente ai ruoli di leadership di sviluppare competenze specifiche da usare sul campo.

Prima di prendere in esame gli aspetti peculiari della leadership interculturale, facciamo chiarezza: che cosa significa approccio interculturale? E in cosa si distingue da quello multiculturale?

Concetto di multicultura e approccio multiculturale

Il concetto di **multicultura** «delinea una situazione statica del fenomeno [...] che non comporta confronto, incontro, scambio» (Pinto Minerva, 2002). Si utilizza questo termine per definire una **condizione del contesto**, ovvero una **coesistenza di diversità** che in genere viene identificata in cittadinanza, etnia, lingua e religione.

Esiste inoltre un **approccio multiculturale**, che definisce l'idea di una convivenza pacifica tra persone, in cui al centro viene posto il concetto di diversità come elemento principale da valorizzare e rispettare, senza tuttavia ricercare scambio e dialogo (Santerini, 2003). I concetti di identità e cultura vengono interpretati «come raccolte di tratti collettivi, fissi e immutabili» (Fiorucci, 2010).

Il **concetto di cultura** tende, infatti, a essere interpretato in senso assolutistico, statico e privo di mutevolezza e flessibilità (Portera, 2015). Storicamente, questo modello si è sviluppato in particolare nell'ambito anglosassone ed è ampiamente diffuso nella costruzione della convivenza sociale, dove si punta alla valorizzazione delle diversità e a una coesistenza basata sul rispetto reciproco.

Punti di forza dell'approccio multiculturale:

1. Riconosce il diritto alla diversità.
2. Mette al centro il rispetto per la diversità e la differenza.
3. Non crea una gerarchia dei sistemi culturali, ma li riconosce nel mutuo rispetto.

Punti di criticità dell'approccio multiculturale:

1. Non cerca l'interazione né lo scambio, puntando soltanto alla convivenza pacifica.
2. Non ricerca orizzonti comuni.
3. Il rispetto per la diversità e la differenza rischia talvolta di enfatizzare eccessivamente la diversità stessa.

Approccio interculturale

L'approccio interculturale pone al centro **la relazione**, intesa come processo di scambio tra persone (Santerini, 2017), in contesti caratterizzati da pluralità e diversità (Portera, 2015). Il prefisso inter- si riferisce "all'interazione, allo scambio e al dialogo generato tra le persone, determinando una condizione di reciprocità" (Abdallah Pretceille, 1999), in cui si incontrano le originalità identitarie di ciascuno.

In questo approccio, la **diversità diventa un tratto della persona, senza tuttavia definirne l'interezza** (Balloi, 2021). Le persone entrano in relazione portando con sé i sistemi culturali a cui appartengono. Secondo la prospettiva interculturale, l'interazione, realizzata attraverso lo scambio e il dialogo, genera uno spazio che consente alle persone di conoscersi, entrare in relazione e dare significato a comportamenti, atteggiamenti, opinioni e azioni.

Accedere al significato che l'altro attribuisce ai propri comportamenti permette di comprenderlo meglio e di creare spazi di vicinanza, al riparo da incomprensioni o interpretazioni errate. Non ci si può, infatti, limitare a veicolare un semplice rispetto reciproco, sebbene esso sia un elemento essenziale (come nell'approccio multiculturale). **Senza l'interazione tra le persone, infatti, non si riesce a creare uno spazio di significato condiviso** (Cambi, 2006; Zoletto, 2020).

L'approccio interculturale, quindi, supera i limiti dell'approccio multiculturale.

Caratteristiche e aree di intervento per lo sviluppo della leadership interculturale

Il significato del concetto di cultura (e culture). La trappola dei significati fissi e univoci

Quando si gestiscono **gruppi di lavoro eterogenei**, in cui sono presenti sistemi culturali differenti soprattutto in termini di cittadinanza, lingua e religione, si attivano inconsapevolmente alcuni **meccanismi di interpretazione che tendono a categorizzare le persone**; in questo modo, si rischia di categorizzare le persone in base a pochi elementi particolarmente visibili e peculiari, che identifichiamo arbitrariamente come “caratteristici della sua cultura”, e in base ai quali diamo un senso agli atteggiamenti, alle opinioni e azioni altrui. Questo accade, per esempio, quando affermiamo che un comportamento deriva esclusivamente dalla cittadinanza o dalla religione. Viene definita **essenzialismo culturale** (Santerini, 2017) la tendenza a ridurre la persona a pochi e specifici elementi delle culture che la connotano, che noi decidiamo essere peculiari di quella perso-

na, spesso con interpretazioni prive di conoscenza e dati specifici (Fiorucci, 2020; Granata, 2018).

È evidente come un simile approccio possa ostacolare l'autentica conoscenza della persona, pregiudicando anche lo sviluppo delle performance e dei risultati lavorativi, perché **la cultura non è un costrutto semplice**, in cui alcuni usi, costumi e tradizioni bastano a definire univocamente un gruppo di persone per il solo fatto di condividere la cittadinanza, la lingua o la religione.

Le scienze antropologiche ci spiegano da tempo che, in virtù della globalizzazione e dell'accresciuta intensità degli scambi personali e virtuali, il concetto di cultura è divenuto ancor più complesso: ognuno di noi, infatti, **interpreta e reinterpreta continuamente** quelli che si possono considerare gli assunti di base (Fabietti, Malighetti, Matera, 2020).

La cultura, quindi, non è tanto la rappresentazione fissa e immutabile di tradi-

zioni, valori, usi e artefatti di un determinato popolo rappresentato dai “confini nazionali” (Fabietti, Malighetti, Matera, 2020), bensì qualcosa di più complesso, che prende forma nella **relazione tra la singola persona e i suoi sistemi di riferimento**, come la famiglia, il lavoro, la scuola, la vita sociale. Ecco perché sarebbe più corretto parlare di **sistemi culturali** e **culture** delle persone, piuttosto che di cultura al singolare, intesa con i soli elementi afferenti alla dimensione della cittadinanza (Balloi, 2021).

L'interpretazione delle culture e dei sistemi culturali si può considerare una delle competenze più complesse da acquisire, perché richiede di lavorare su sé stessi, mettendo in discussione visioni, posture e interpretazioni che spesso si caratterizzano per essere spiccatamente etnocentriche. È importante specificare che questo non deriva necessariamente da visioni personali critiche o problematiche, quanto piuttosto da meccanismi fisiologici che si mettono in atto per ridurre l'incertezza e creare dei punti di riferimento interpretativi. La sfida, nello sviluppo di una competenza che non faccia cadere in queste trappole cognitive, è lavorare dal punto di vista formativo sul decentramento, sulla capacità di sostenere un dialogo efficace che consenta di assumere il significato che l'altro attribuisce a un comporta-

mento, atteggiamento o opinione, piuttosto che predeterminarlo.

Riconoscere e gestire i propri pregiudizi e stereotipi

Gli stereotipi e i pregiudizi detengono un ruolo cruciale quando si convive e ci si relaziona con la diversità. Pregiudizi e stereotipi sono l'esito di **meccanismi cognitivi spesso inconsci e inconsapevoli** (Allport, 1954). Questo determina un forte impatto nelle relazioni e può generare barriere relazionali, incomprensioni e conflitti. Quando si gestiscono gruppi di lavoro multiculturali, la gestione dei pregiudizi e degli stereotipi è intensa, ma si tende a focalizzarsi su quelli altrui e non sui propri. Sviluppare una **leadership interculturale** richiede invece di partire dai propri, saperli riconoscere, comprendere in quali ambiti relazionali con i/le propri/e lavoratori/lavoratrici si stanno utilizzando e come si possono gestire per ridurre gli impatti negativi.

La diversità dell'altro non viene immediatamente compresa e di primo impatto può essere vissuta come uno “scontro” tra due mondi diversi, soprattutto quando richiede un significativo sforzo di comprensione per essere collegata ai propri schemi culturali.

Questo avviene perché dentro di noi si attiva un processo complesso che «ci induce a evitare situazioni sconosciute, ambigue e ansiogene» (Cohen Emerique, 2017). Di norma, siamo portati a ricercare somiglianze piuttosto che differenze, preferendo la sicurezza e la stabilità (Hogg, Vaughan, 2016). In questo processo articolato, tendiamo a dare significato alla realtà attraverso meccanismi di categorizzazione naturali, che ci portano a interpretare l'altro mediante la formulazione di **pre-giudizi**, ovvero **giudizi preliminari** che creano punti di riferimento utili per «attribuire coerenza al complesso mondo che ci circonda, consentendoci di conoscerlo e orientarci in esso» (Cohen Emerique, 2017, p. 41).

Tuttavia, i pregiudizi influenzano inevitabilmente la relazione con l'altro, poiché portano con sé interpretazioni predefinite che non sempre corrispondono ai significati attribuiti dall'altro ai propri comportamenti, idee, atteggiamenti e opinioni (Dovidio et al., 2010). Quindi, se da una parte i pregiudizi rappresentano delle ancore, dall'altra possono costituire delle vere e proprie barriere e trappole, soprattutto per chi è responsabile di gruppi di lavoro.

Lo **stereotipo** può invece essere descritto come un **insieme di tratti e**



caratteristiche comunemente considerati rappresentativi di una **specifica categoria sociale** (Voci, Pagotto, 2010). Si tratta di una modalità di **rappresentazione** solitamente **rigida**, utilizzata per definire le caratteristiche delle persone generalmente appartenenti a un gruppo (Leyens, 1983). Gli stereotipi, infatti, tendono a generalizzare alcune caratteristiche, spesso negative, a tutti i membri di un determinato gruppo, senza tenere conto delle differenze individuali o delle sfumature (Aronson, 2010). Sono tendenzialmente negativi e il loro utilizzo e attribuzione sono alla base dei meccanismi di discriminazione e razzismo.

Pregiudizi e stereotipi richiedono una particolare attenzione formativa, volta ad acquisire strumenti e conoscenze necessari per saper riconoscere come si sviluppano al nostro interno e quali eventuali impatti generano nella relazione con le persone. I contesti lavorativi non sono immuni dal ruolo di pregiudizi e stereotipi. Anzi, soprattutto per i ruoli di leadership, questi assumono una priorità di intervento formativo, proprio per via del contesto in cui si opera, che, in presenza di un elevato grado di diversità, vede questi meccanismi particolarmente attivati.

Gestione dei conflitti

Nessun contesto sociale è esente dall'esistenza del conflitto. E questo vale a maggior ragione nei luoghi di lavoro, dove **il conflitto è una componente fisiologica dei sistemi lavorativi**.

Negli ambienti di lavoro multiculturali, i conflitti possono essere aggravati da una gestione poco virtuosa delle diversità, con inevitabili conseguenze in termini di distanza, incomprensione e incommunicabilità. I conflitti si basano su posizioni divergenti che possono originarsi per molteplici ragioni (Besemer, 1999).

