



UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo

DIPARTIMENTO DI CULTURE POLITICA E SOCIETÀ DELL'UNIVERSITÀ DI TORINO,
DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE E SOCIALI DELL'UNIVERSITÀ DI FIRENZE

DOTTORATO DI RICERCA IN MUTAMENTO SOCIALE E POLITICO

CICLO: 37°

TITOLO DELLA TESI: Strategie e pratiche di gestione della diversità culturale, etnica e religiosa: una ricerca-intervento sul Diversity Management