Le forme più difficili di conflitto, quelle che creano le conseguenze più pro-

fonde, sono quelle che nascono da una **distanza valoriale significativa**. I valori giocano un ruolo essenziale nella vita di tutti, e la loro condivisione all'interno di un gruppo è fondamentale, se si intende creare relazioni coese, in cui ci si riconosce reciprocamente.

I luoghi di lavoro sono composti da persone che non si scelgono, ma che si ritrovano a sostenere una sorta di convivenza forzata, che costringe a entrare in contatto con parti del/la collega che possono attrarre, arricchire, ma anche allontanare, con una notevole fatica nel sostenere relazioni di benessere e proficue per i singoli e per il gruppo. I conflitti non sono generati solo dalla relazione; in un luogo di lavoro possono essere attivati anche da piani strategici, policy, regolamenti aziendali che, se non attentamente curati, possono creare disuguaglianze e discriminazioni. Nei contesti in cui la convivenza tra lavoratrici e lavoratori con background migratori è intensa, i conflitti si generano anche a causa della mancata conoscenza reciproca, come per esempio in relazione a religione o lingua (Portera, 2020).

I ruoli chiamati a prevenire e affrontare i contrasti sono quelli di leadership. Tuttavia, non è corretto interpretare il conflitto solamente in un'ottica riparativa. Anzi, se ben gestito, il **conflitto** rappresenta, per i singoli e per i gruppi, una delle più potenti **occasioni di crescita**.

Si possono pertanto riconoscere due diverse prospettive:

- una **di tipo preventivo**, volta a creare contesti di benessere, in cui la gestione e la risoluzione siano agevolate da relazioni di dialogo e di scambio. È un approccio, questo, che promuove la riduzione delle barriere comunicative e di comprensione relazionale;
- una **di crescita e formazione**, che richiede di "interpretare il conflitto come un'opportunità, non soltanto come un ostacolo" (Johnson & Johnson, 1996). Il conflitto consente di conoscere meglio sé stessi e gli altri, offrendo un'occasione per apprendere **competenze relazionali** che favoriscano scambi e relazioni basate su valori positivi di empatia, rispetto, ascolto, accoglienza, fiducia.

Il governo di questi processi spetta ai ruoli di responsabilità, che devono trasformare il conflitto da minaccia a risorsa.

È importante, inoltre, riflettere sul concetto di **risoluzione**. Troppo spesso, soprattutto nella prospettiva occidentale, si cade in una visione secondo cui i conflitti devono trovare una soluzione a ogni costo. "Non sempre, invece, esistono condizioni che permettano una completa risoluzione con il consenso di tutte le parti" (Huang, 2016).

Ed è qui che interviene la prospettiva, sopra descritta, della crescita e formazione: il conflitto può avere un effetto accrescitivo, e dunque virtuoso e costruttivo, anche in mancanza di una soluzione concorde.

I processi e le relazioni possono essere riletti alla luce di "cosa si può apprendere", rinunciando alla ricerca di una risoluzione a tutti i costi. Se la costruzione delle relazioni si fonda sul dialogo, la fiducia, la comprensione e il rispetto, il conflitto può essere affrontato in una pluralità di modi. Nella leadership interculturale questa sfumatura è molto importante, poiché amplia la visione e lo sguardo rispetto a un tema cruciale nei luoghi di lavoro.

Gestione della pluralità linguistica

Persone con background migratorio dello stesso ambiente lavorativo portano una pluralità di lingue e, di conseguenza, i livelli di comprensione e produzione della lingua italiana, o di una lingua veicolare comune come l'inglese, determinano impatti importanti nei gruppi di lavoro.

In particolare, in alcuni settori delle PMI, la pluralità linguistica è un elemento caratterizzante. Nelle PMI, un altro elemento meritevole di attenzione è il livello di **alfabetizzazione**. Molti lavoratori e lavoratrici hanno un livello di scrittura e lettura molto basso anche nella loro stessa lingua madre, e a risentirne è ovviamente la velocità di apprendimento della lingua italiana, specie nel caso di persone adulte. Un ulteriore aspetto critico che incide nell'acquisizione della lingua italiana è dato dalla **marginalizzazione sociale e urbana**, condizione effettiva di molti lavoratori e lavoratrici con background migratorio.

Non è raro che, nelle aziende, vengano erogati **corsi elementari di lingua italiana**, a seguito dei quali si richiede al lavoratore e alle lavoratrici l'acquisizione di un livello linguistico elevato. Tuttavia, questa pretesa non tiene conto di

alcuni dati di fatto, che rendono fragile l'apprendimento.

- La **metodologia formativa**, troppo frontale e poco esperienziale e che non viene quasi mai basata su temi ritenuti utili dai lavoratori e dalle lavoratrici.
- La **complessità dell'apprendimento** di una seconda lingua in età adulta, che richiede un dispendio energetico importante risultando così particolarmente faticoso.
- I corsi sono programmati fuori dall'orario lavorativo, richiedendo un grande **sforzo di tempo** ed energia a persone già impegnate in mansioni (spesso fisiche) stancanti.
- Le **scarse occasioni di interazione** e integrazione rendono complicato sperimentare la lingua nella vita quotidiana.

La prospettiva interculturale suggerisce di adottare strategie che riconoscano e valorizzino un contesto plurilingue, anziché esclusivamente monolingue (Favaro, 2020). Oggi, le tecnologie e l'AI offrono innumerevoli software e applicazioni per le traduzioni, che consentirebbero di **tradurre testi, policy e regolamenti** nelle lingue principali presenti in azienda. Si pensi,

per esempio, alla formazione sulla sicurezza e all'importanza che il personale comprenda appieno la normativa, per la tutela propria e altrui.

I corsi di italiano possono rappresentare un supporto sul lungo periodo, anche per sostenere l'inclusione fuori dall'azienda. Tuttavia, le traduzioni immediate rappresentano una garanzia di riconoscimento della pluralità linguistica, accogliendo e rispettando la fatica di sviluppare la lingua nazionale.

Gestione della pluralità religiosa

La convivenza tra colleghi provenienti da tutto il mondo genera un ulteriore e importante elemento di pluralità, ossia quella religiosa. Un aspetto così personale e intimo entra nei contesti lavorativi in modo particolare, attraverso la richiesta e il riconoscimento di poter espletare il culto, i riti e i rituali (Singh & Babbar, 2021).

Una **gestione interculturale** della pluralità religiosa non richiede tanto la profonda conoscenza di qualsiasi confessione religiosa, quanto la "capacità di interrogarsi sulle **possibili modalità di convivenza** tra i diversi culti, partendo da due principi costituzionali: da un lato il riconoscimento della libertà di culto, e dall'altro il principio di ugua-

glianza. La ricerca di soluzioni adeguate passa anche attraverso la capacità di promuovere una conoscenza reciproca delle religioni e delle persone" (Santnerini, 2003). Questo approccio, unito a un'adeguata capacità di ascolto delle persone da parte dei/delle responsabili e direzione dell'azienda, consente di comprendere e accettare meglio le scelte e le proposte dell'azienda, oltre a favorire il senso di appartenenza.

Se si intende condurre una riflessione sulla pluralità religiosa nei luoghi di lavoro italiani, si deve partire da una consapevolezza: il sistema italiano è fondato generalmente su una **struttura organizzativa aziendale ispirata a radici cattoliche**, soprattutto in termini di ferie, festività e riposo settimanale. Anche la **gestione degli spazi e dei turni**, soprattutto in corrispondenza di alcuni periodi dell'anno (si pensi per esempio al periodo del Ramadan), è un aspetto potenzialmente critico per le **figure aziendali di coordinamento**, che vengono così chiamate a fronteggiare le necessità derivanti dalla pluralità religiosa, spesso senza disporre di conoscenze e competenze necessarie a gestire gruppi di lavoro così diversificati.

Per approfondimenti sul tema della pluralità religiosa si rimanda al [Capitolo 8](#).

Creare appartenenza

L'appartenenza è un elemento fondamentale per il clima lavorativo, in quanto facilita il processo di identificazione (Ashforth et al., 2008). Quando ci si sente parte di un contesto, diventa più naturale riconoscersi in esso. L'appartenenza può essere interpretata come uno spazio simbolico, caratterizzato da un riconoscimento reciproco (Ozkazanc-Pan, 2019), in cui ogni individuo sviluppa un senso di vicinanza, sentendosi coinvolto attivamente nel sistema. Un contesto che favorisce l'appartenenza si basa su una **cultura organizzativa** capace di diffondere **valori condivisi**, non solo imposti dall'alto, ma continuamente costruiti attraverso il contributo di tutti.

Il senso di appartenenza sul posto di lavoro si rafforza tramite la **partecipa-**

zione e il protagonismo, intesi come la possibilità, per tutti i lavoratori e per tutte le lavoratrici, di esprimere costantemente sé stessi e il proprio potenziale. Questo però può non bastare, laddove il sistema organizzativo non è in grado di valorizzare il capitale umano. Ruolo fondamentale è quindi quello dei/delle manager e dei/delle leader, chiamati/e ad alimentare continuamente il senso di appartenenza tra il personale.

Nei contesti lavorativi, soprattutto nelle PMI, questo elemento è spesso lasciato ai margini, sottovalutato sia nel suo valore assoluto, sia nel contributo che può dare alle **performance** e al **raggiungimento degli obiettivi aziendali**. Il ruolo dell'appartenenza è ancora più importante in contesti lavorativi caratterizzati da elevata diversità e piccole dimensioni, poiché in questi casi lo sforzo di coesione e reciproca conoscenza è per definizione più intenso.

Un'organizzazione, al pari di una persona, ha un sistema identitario e culturale che ne definisce l'unicità, distinguendola dalle altre realtà. Costruire un'appartenenza, quindi, significa alimentare l'identità dell'azienda e della forza lavoro, sempre considerando l'aspetto della marginalizzazione sociale, che nei lavoratori con background migratorio tende ad essere particolarmente intenso. In



altre parole, il tema **dell'appartenenza** risulta ancora più prioritario, se interpretato **in un'ottica di equità e pari dignità**, anche a prescindere da elementi come la cittadinanza o la religione.

Sostenere i punti di forza dei gruppi di lavoro multiculturali

Gli ambienti di lavoro effettivamente inclusivi sono quelli in cui la **diversità di cittadinanza, lingua e religione** viene valorizzata, diventando una **leva di successo**, a favore dei singoli, del gruppo e dell'azienda. Non è però una condizione che si genera automaticamente: anzi, se il processo non è ben guidato, la diversità, invece di creare unione e valore, dà luogo a divisioni e conflitti. È importante basarsi sui **punti di forza delle persone**, ricercarli, renderli evidenti e metterli in circolo (Premoli, 2012). Non è un approccio semplice da realizzare nella pratica: richiede allenamento e una visione orientata al valore della persona, anziché alla mancanza o ai gap.

Nei contesti in cui la diversità è elevata, può accadere che i/le manager e i/le responsabili utilizzino energie nella gestione di conflitti, stereotipi e pregiudizi, faticando a individuare nei singoli lavoratori i rispettivi punti di forza, disperdendo così un notevole

le patrimonio
di capitale umano
(Zoletto, 2020).

Tra i punti di forza possono rientrare le competenze tecniche, le caratteristiche individuali e le capacità relazionali, tutte qualità che, se valorizzate, contribuiscono a **incrementare la motivazione** e il senso di appartenenza.

Alcune categorie di lavoratori e lavoratrici, soprattutto quelli con background migratorio, si ritrovano spesso ad accettare condizioni sociali e lavorative al limite. Queste persone vengono continuamente viste soltanto per “ciò che non hanno”, in un approccio non soltanto denigratorio per l'individuo, ma deleterio anche per l'organizzazione in cui lavorano. Spesso ciò che manca

(un livello linguistico all'altezza, un'adeguata alfabetizzazione, la conoscenza del sistema) sovrasta e oscura le potenzialità che ciascuno porta con sé.

La sfida della leadership interculturale consiste nel trasformare la visione basata sui punti di forza in una competenza del proprio ruolo.

La formazione come strumento per sviluppare la leadership interculturale

I pilastri esposti nei paragrafi precedenti non sono che una base essenziale, da cui partire per costruire tutte le competenze necessarie allo sviluppo della leadership.

Si tratta però di competenze che non si prestano a un approccio standard di formazione: sviluppare una leadership interculturale significa rivedere le proprie posture professionali, riflettere sugli schemi (anche quelli più profondi) e sugli assunti di base sviluppati per la gestione dei gruppi (Mezirow, 2003). Significa avere la capacità di **mettere in discussione approcci e strategie consolidate** negli anni. Pertanto, la formazione deve essere esperienziale e trasformativa, ovvero deve lavorare "in situazione" per consentire alle persone di vivere, ricreare e rivedere le proprie

esperienze alla luce di nuovi paradigmi (Schön, 1993; Mezirow, 2003).

- I metodi di formazione puramente teorici, in questo contesto, sono da ritenersi riduttivi e poco efficaci, perché se le teorie non vengono sperimentate in modo pratico e trasformativo, permettono di acquisire conoscenze ma non competenze da utilizzare sul campo.
- I momenti formativi pratici e di sensibilizzazione, seppur importanti per l'acquisizione di conoscenze, non aiutano il trasferimento delle competenze, salvo che prevedano una sperimentazione pratica e trasformativa.
- La continuità della formazione è essenziale: gli interventi isolati, per quanto intensivi, non sono funzionali. Questi tipi di tematiche richiedono una continua riflessione su ciò che si agisce in termini di leadership nei propri contesti lavorativi. Gestire le differenze culturali significa essere costantemente messi alla prova da condizioni che possono generare fatiche, criticità, e talvolta, la perdita o la riduzione di una competenza (Bennett, 2003). Si pensi, per esempio, a un'esperienza intensa di gestio-

ne di conflitti legati a motivi religiosi: in casi del genere, **l'impatto emotivo** rischia di far venire meno alcune competenze consolidate, attivando **visioni stereotipate o etnocentriche**. La **formazione continua** (anche intesa come supervisione) rappresenta quindi un **elemento fondamentale** per mantenere e consolidare un'efficace leadership interculturale.



Bibliografia

Abdallah-Pretceille, M. (1999). *L'éducation interculturelle*. PUF.

Allport, G. W. (1954). *The Nature of Prejudice*. Addison-Wesley.

Ashforth B.E., Spencer H.H., Corley K.G. (2008). *Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions*. *Journal of Management*, 34 (3).

Balloi, C. (2021). *La diversità nei luoghi di lavoro: Modelli, approcci e competenza interculturale per il Diversity Management*. FrancoAngeli.

Bennett, M. J. (2003). *Embodied ethnocentrism and the feeling of culture: A key to training for intercultural competence*. In D. Landis, J. M. Bennett, & M. J. Bennett (Eds.), *Handbook of Intercultural Training*. Sage.

Besemer, C. (1999). *Gestione dei conflitti e mediazione*. Ega.

Cambi, F. (2006). *Incontro e dialogo: Prospettive della pedagogia interculturale*. Carocci.

Dovidio, J. F., Hewstone, M., Glick, P., & Esses, V. M. (Eds.). (2010). *The SAGE Handbook of Prejudice, Stereotyping and Discrimination*. SAGE Publications.

Fiorucci, M. (2010). *L'intercultura: Teorie, istituzioni e pratiche educative*. Laterza.

Fiorucci, M. (2020). *Educazione, formazione e pedagogia in prospettiva interculturale*. Franco Angeli.

Fabietti, U., Malighetti, R., Matera, V., (2020). *Dal tribale al locale. Introduzione all'antropologia*. Bruno Mondadori.

Granata, A. (2018). *La ricerca dell'altro. Prospettive di pedagogia interculturale*. Carocci.

Idos, (2024). *Dossier Statistico Immigrazione 2024*. Centro Studi e Ricerche Idos.

Huang, L.-L. (2016). *Interpersonal Harmony and Conflict for Chinese People: A Yin-Yang Perspective*. *Frontiers in Psychology*, 7.

Johnson, D. W. & Johnson, R.T. (1996). *Apprendimento cooperativo in classe*. Erickson.

Mezirow, J. (2003). *Apprendimento e trasformazione*. Raffaello Cortina.

Özkazanç-Pan, B. (2019). "Superdiversity": A new paradigm for inclusion in a transnational world. *Equality, Diversity and Inclusion*, 38 (4).

Pinto Minerva, F. (2002). *L'intercultura*. Laterza.

Portera, A., La Marca, A., & Catarci, M. (a cura di). (2015). *Pedagogia interculturale*. Editrice La Scuola.

Portera, A. (2020). *Intercultural competences: Different models and critical reflections*. In Portera, A., Moodley, R., & Milani, M. (Ed.), *Intercultural competences: different models and critical reflections*. Cambridge Scholars Publishing.

Premoli, S. (2012). *Bambini, adolescenti e famiglie vulnerabili*. FrancoAngeli.

Santerini, M. (2003). *Intercultura*. Editrice La Scuola.

Santerini, M. (2017). *Da stranieri a cittadini*. Mondadori Università.

Schön, D. A. (1993). *Il professionista riflessivo: Per una nuova epistemologia della pratica professionale*. Edizioni Dedalo.

Singh, R. K., Babbar, M. (2021). *Religious Diversity at Workplace: a Literature Review*. *Humanistic Management Journal*, 6 (2).

Zoletto, D. (2020). *A partire dai punti di forza: Popular culture, eterogeneità, educazione*. Franco Angeli.



8



Antonio Cuciniello, PhD

Ricercatore in Storia dei Paesi islamici
Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

Il pluralismo religioso nei luoghi di lavoro

Come gestire la diversità
religiosa con un focus sull'Islam

Il tema del pluralismo religioso si inserisce a pieno titolo nel dibattito sulla multiculturalità e i relativi fenomeni migratori. Senza dubbio l'**immigrazione** è uno dei principali **fattori di mutamento** della società italiana, ma rappresenta solo una delle lenti per poter guardare ai fenomeni della multiculturalità e multireligiosità nel nostro paese. L'idea di una Italia monoculturale e monoreligiosa è, infatti, sempre più anacronistica e non tiene conto del fenomeno delle **seconde/nuove generazioni**, cioè giovani con background migratorio.

Spesso, invece, viene posta un'eccessiva enfasi sulla "estraneità" di alcune culture e religioni. Come se le persone che le praticano fossero completamente aliene rispetto al tessuto sociale di questo paese e, in virtù del loro credo, condividessero determinati tratti e caratteristiche fisiche da "non italiani". Questa percezione alimenta un dibattito in cui si contrappone un "noi" (rappresentazione di una purezza biologica e culturale) e "loro" (l'"Altro" per eccellenza, minaccia di contaminazione), presupponendo una netta correlazione tra cultura minoritaria e lo status di essere straniero o non cittadino italiano.

Ma cosa significa pluralismo religioso e perché è importante parlarne in ottica aziendale?

Il pluralismo religioso è un concetto che ha implicazioni giuridiche, sociali e politiche. Può assumere tre differenti livelli di significato:

1. Il pluralismo religioso come **inter-religious pluralism**, che si riferisce alla coesistenza di diverse tradizioni religiose, con un disaccordo che si concentra su cosa sia la "vera religione".
2. Il pluralismo religioso come **intra-religious pluralism**, che richiama il pluralismo interno di tradizioni religiose, con un disaccordo che si concentra, ad esempio, sulla "vera interpretazione" di un testo.
3. Il pluralismo religioso come **coesistenza di individui religiosi e non religiosi** e visioni del mondo all'interno di un panorama in cui la religione è solo "un'opzione fra le altre" (Bardon et al., 2015).

Allo stesso tempo, va evidenziato che nelle società multiconfessionali e multireligiose l'"analfabetismo religioso", sostenuto a volte anche da luoghi comuni e pregiudizi, può comportare costi sociali in termini di incidenti (inter)culturali, conflitti nei luoghi del quotidiano, spaccature della comunità civile, creando ostacoli alla convivenza e all'integrazione sociale (Naso, 2014).

L'Italia delle persone, delle culture e delle religioni

Dai dati del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali (2024) si riscontra che, tra il secondo semestre 2023 e il secondo trimestre 2024, si rileva una crescita generale del numero degli occupati tra i 15 e i 64 anni. Ed è la componente straniera a registrare l'incremento maggiore rispetto al secondo trimestre dell'anno precedente:

Tassi di occupazione:

Stranieri UE

dal **63,3%** al **64,9%**
(+1,6 punti percentuali)

Stranieri non-UE

dal **60,0%** al **61,5%**
(+1,5 punti percentuali)

In merito alle **differenze di genere**, già nel 2022 è emerso un dato di controtendenza rispetto alle dinamiche di disuguaglianza che storicamente si sono osservate nei contesti lavorativi italiani. **In diversi gruppi di immigrati, infatti, la disoccupazione colpisce più gli uomini che le donne:**

Ucraina

13,5% disoccupazione maschile
8,8% disoccupazione femminile

Filippine

9,5% disoccupazione maschile
6,4% disoccupazione femminile

Perù

11,6% disoccupazione maschile
8,3% disoccupazione femminile

Ecuador

16,9% disoccupazione maschile
14,4% disoccupazione femminile

Ne risulta così un modello migratorio che spesso ha visto le **donne** nella **funzione di apripista**, e che continua a relegarle, anche laddove qualificate, a mansioni spesso sottopagate e a ruoli cristallizzati che ripropongono stereotipi di genere e disuguaglianze socioeconomiche. I dati però ci dicono anche che ci sono, tra le donne immigrate, dei gruppi che soffrono di



tassi di disoccupazione allarmanti (senegalesi 49,8%; tunisine 35%; marocchine 27%; e srilankesi 25,8%), esito di fattori penalizzanti come: bassi livelli di istruzione, competenza linguistica, difficoltà sulla conciliazione con gli impegni familiari, ed esposizione alla discriminazione (ISMU, 2023).

Nel report “Uguaglianza nel Lavoro” (Ufficio Internazionale del Lavoro di Ginevra) leggiamo che le persone migranti sono maggiormente esposte a discriminazione per diverse motivazioni come tratti somatici, religione professata (reale o percepita), o anche per il solo status di migrante. **Il rischio di fare un’esperienza discriminatoria aumenta per le donne migranti, che risultano essere doppiamente penalizzate a causa del genere.**

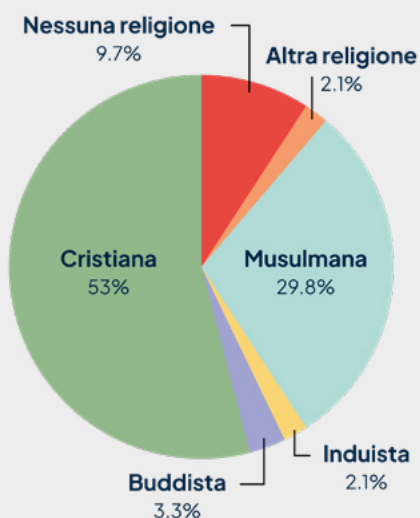


Per quanto riguarda invece il **pluralismo religioso**, le statistiche demografiche ci aiutano a comprendere il fenomeno al di là delle polarizzazioni identitarie e tensioni sociali (Mazzetti, 2020). Gli ultimi dati elaborati da **Fondazione ISMU ET** (ISMU, 2025) sono per esempio fondamentali, per delineare i confini del tema in ottica di ciò che realmente accade rispetto a una “minaccia” percepita.

- Al 1° luglio 2024, su **un totale di 5,259 milioni** di residenti stranieri in Italia (incluse persone minorenni) **la maggioranza assoluta professa la religione cristiana**, con un'incidenza che è scesa per la prima volta negli ultimi tempi al di sotto del 53%.
- A livello assoluto, i **musulmani** nei dodici mesi più recenti crescono di quasi 50mila unità, avvicinandosi al valore complessivo di **1,6 milioni** contro i circa 1,5 milioni di cristiani ortodossi. Anche questi ultimi risultano in crescita, ma solamente di poco più di 30mila unità nello stesso lasso di tempo. Con variazioni minori, i cattolici si possono stimare in 894mila, mentre gli altri cristiani in 362mila (145mila evangelici e 84mila copti).

- I **buddisti** sono 175mila, gli **induisti** 111mila, i **sikh** 89mila. Gli altri immigrati con una diversa fede religiosa sono complessivamente 22mila, mentre gli atei o agnostici superano il mezzo milione (508mila).
- Il **gruppo nazionale** più numeroso tra i musulmani residenti in Italia al 1° luglio 2024 si conferma quello **marocchino** (414mila unità), seguito poi da **Albania, Bangladesh e Pakistan**; a seguire troviamo molte altre nazionalità, a testimonianza di un'ampia **varietà culturale**: senegalesi, egiziani, tunisini, kosovari, gambiani, maliani, turchi, bosniaco-erzegovini, algerini e srilankesi.

Stranieri residenti in Italia per appartenenza religiosa



Fonte: Elaborazione Valore D su dati ISMU 2025

Inoltre, i dati dimostrano che la presenza musulmana ha al suo interno **molte più differenze etniche e culturali** di quante si tenda a credere. È importante tenere questo dato a mente, se vogliamo rifuggire gli **stereotipi**, le semplificazioni indebite, e i tentativi di **razzizzazione**, intesa come attribuzione di determinate caratteristiche etnico-razziali, di un'intera comunità.

Nelle pagine successive di questo capitolo si propone, quindi, una lettura del pluralismo religioso con un approfondimento su alcuni aspetti della fede musulmana, che rappresenta, dopo la fede cristiana, il credo più osservato tra le persone con background migratorio nella società e nel mondo lavorativo. Questo focus nasce, come ci racconta la ricerca Valore D, dal bisogno delle aziende di comprendere meglio le esigenze delle persone osservanti con l'obiettivo di creare degli ambienti di lavoro sempre più interculturali.

Persone di fede musulmana in Italia

Spesso nel dibattito pubblico, soprattutto in seguito a fatti di attualità particolarmente traumatici, parole come **Occidente** e **Islam** vengono usate in maniera monolitica, dimenticandone la complessità e la pluralità.

In Europa, ormai da tempo, ha preso forma un Islam europeo dalla marcata identità, “frutto di un progressivo e sostanziale processo di cittadinanza dei musulmani residenti in Europa” (Allievi, 2008). Il fenomeno riguarda anche l'Italia, dove la presenza musulmana è arrivata più tardi rispetto ad altri Paesi, consolidandosi poi attraverso i figli e i nipoti di immigrati.

La varietà di provenienze geografiche delle persone di fede musulmana comporta una notevole complessità nelle tipologie di Islam, tanto da poter parlare di un “**volto plurale dell'Islam**”. Infatti, oltre alla tradizionale divisione tra **sunniti** e **sciiti**, si aggiungono le correnti mistiche, le sette e i **gruppi minori** che sono sorti nel corso dei secoli, senza trascurare le varie forme di “Islam locale”, risultato di una commistione

della fede musulmana con le tradizioni locali preesistenti (Cuciniello, 2016).

Se è vero che l'appartenenza di fede, in qualsiasi diaspora, può indurre a un forte sentimento di comunità e aggregazione, nel caso dell'Islam la questione è più complessa per differenti ragioni. Innanzitutto, esistono **varie interpretazioni della fede islamica** (più o meno tradizionali) a cui gli individui fanno riferimento. Inoltre, va ricordato che l'esperienza religiosa viene filtrata dai contesti sociali e culturali in cui si è cresciuti. Di conseguenza anche tra due persone di fede musulmana ci possono essere differenze di pratiche e comportamenti sostanziali. Queste dinamiche possono verificarsi anche tra fedeli cattolici e rimandano al fenomeno del “sincretismo” che si verifica quando, in uno stesso contesto sociale, s'incontrano più fedi e usanze dando vita a manifestazioni culturali nuove e composite.

L'immagine stereotipata della persona musulmana, che rimanda quindi all'immaginario fondamentalista

dell'islamismo radicale, oltre a essere un'idea superficiale e poco veritiera, si pone come un forte **ostacolo** ai possibili scambi tra i musulmani e il resto della società.

Ciò detto, volendo dare una cornice generale della presenza musulmana in Italia, si può distinguere tra le seguenti **categorie**:

- coloro che si riconoscono nella tradizione islamica perché fortemente legati a essa dal punto di vista esperienziale;
- coloro che mantengono con la pratica religiosa un rapporto distaccato, valorizzando solo alcuni elementi della tradizione teologica;
- coloro che vivono la religione come un mero fatto identitario, senza necessariamente rispettarne le pratiche.

È risaputo che in molti casi l'Islam non rappresenta soltanto una fede, bensì anche un codice etico, una prassi sociale, culturale e politica (Zilio-Grandi, 2020; De Francesco, 2023). Va ricordato, però, che **non tutti i musulmani vivono la religione con la medesima intensità**: anche all'interno di famiglie provenienti dallo stesso Paese, infatti, si riscontrano differenze sostanziali sia

nelle pratiche religiose, sia nel senso di appartenenza, sia nel livello di rigore.

Oltre alle differenze di approccio che possono esserci tra famiglie, il mondo islamico è caratterizzato da notevoli **diversificazioni etniche, linguistiche e culturali**, dovute alla sua lunga storia e alla sua estensione geografica (dall'Egitto al Senegal, dall'Albania al Pakistan) (Branca, 2000). Si tratta per sua natura di una **comunità plurale**, sulla quale l'insediamento in Europa ha comportato ulteriori trasformazioni, anche dovute ai limiti materiali (es.: **carezza di strutture di culto dignitose**) o al fatto stesso di essere una **religione minoritaria**.

La comunità di fede musulmana, perlomeno nel dibattito mainstream, sembra costituire il gruppo meno integrato e più dissimile da quella che è percepita come la norma. Questa percezione di estrema incompatibilità culturale, come se ci fosse un vero e proprio **"scontro di civiltà"** (in inglese *clash of civilizations*) è un fenomeno sociale da non sottovalutare. Come infatti spiega il sociologo Thomas: "se una cosa è percepita come reale, essa sarà reale nelle sue conseguenze; ovvero, non importa che una cosa sia vera: è sufficiente che sia creduta vera perché produca effetti reali" (Allievi,

2008). Questo sentimento di incompatibilità culturale non è estraneo al mondo del lavoro. In ambienti sempre più multietnici e multiculturali è pertanto importante lavorare sulle competenze interculturali delle persone a partire dai manager.

L'appartenenza all'Islam presenta dunque una chiara complessità sociologica, a dispetto della vulgata (piuttosto diffusa in Italia), che vede nell'intera comunità un senso di appartenenza molto rigido e un'inflexibile professione di fede (Rhazzali & Equizi, 2013). In definitiva, quando si parla di musulmani nella società italiana, è doveroso scongiurare ogni **rischio di etnicizzazione**, e quindi evitare di unire sotto la stessa etichetta persone, famiglie e gruppi diversi. Solo così sarà possibile smontare questa visione esterna e distante, che rischia di banalizzare realtà complesse e in continua evoluzione.

Oggi **il mercato italiano del lavoro**, che per decenni ha mantenuto una sostanziale omogeneità etnica, religiosa e linguistica, vive una condizione di **crecente pluralismo** (Zanfrini, 2023). La presenza di "nuovi residenti" genera effetti positivi per i sistemi economici e lavorativi, e non mancano interessanti iniziative di imprenditoria. Ad esempio, in base ai dati forniti dall'Osservatorio

sulle partite IVA, nel 2023 la distribuzione delle nuove aperture di partite IVA sulla base del paese di nascita evidenzia che circa il 21% degli avviati è nato all'estero (Osservatorio sulle partite IVA, 2023; Marini & Rodano, 2024).



Libertà di culto nei contesti lavorativi. Un approfondimento sulla fede islamica

Nello studio di questa pluralità è doveroso tenere conto che, il **fattore religioso**, è una leva culturale in grado di condizionare le scelte degli individui. Pertanto, nei luoghi di lavoro, la soddisfazione delle istanze religiose può determinare **effetti positivi sui livelli di produttività aziendale** (Saporito et al., 2017).

Diventa fondamentale, in questo senso, il ruolo dei team aziendali che si occupano di **equità e inclusione organizzativa**: spetta infatti a loro definire le politiche necessarie alla creazione di un ambiente lavorativo virtuoso, in cui **il potenziale di ciascuno viene convertito in valore aggiunto**, contribuendo al miglioramento della performance organizzativa.

E tra le diversità individuali da valorizzare, non va dimenticata l'appartenenza di culto (Zanfrini & Monaci, 2021). Non è certo un caso se le migliori performance di crescita, in termini di **occupazione, integrazione e produttività**, si

registrano nei sistemi di economia del lavoro che maggiormente riconoscono la libertà religiosa, con i relativi riti e comportamenti.

Un altro tema da non tralasciare è quello dell'**abbigliamento religioso** sul luogo di lavoro; in molti casi, infatti, "l'uso da parte di donne islamiche di un determinato vestiario [...] ha dato origine a frizioni con i datori di lavoro e ad atteggiamenti di radicalizzazione identitaria".

Nella giurisprudenza italiana si riporta una sentenza del 2016, in cui la **Corte d'appello di Milano** era chiamata a pronunciarsi sul caso di una donna, candidata a un ruolo di hostess, che non si rendeva disponibile a lavorare senza indossare il velo; a questo rifiuto, la società di selezione del personale aveva

scartato espressamente la candidatura. In questa sentenza la Corte d'appello, contrariamente al giudice di primo grado, ha ravvisato la **discriminazione diretta** basata sulla religione, e pertanto la lesione del diritto alla parità di trattamento; alla ricorrente venne riconosciuto un risarcimento del danno nella misura di euro 500,00 (Peruzzi, 2016).

In altre parole, **il diritto a vestirsi in conformità ai propri precetti religiosi** (si pensi per esempio al velo per le donne musulmane, o al turbante per gli uomini sikh) è da salvaguardare anche sul luogo di lavoro.

Il riconoscimento della libertà religiosa si traduce anche nel diritto di osservare una **dieta conforme ai precetti di fede**, nonché nel diritto all'**osservanza delle festività religiose**, con la possibilità per i fedeli di astenersi dalla prestazione lavorativa, di compiere atti di culto sul luogo di lavoro (possibilmente in luoghi dedicati alla preghiera), e di giustificare le assenze scolastiche dei figli.

Tuttavia, per le confessioni prive di un'intesa uf-

ficiale con lo Stato, come per esempio l'Islam, non esistono fonti normative vincolanti, a eccezione della **garanzia costituzionale del diritto di libertà religiosa**.

In alcuni casi, peraltro, sono i **contratti collettivi** a prevedere il godimento di giorni festivi in base ai precetti della propria fede, secondo un approccio che associa, alla tutela della libertà di culto, un **maggiore benessere e migliori condizioni lavorative**. In questa prospettiva, per esempio, è emblematico un Accordo-quadro territoriale firmato nel 2013, tra Confindustria Monza e Brianza e le sigle sindacali CGIL-CISL-UIL, per lo sviluppo di **buone prassi in materia di immigrazione**. In particolare, nell'Accordo si dichiara:

La libertà religiosa, al pari di altre libertà (di espressione, culturale, orientamento sessuale), è espressione importante dell'umanità di ciascun individuo, e costituisce uno spazio regolato dal diritto nelle relazioni tra lo Stato e i suoi cittadini. Spazio che interviene anche in materia lavoristica (spazio interprivato di rapporti sociali) nel quale sono possibili e auspicabili misure valorizzanti le molteplici appartenenze religiose tra i dipendenti delle aziende. Allo scopo le parti rico-

noscono l'importanza di agevolare tutti i lavoratori negli adempimenti religiosi, attraverso la concessione di ferie, permessi, nei periodi di particolare interesse religioso.

Inoltre, nella Carta dei diritti universali del lavoro o Nuovo statuto di tutte le lavoratrici e di tutti i lavoratori, un **disegno di legge di iniziativa popolare della CGIL** presentato al Senato il 26 aprile 2023, all'art. 11 si legge:

Tutti i lavoratori hanno diritto a non essere discriminati, nell'accesso al lavoro e nel corso del rapporto di lavoro, a causa delle convinzioni personali, dell'affiliazione e partecipazione all'attività politica o sindacale, del credo religioso, del sesso e delle scelte sessuali, dello stato matrimoniale o di famiglia o di gravidanza, dell'orientamento sessuale, dell'età, degli handicap, della razza, dell'origine etnica, del colore, del gruppo linguistico, dell'ascendenza, della nazionalità, della cittadinanza, della residenza, dello stato di salute, di condizioni sociali o condizioni e scelte personali, di controversie con l'attuale datore di lavoro o con i precedenti, o del fatto di avere denunciato condotte illecite di cui siano venuti a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro.

Non da ultimo, il 13 dicembre 2024 a Roma è stato presentato il **Manifesto delle nuove generazioni italiane 2025**, un documento programmatico del CoNNGI (Coordinamento Nazionale Nuove Generazioni Italiane), dedicato a temi cruciali quali scuola, lavoro, diritto alla cittadinanza, pari opportunità, salute mentale. Specificamente, nel capitolo "Lavoro – Sfide e opportunità per l'accesso e la permanenza nel lavoro", si denunciano **"discriminazioni in fase di reclutamento e assunzione**, basate su **nome, cognome, etnia, religione, abbigliamento o nazionalità"**.

In conclusione, si può quindi affermare che sono proprio i dati, oltre alle esperienze personali vissute e/o raccontate, a confermarci una società e ambienti di lavoro sempre più multietnici e multireligiosi. La criticità risiede nel fatto che, ad oggi, tale trasformazione si sta compiendo principalmente a livello di numeri, tralasciando quelli che risultano essere gli aspetti più qualitativi del mondo del lavoro.

In parole più semplici, se è assodato che oggi sempre più persone con background migratorio risultano occupate nel mercato del lavoro italiano, è altrettanto vero che, nella maggior parte dei casi, sono proprio queste a occupare i

livelli più bassi della gerarchia professionale, ad avere ruoli poco qualificati, e ad accettare condizioni lavorative ai margini dei diritti civili e della legalità.

Quindi, se da un lato si assiste ad un incremento del numero di dipendenti appartenenti a minoranze culturali e religiose, dall'altro la maggior parte degli ambienti aziendali non si sono evoluti per accogliere, anche solo logicamente (es.: stanza della preghiera, mensa con opzioni halal, ecc.) le istanze di questa multiculturalità.

Implementare luoghi di lavoro multiculturali e che promuovono la libertà di culto resta una **sfida aperta** per le aziende del nostro Paese. Queste azioni non andrebbero intese solo come “giuste” ma anche come strategiche se si vuole investire sulla sostenibilità del lavoro e il benessere delle persone a prescindere del loro credo e da altri aspetti identitari.



Creare un ambiente inclusivo: lavorare con persone di fede musulmana

Questo approfondimento è stato scritto da **PROMUS** (network di lavoratori e lavoratrici di fede islamica) con l'obiettivo di fornire esempi dei bisogni concreti delle persone di fede islamica al lavoro e di pratiche aziendali (in Italia e all'estero) per favorire il pluralismo religioso nei luoghi di lavoro. È bene specificare che, nonostante emerga la specificità di alcune esigenze discusse, in realtà **le azioni aziendali riportate possono essere lette in ottica trasversale, ovvero volte a rispondere ad esigenze di lavoratori e lavoratrici di altri gruppi religiosi** (es.: riconoscimento festività religiose, percorsi competenza interculturale, ecc.) **o laici** (es.: stanza del silenzio).



Julio Yusuf José Tapia Montanez
Imprenditore

Fatima Zahra Dahir
Assessora al Bilancio e Lavori pubblici

Ruolo della preghiera

La tutela della spiritualità sul posto di lavoro è fondamentale per garantire un ambiente equo e accogliente per tutti, indipendentemente dalle loro convinzioni religiose e/o culturali.

Cosa possono fare le aziende?

Istituire spazi dedicati alla preghiera come la “stanza del silenzio”: un luogo tranquillo concepito per accogliere persone di diverso credo affinché possano esercitare le

loro ritualità, meditare o semplicemente raccogliersi in silenzio (vedi esempi KPN, Rabobank, Tesco). Questi spazi sono spesso accessibili a tutte le persone, indipendentemente dalla religione, poiché hanno lo scopo di favorire il benessere mentale e la tranquillità. In Italia, molti ospedali (es. Ospedale Papa Giovanni XXIII di Bergamo) o università (es. Bocconi) hanno seguito questa tendenza, dedicando **spazi neutri di preghiera e meditazione**.

Riconoscere le festività religiose,

con la possibilità di integrare nel calendario aziendale le festività di diverse religioni, permettendo ai lavoratori di godere dei giorni liberi per le celebrazioni, senza dover necessariamente prendere ferie. In alcuni paesi del Nord Europa, come la Svezia, le festività religiose di diverse tradizioni (musulmana, ebraica, induista, ecc.) sono riconosciute e integrate nei calendari aziendali. Aziende come Volvo ed Ericsson offrono giorni liberi per i lavoratori che desiderano osservare queste celebrazioni.

Permettere la flessibilità oraria

per le pratiche religiose, per consentire ai lavoratori e alle lavoratrici di partecipare a ritualità ricorrenti, come la preghiera del venerdì per i musulmani. Un esempio in questo caso arriva da diverse aziende statunitensi (es.: Google, Microsoft, Intel, IBM) che adottano politiche di flessibilità oraria. Inoltre, anche alcune università e scuole negli Stati Uniti (vedi Harvard, Stanford University, Yale University) offrono orari flessibili per gli studenti musulmani durante il Ramadan o per permettere ai dipendenti di partecipare alle festività religiose.

Erogare percorsi di formazione e divulgazione

sulle differenze di credo e cultura, per sviluppare competenze interculturali, promuovendo così rispetto e comprensione reciproca. Queste iniziative sono sempre più diffuse, in particolare in contesti multinazionali e globalizzati. Ad esempio, in aziende come Volvo e Telenor, sono stati organizzati corsi per i dipendenti sulle differenze religiose, l'inclusione e il rispetto delle credenze altrui con l'obiettivo di comprendere le molteplici tradizioni e pratiche religiose, riducendo stereotipi e pregiudizi.

Costruire gruppi di confronto in-

terni dedicati alle persone che desiderano condividere e approfondire le proprie esperienze religiose, favorendo un ambiente di supporto reciproco e di crescita collettiva. In alcune realtà come SAP e Philips, si sono costituiti gruppi di discussione per promuovere il dialogo e la comprensione tra dipendenti di diverse religioni. Anche se sono centrati su temi religiosi specifici, come la fede islamica, cristiana o ebraica, i gruppi sono aperti a tutta la popolazione aziendale.

Tali iniziative, oltre a promuovere e tutelare l'inclusione religiosa di tutti e tutte, rafforzano la coesione tra colleghi/e di culture e religioni diverse, favorendo una maggiore comprensione reciproca oltre che stimolare la curiosità verso le differenze e la multiculturalità.



Ruolo del velo per la donna musulmana e conciliazione con il dress code

Il velo, o hijab, rappresenta un atto di fede, ma anche un'**affermazione identitaria per molte donne musulmane**. Non è semplicemente un "pezzo di stoffa", ma un gesto che simboleggia il rispetto per sé stesse, la propria cultura e la propria religione. Indossare l'hijab può essere visto come una forma di protezione spirituale, che richiama una consapevolezza di sé e un desiderio di essere riconosciute nella propria identità al di là dell'aspetto fisico.

Una delle maggiori incomprensioni riguarda il fatto che il velo viene necessariamente imposto alle donne. In realtà, non è un atto di obbedienza passiva, ma una **decisione consapevole** che riflette il controllo della propria immagine e della propria rappresentazione

nel mondo. Molte donne musulmane scelgono liberamente di indossarlo, perché lo vedono come una forma di espressione personale e di affermazione della propria fede e identità. La scelta d'indossare l'hijab è anche un atto di **rivendicazione di potere e controllo sul proprio corpo**, che può legarsi alle lotte di empowerment femminile. Indossare il velo, per molte donne, significa anche sfidare le aspettative imposte dalla società riguardo all'apparenza femminile e canoni estetici.

Cosa possono fare le aziende?

La questione del velo in contesti lavorativi può essere particolarmente complessa, soprattutto quando entra in gioco il **dress code aziendale**. Alcune donne potrebbero trovarsi a dover conciliare la loro identità religiosa e culturale con le aspettative professionali in ambiente di lavoro. Tuttavia, le aziende possono **trovare un equilibrio che rispetti sia i valori religiosi individuali che le necessità del contesto lavorativo**.

Nei Paesi Bassi, aziende come Unilever hanno adottato politiche di inclusività che permettono ai di-

pendenti di indossare l'hijab creando **linee guida specifiche** per bilanciare la libertà di espressione religiosa con le aspettative professionali, permettendo l'**uso del velo purché non comprometta la sicurezza sul lavoro o l'identificazione visiva**. Alcune grandi catene di negozi (es. Albert Heijn) e uffici pubblici (es. Gemeente Amsterdam) hanno creato un ambiente di lavoro dove l'uso dell'hijab è accolto, e vengono organizzati anche **corsi di sensibilizzazione** per il personale in modo da comprendere la scelta di indossarlo.

In Ikea, viene promosso un ambiente di lavoro che rispetta le diverse tradizioni religiose e, nel caso delle lavoratrici musulmane che indossano l'hijab, l'azienda ha adottato **linee guida** che permettono l'uso del velo nei suoi punti vendita e negli uffici.

La polizia britannica ha adottato un approccio inclusivo che permette alle donne musulmane di indossare l'**hijab come parte del loro uniforme**. Questo è stato un passo importante per garantire alle donne musulmane l'ingresso nelle forze

dell'ordine senza dover rinunciare alla propria tradizione religiosa, e per promuovere la rappresentanza di questa popolazione in un settore che storicamente ha avuto difficoltà a conciliare la religione con l'aspetto professionale.

Le pratiche elencate mettono in luce come la conciliazione del velo con il contesto lavorativo non deve essere vista non come una "limitazione", ma come un'opportunità per creare organizzazioni multiculturali e promuovere il pluralismo religioso nel mondo del lavoro. Ricordiamo inoltre che, l'empowerment femminile, risiede anche nel riconoscere e rispettare le scelte individuali e nel creare spazi dove ogni donna possa esprimere sé stessa senza subire discriminazioni o pressioni esterne.



Le esigenze alimentari

Le esigenze alimentari dei lavoratori e delle lavoratrici di fede islamica sono influenzate da **specifiche norme religiose che regolano il consumo degli alimenti**, in particolare attraverso il

concetto di “**halal**”, che significa “lecito” o “permesso” in arabo. Gli alimenti per essere definiti halal devono essere privi di sostanze proibite, in arabo “**haram**” come, per esempio, carne di maiale (e suoi derivati) e l'alcol. Sulle altre carni come il pollo o il manzo dipende dalla sensibilità di ogni persona, infatti alcune non mangiano carni che non siano certificate halal.

Cosa possono fare le aziende?

Adottare politiche che rispondano a queste esigenze come l'**integrazione di opzioni halal nelle mense aziendali**, garantendo così un ambiente inclusivo per i lavoratori e lavoratrici musulmani.

Un esempio significativo è l'Esercito Italiano, che ha implementato razioni alimentari halal. Inoltre, anche nel settore turistico, diverse aziende, come il gruppo MSC, contemplano opzioni halal sulle proprie navi. Altre, come Ferrero, stanno iniziando a riconoscere l'importanza della certificazione halal, anche come strategia di inclusione nel mercato italiano.

Bibliografia

Allievi, S. (2008). *Cosa sarà l'islam europeo*. Sito Stefano Allievi.

Allievi, S. (2005). *Musulmani d'occidente, Tendenze dell'islam europeo*. Carocci.

Bardon, A., Birnbaum, M., Lee, L., Stoeckl, K., Roy, O. (2015). *Religious Pluralism: A Resource Book*. European University Institute.

Branca, P. (2000). *I musulmani*. Il Mulino.

Cuciniello, A. (2016). *Il volto plurale dell'Islam. Sunniti e sciiti tra Paesi di origine e contesti di migrazione*. Fondazione ISMU.

De Francesco, I. (2023). *Etica islamica contemporanea. Fonti, norme, comportamenti*. Carocci.

Fondazione ISMU ETS. (2023). *29° Rapporto sulle migrazioni 2023*.

Fondazione ISMU ETS. (2024). *30° Rapporto sulle migrazioni 2023*.

Fondazione ISMU ETS. (2024). *Comunicato stampa "Immigrati e religioni: in Italia più della metà degli stranieri è di religione cristiana"*.

Marini, G., Rodano, G. (2024). *L'economia delle migrazioni. Il caso italiano*. Carocci.

Mazzetti, M. (2020). *Il dialogo transculturale. Manuale per operatori sanitari e altre professioni d'aiuto*. Carocci.

Ministero del lavoro e delle politiche sociali. (2024). *Nota semestrale – Gli stranieri nel mercato del lavoro in Italia*.

Monaci, M., Zanfrini, L. (2021). *Una macchina in moto col freno tirato. La valorizzazione dei migranti nelle organizzazioni di lavoro*. Fondazione ISMU.

Naso, P. (2019). *"I costi sociali dell'analfabetismo religioso"*, in A. Melloni (a cura di), *Rapporto sull'analfabetismo religioso in Italia*. Il Mulino.

Peruzzi, M. (2016). *Il prezzo del velo: ragioni di mercato, discriminazione religiosa e quantificazione del danno non patrimoniale*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 2/2016.

Rhazzali, K., Equizi, M. (2013), *"I Musulmani e i loro luoghi di culto"*, in E. Pace (a cura di), *Le religioni nell'Italia che cambia*. Carocci.

Ricca, M. (2008). *Oltre babele. Codici per una democrazia interculturale*. Dedalo.

Saporito, L., Sorvillo, F., Decimo, L. (2017). *"Lavoro, discriminazioni religiose e politiche d'integrazione"*, in *Stato, Chiese e pluralismo confessionale*, 18/2017.

Ufficio Internazionale del Lavoro Ginevra. (2007). *Uguaglianza nel lavoro. Affrontare le sfide*. Centro Internazionale di Formazione dell'ILO.

Zanfrini, L. (2023) *Libro Bianco sul governo delle migrazioni economiche. Indicazioni e proposte sul ridisegno degli schemi di governo delle migrazioni economiche e delle procedure per l'incontro tra domanda e offerta di lavoro straniera*. Fondazione ISMU.

Zanfrini, L., Monaci, M. (2021). *Il Diversity Management per le risorse umane immigrate. Booklet per le imprese e le altre organizzazioni di lavoro*. Fondazione ISMU.

Zilio-Grandi, I. (2020). *Le virtù del buon musulmano*. Einaudi.



Nadeesha Uyangoda

Scrittrice

Non solo parole

Riflettere sul linguaggio
come strumento di potere e
cambiamento

Prefazione a cura di Valore D

*L'articolo di Nadeesha Uyangoda ha un carattere diverso dagli altri contributi inclusi in questa pubblicazione. Quelle che seguono, infatti, sono **pagine che fanno riflettere al di là dei dati**, riportandoci a una delle esperienze tipicamente umane: **il linguaggio**.*

Il titolo "Non solo parole. Riflettere sul linguaggio come strumento di potere e cambiamento" rievoca la riflessione già avviata da Valore D con il progetto "Non solo parole. Guida a una cultura condivisa", che attraverso 15 parole racconta le diversità che animano la realtà di persone e organizzazioni, con l'obiettivo di promuovere la convivenza delle differenze.

*Uyangoda ci mostra, in poche pagine e con tanto di esempi, **quanto il linguaggio possa essere potente, diventando** (a seconda di come lo si usa, chi lo usa, e quando) **uno strumento di discriminazione, in un caso, o di riconoscimento e svelamento, nell'altro**.*

*I contesti storici, sociali e culturali influenzano il linguaggio, e a loro volta ne sono riflessi. Il linguaggio che utilizziamo ci racconta, in qualche modo, **una storia fatta di potere, compromessi e contaminazioni**.*

Il contributo è dunque una chiamata per ognuno/a di noi, indipendentemente dall'azienda che rappresentiamo, e arriva in un momento storico in cui siamo tutte e tutti invitati a riflettere sulla nostra identità, la nostra visione del mondo, e la direzione che vogliamo prendere come individui, gruppi e umanità.

Qualche tempo fa ero in treno, seduta di fianco a due liceali che stavano parlando di una coetanea, come spesso accade tra giovani. Quello seduto dal lato opposto al mio definisce la ragazza *ne*retta*; quello sul mio stesso lato lo corregge: «Dai, non si dice così». «E come devo dire, *ricciolina?*», ribatte l'altro. «O *cubacita*», aggiunge l'amico.

Quando si parla di linguaggio, si tende a credere che alcuni concetti siano ormai assodati, e che non sia più necessario parlarne in modo critico. È il caso, per esempio, della parola *ne*ro*: quasi tutti la riteniamo offensiva e da evitare, con la certezza che le giovani generazioni ne siano ancora più consapevoli. Eppure, l'età non è di per sé una garanzia di consapevolezza, soprattutto perché le generazioni giovani crescono in un mondo connotato

da disuguaglianze
(di potere, di
razza,

di classe, di genere), e si confrontano necessariamente con un comune modo di pensare e di parlare. Inoltre, proibire l'utilizzo di un termine offensivo, senza comprenderne la problematicità, il connotato storico e le conseguenze, potrebbe portare alla semplice sostituzione di un'offesa con un'altra.

Come avviene nel dialogo precedente, **è il linguaggio stesso a evocare il razzismo**: le parole *ricciolina* e *cubacita* servono a richiamare un'immagine stereotipata di una ragazza dalla pelle nera, pur evitando la parola *ne*retta*.

Razza, etnia e razzismo

Che cos'è la razza? Cosa la differenzia dal concetto di etnia?

Oggi la **razza**, seppur smentita come dato puro della genetica, **è considerata un costrutto sociale e una categoria simbolica**. Ed è in questa prospettiva che deve essere analizzata, sia per comprenderne la costruzione, sia per osservarne i concreti effetti sulla società.

Il concetto di razza, prima ancora di essere utilizzato come fatto biologico e pseudoscientifico, è stato uno strumento del capitalismo coloniale per



giustificare il dominio economico e sociale degli europei sulle persone non bianche. Come ha spiegato bene Robin Di Angelo, autrice di *Fragilità bianca*, “il razzismo non deve essere razionale, deve solo funzionare”.

Il concetto di razza è mutevole nello spazio e nel tempo. Proprio perché la razza non è una categoria scientifica né un dato genetico, l'acquisizione del termine in un contesto sociale non avviene automaticamente. Risponde infatti alla necessità di:

- distinguere gli esseri umani in categorie;
- identificare i “gruppi inferiori”, in nome di una presunta scienza;
- promuovere una strategia politica, sociale ed economica di esclusione e subordinazione.

Un dato scientifico, se è credibile e veritiero, non cambia a seconda dei contesti sociali; ed è proprio questo a mostrarci l'**infondatezza scientifica del concetto di razza**, un mero costrutto sociale, semplice quanto potente, che ha sorretto la logica dello schiavismo e della segregazione negli Stati Uniti, così come le politiche di sterminio dei regimi nazifascisti.

In Italia, tutt'oggi, si ricongiunge il termine razza al fascismo, senza che però sia stata condotta una riflessione critica e collettiva sul termine. Ci sono domande che, come popolo, non ci siamo mai posti:

- A cosa è servita questa parola, nella nostra storia?
- Quali implicazioni ha avuto?
- Come intendiamo affrontare l'argomento in futuro?

Di razza, dunque, non si parla più; eppure il razzismo resta. Come sempre accade, **il tabù linguistico non è sufficiente a cambiare la realtà, né a modificare i comportamenti umani.**

Spesso vengono incoraggiate espressioni come “**etnia**” o “**identità etnica**”, che però **rischiano di diventare versioni postmoderne del concetto di razza**. È un po’ come dire *cubacita*, appunto, al posto di *ne*retta*.

In fondo, tutte queste parole richiamano dinamiche simili, ossia **rapporti asimmetrici e relazioni di forza tra gruppi dominanti e gruppi subalterni**. E così il concetto di razza, sfuggente e mutevole, pur cambiando nome e forma, crea una geografia delle differenze e produce disuguaglianze. **Va via la razza, ma non il razzismo**.

Lavoro, lingua e razza

Alla base di molte discriminazioni che si verificano nel mondo del lavoro, vige l’idea che esistano una normalità e il suo contrario. Lo studio legale Slater and Gordon ha condotto una ricerca sui lavoratori BAME (Black, Asian, Minority and Ethnic) attivi nel territorio UK, dimostrando come a molte persone (addirittura una su tre) venga chiesto di adottare un nome più occidentale a causa di una presunta difficoltà di pronuncia (Slater and Gordon, 2019).

Risulta inoltre, da un’indagine dell’Università di Oxford, che i candidati con nomi occidentali hanno più probabilità

di ottenere un colloquio rispetto ai colleghi BAME con la stessa esperienza lavorativa. Questa tendenza favorisce un fenomeno di occultamento di alcune caratteristiche personali, definito in inglese come **Resume Whitening** (Kang & all, 2016).

Anche in Italia facciamo i conti con un’idea fallace ma diffusa: se una persona ha la pelle nera, allora non è di madrelingua italiana o non è abbastanza qualificata per la posizione offerta. Questo preconcetto può condurre a valutazioni errate e discriminatorie, sotto diversi punti di vista.

- Un curriculum valido rischia di essere scartato in base a un mero stereotipo.
- Il/la candidato/a viene percepito come più adatto a incarichi manuali piuttosto che a mansioni di concetto.

Inoltre può accadere che, se una persona viene percepita come non madrelingua italiana (per esempio per i suoi tratti somatici), le venga rivolto un **linguaggio infantilizzante** utilizzando un italiano semplificato o usando impropriamente la forma colloquiale del tu.

In alcuni casi, nell’immaginario comune, **si identifica direttamente una provenienza nazionale** (o etnico-razziale) **con una specifica professione**.

Si pensi per esempio al lavoro domestico, settore in cui viene impiegato un gran numero di persone, in prevalenza donne, provenienti da Ucraina, Moldavia, Ecuador, Filippine, Sri Lanka e Perù. Non è raro infatti, nella vita di tutti i giorni, sentir parlare della badante, della colf o del portinaio con termini come “la mia filippina”, “il cingalese”, “il peruviano che viene a pulire”, “oggi viene la moldava”.

Pensiamo alla genesi della parola “**badante**” termine originariamente legato alla custodia degli animali o detto di persona addetta alla sorveglianza. Come racconta Massimo Fanfani in un articolo pubblicato dall'Accademia della Crusca, il termine si è consolidato nel linguaggio quotidiano a seguito di specifici eventi storici e cambiamenti demografici come:

- il progressivo invecchiamento della popolazione italiana;
- l'accresciuto tasso di occupazione delle donne italiane, e quindi la loro emancipazione dalle mansioni di cura;
- il crollo del muro di Berlino e l'allargamento a est dell'Unione europea.

“È così”, afferma Fanfani “che la parola ‘badante’ nel nuovo millennio ha assun-

to nuovo vigore e una nuova accezione, ritagliata questa volta sul tipo di donna dell'Europa dell'Est priva di una preparazione specifica, ma disposta ad ogni tipo di incombenza” (Fanfani, 2019).

Prendiamo ora un esempio di una parola spesso usata anche al di fuori dei contesti lavorativi: “**clandestino**”. Il termine, che in origine nasce come un aggettivo qualificante uno stato temporaneo, **è ormai diventato un sostantivo con cui assegnare un'identità**. Malgrado nel 2008 sia stato emanato un protocollo, con cui l'Ordine dei giornalisti e la Federazione nazionale della stampa ne vietavano l'utilizzo, il termine è ancora ben presente nel dibattito pubblico, soprattutto con l'uso reiterato in alcuni contesti politici e mediatici. Sebbene non coincida con alcuna specifica situazione giuridica, ormai tendiamo a usare la parola “clandestino” per riferirci allo straniero che entra e soggiorna sul territorio nazionale in violazione delle norme sull'immigrazione.

Lingua e razza: realtà e immaginari

Si ritiene comunemente che tra la lingua e la realtà esista una mimesi perfetta, come se la lingua si limitasse a presentare la realtà, quasi fosse uno

specchio. È però vero che la **lingua è un'entità viva, un'entità che traduce la storia e il nostro tempo**. La parola è un'icona verbale molto potente, che non soltanto rappresenta la realtà, ma anzi contribuisce a plasmarla e a ricrearla.

La lingua è anche un accumulo di luoghi comuni e schemi mentali, che creano nei parlanti l'illusione di una realtà naturale, riflettendo una **rappresentazione identitaria e simbolica** dalle radici lontane. E così, se per oltre un secolo si è utilizzato il termine *italiano* per indicare un'identità costruita anche sul colore della pelle bianca, su una certa religione e una certa cultura, questo non significa che un italiano sia *naturalmente* bianco, cristiano e amante della pizza: semplicemente, significa che quell'aggettivo ha connotato e rafforzato quell'immaginario.

In Italia, del resto, è ancora ampiamente diffusa la locuzione *di colore*, usata per indicare persone non soltanto afrodiscendenti, ma talvolta anche di origini mediorientali, sudamericane, del sud-est asiatico o del subcontinente indiano. Il termine, nato come la traduzione dell'americano **colored** (oggi perlopiù dismesso), è percepito come una soluzione meno offensiva per indicare le persone non-bianche; d'altra parte, **suggerisce tacitamente il bianco**

come la normalità, il canone, lo standard dell'identità nazionale.

Va però segnalato che **le persone afroitaliane**, in genere, **preferiscono essere definite "nere"**; quanto alle altre minoranze, in molti casi **la comunità interessata adotta un'autodefinizione** (per esempio *sinoitaliano*, cioè italiano di origine cinese) che però non è ancora sufficientemente diffusa nel discorso pubblico.

In alcuni Paesi di lingua inglese, inoltre, è piuttosto diffuso il termine *brown*, con cui si indicano le persone originarie del subcontinente indiano o del sud-est asiatico; non esiste però un corrispettivo italiano per questa scelta lessicale, se non in sporadiche traduzioni che ricorrono all'aggettivo *bruno* per indicare corpi con tratti somatici di quelle aree geografiche.

Talvolta, **per giustificare l'uso di un termine offensivo o controverso, si ricorre all'argomentazione delle "buone intenzioni"** e della contrapposizione tra lingua e realtà: secondo questo approccio, non è importante la parola che si usa per definire una persona nera, quanto il modo di trattarla. Discostiamoci allora un attimo

dal linguaggio per riflettere sui fatti, le “buone intenzioni”. I dati ci raccontano di fortissime disuguaglianze nel mondo del lavoro come:

- assenza di persone nere in posizioni apicali;
- discrepanze nel percorso scolastico, con i ragazzi delle seconde generazioni che vengono instradati verso gli istituti tecnici e verso un ingresso precoce nel mercato del lavoro;
- precarietà professionale.

Da tutte queste dinamiche consegue, soprattutto **in alcuni ambiti lavorativi, un vuoto di rappresentazione di persone non-bianche**. Per esempio, il lavoro culturale e intellettuale è ancora considerato appannaggio dell'uomo europeo bianco; per chi invece proviene dal “sud globale”, restano i lavori manuali.

Stereotipi e linguaggio

La categoria della razza si traduce quindi anche nel linguaggio e nei suoi effetti discri-

minatori, in particolare a livello politico e mediatico. Quanto alla politica, basti pensare agli etnonimi con cui alcuni partiti hanno definito gli immigrati provenienti dall'Africa (zulù, beduini, baluba, bingo bongo), alcuni dei quali sono peraltro un'amara eredità del colonialismo italiano.

Ma è attraverso i media che il razzismo, come pratica sociale e come ideologia, si manifesta effettivamente “a livello di discorso”; il sistema mediatico diventa così il portavoce e il normalizzatore del discorso razzista (anche di quello istituzionale), che viene così spettacolarizzato, prima, e sdoganato, poi. Si pensi per esempio a espressioni come “**invasione**”, “**sbarco**”, “**clandestini**”, “**illegali**”. È un tipo di comunicazione che associa sistematicamente l'immigrazione all'ordine pubblico, l'accoglienza all'insicurezza, dimenticando che invece si tratta di un fenomeno storico, inevitabile e radicato.

Il linguista Federico Faloppa ha studiato le **dinamiche di costruzione dell'odio verso determinati gruppi o comunità**; alla base del discorso d'odio, secondo le sue conclusioni, troviamo “un vasto e ben radicato campionario di stereotipi, ossia credenze condivise, date per ovvie in un determinato ambiente culturale, che si esprimono

in convinzioni generalizzanti, sempre semplificanti e spesso erranee, e false rappresentazioni". Sono forme verbali che possono sembrare innocue, ma che in realtà, una volta in circolazione, "possono alimentare sentimenti negativi" verso un gruppo.

Sempre rimanendo a un livello che è insieme mediatico e politico, in Italia si usa molto la parola "profugo" al contrario di altre lingue in cui prevale il termine "rifugiato" per far riferimento allo stesso fenomeno. Questa viene spesso accostata a due aggettivi: "vero" o "finto". Ad esempio, allo scoppio della guerra in Ucraina, i rifugiati ucraini sono spesso stati definiti come "**profughi veri**", che scappavano da guerre e sofferenze e quindi meritevoli di accoglienza, contrapposti ai "**profughi finti**".

Il razzismo in Italia, dunque, si riproduce anche attraverso la normalizzazione di un linguaggio violento, su un piano verbale ma anche paraverbale, e con l'utilizzo diffuso di espressioni e parole afferibili a dinamiche di potere. Chi tenta di mettere in discussione la brutalità intrinseca di questo tipo di linguaggio viene tacitato, solitamente con l'**accusa del "politicamente corretto"**.

Bisognerebbe però precisare che il termine *politically correct* fa riferimen-

to a un movimento di correzione del linguaggio diffusi negli Stati Uniti a partire dagli anni Settanta, sotto la spinta di varie minoranze che rivendicavano riconoscimento e inclusione. **Il movimento ha portato all'eliminazione dal linguaggio pubblico di termini offensivi o carichi di pregiudizi**, siano essi relativi al genere, alla razza o all'orientamento sessuale.

In Italia, invece, **il complesso rapporto tra il razzismo e la lingua** andrebbe analizzato da un punto di vista che sia nel contempo:

- **plurale**, cioè più inclusivo rispetto alla comunità di parlanti e scriventi;
- **bidirezionale**, ossia capace di tenere a mente il lascito razzista coloniale, da un lato, e dall'altro i razzismi contemporanei, nazionali e globali.

Nell'Italia di oggi, però, l'**uso di un linguaggio corretto e non offensivo** (sia per definire le persone, sia per relazionarsi con esse) **viene spesso stigmatizzato**, in quanto simbolo di un atteggiamento forzatamente progressista, pudico e censorio. Questo approccio, che si manifesta anche nell'utilizzo diffuso dell'epiteto "buonista", dimentica però un aspetto importante: saper uti-

lizzare un lessico appropriato per relazionarsi con il mondo, oltre a essere una forma di decenza umana, è anche **un modo di includere nella lingua italiana quelle categorie di persone che, per lungo tempo, sono state emarginate**, tramite vocaboli offensivi, forme dialettali, retaggi coloniali.

Prendendo in prestito le parole dell'attivista turco-tedesca Kübra Gümüşay nel suo *"Lingua ed essere"*, si può pensare a un'efficace similitudine: **il linguaggio è per gli esseri umani come l'acqua per i pesci**, ossia la sostanza stessa del nostro pensiero e dell'immaginazione, che ci plasma senza che abbiamo consapevolezza della sua complessità.



Bibliografia

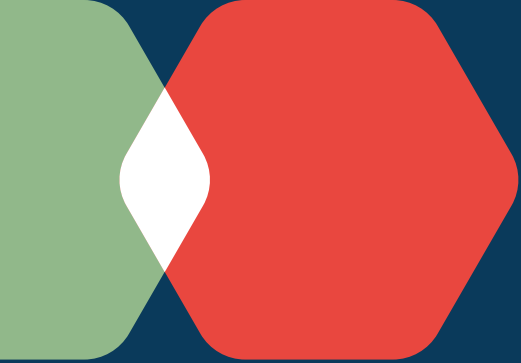
Fanfani, M. (2019). *Ancora a proposito di badante*. Italiano Digitale 2019(1).

Faloppa, F. (2020). *#Odio. Manuale di resistenza alla violenza delle parole*. Utet.

Gümüşay, K. (2021). *Lingua e essere*. Fandango Libri.

Kang, S. K., DeCelles, K. A., Tilcsik, A., & Jun, S. (2016). *Whitened Résumés: Race and Self-Presentation in the Labor Market*. *Administrative Science Quarterly*, 61(3).

Slater and Gordon (2019). *BAME workers changing names for fear of discrimination*. www.slater-gordon.co.uk



Conclusioni

“Multiculturalità al lavoro: dati e storie dal mondo aziendale”, promosso da Valore D, è un progetto corale che ha beneficiato del contributo di un prestigioso Advisory Board e di un gruppo di esperte ed esperti che hanno messo a disposizione competenze, esperienze e visioni differenti.

Il lavoro ha fornito una panoramica concreta e multidimensionale della diversità etnico-culturale nei contesti lavorativi italiani, evidenziando da un lato il progressivo interesse delle imprese verso il tema, dall'altro l'attuale carenza di politiche aziendali strutturali. Mentre la composizione sociale del Paese evolve, infatti, le imprese faticano ancora a riflettere questa nuova realtà nei loro assetti organizzativi, nella cultura aziendale e nelle pratiche quotidiane.

Persupportare le organizzazioni in questa sfida, all'interno dello studio è stata inserita una roadmap articolata in sei ambiti chiave: uno strumento concreto per tutte quelle realtà che desiderano affrontare la diversità non solo come principio etico, ma come motore strategico per rafforzare la coesione interna, attrarre talenti e accedere con maggiore efficacia ai mercati globali.

Essere multiculturali è un dato di fatto. Ma la vera sfida, oggi, è **diventare**

interculturali: costruire cioè ambienti in cui le differenze culturali, religiose, linguistiche ed etniche non solo convivano, ma interagiscano attivamente.

In oltre quindici anni di esperienza, Valore D ha imparato che non esiste vera equità senza uno sguardo intersezionale. Promuovere l'equità di genere, ad esempio, significa interrogarsi anche sulle esperienze specifiche di donne con background migratorio o appartenenti a minoranze. Allo stesso modo, parlare di dialogo intergenerazionale vuol dire riconoscere la ricchezza multiculturale che le nuove generazioni stanno portando nei luoghi di lavoro.

In questo senso, abbiamo visto che **garantire pari opportunità d'accesso è un passaggio imprescindibile** per costruire ambienti realmente meritocratici: le imprese devono acquisire consapevolezza delle disuguaglianze di partenza e degli ostacoli – sociali, linguistici, simbolici – che molte persone incontrano prima ancora di poter dimostrare il proprio valore, e adoperarsi con maggiore impegno per rimuovere queste barriere.

Agire in questa direzione e riaffermare il valore delle unicità come scelta strategica appare cruciale in un momento storico caratterizzato da grandi cambia-

menti, tensioni internazionali e narrazioni escludenti. Le aziende italiane hanno l'opportunità e la responsabilità di difendere questa visione, approcciando la multiculturalità in modo sistemico.

In particolare, le imprese hanno il vantaggio – e la possibilità concreta – di poter agire su più fronti: da un lato, possono anticipare i cambiamenti, sperimentare soluzioni innovative e proporre modelli utili anche ad altri contesti; dall'altro, impegnarsi per costruire alleanze solide con le istituzioni pubbliche contribuendo così alla costruzione di una società più equa e partecipata.

In questo scenario, il lavoro presentato non pretende di offrire risposte esauritive a tutte le questioni inerenti alla multiculturalità, ma si propone come un punto di partenza per un confronto aperto e costruttivo. È un invito a esplorare con maggiore profondità anche quei nodi ancora poco affrontati – come il riconoscimento delle competenze acquisite all'estero, l'inclusione linguistica o l'apertura all'internazionalizzazione – che meritano eguale attenzione e azione.

Oggi è necessario guardare alle differenze come a una risorsa per la crescita. In un mondo sempre più interconnesso, nessuna persona – e nessuna organiz-

zazione – può considerarsi autosufficiente: il valore nasce dalla relazione, dall'incontro, dalla contaminazione.

“Nessun uomo è un'isola”, diceva John Donne, e questa è anche la nostra filosofia.



Un sentito ringraziamento

Ai componenti dell'Advisory Board:

Virginia Bada - OIM Italia
Cristina Balloi - Università degli Studi di Verona
Andrea De Bonis - UNHCR
Shata Diallo
Iraklis Dimitriadis - Scuola Normale Superiore
Giulio Lo Iacono - ASviS
Gordon A. Mensah - In-Formazione

Questo lavoro non sarebbe stato possibile
senza la passione del team di Valore D, in
particolare:

Barbara Falcomer
Paola Andreozzi
Ulrike Sauerwald
Paola Trotta

Michael Carbone
Melissa Crespi
Dalila D'Ingeo
Nicole Gila

Silvia Ardoli
Phoenia Baiunco
Roberta Brancato
Giorgio Fornaciari
Gloria Gaggelli
Ariel Mafai Giorgi
Chiara Giovenzana
Ivano Montrone
Diletta Pianezzi
Benedetta Raschi

Alle aziende che hanno preso parte al progetto:

A2A Life Company
ALD Automotive Italia
Amplifon
BCG
Capgemini
CARREFOUR ITALIA
DPV
Edison
ENGIE Italia
Engineering
Eolo
Fastweb
Findomestic Banca
Generali Italia
Grand Thorton
GFT Italia
Gruppo Feltrinelli
HALEON ITALY
IKEA
Iren
Kantar
Manpower
Mundys
Pirelli
Procter & Gamble
Proger
Randstad
TeamSystem
Vector
Vodafone

Valore D, 2025.
Diritti riservati

Per informazioni e richiesta riproduzione è possibile contattare:
centro.studi@valored.it

Giugno 2025

www.valored.it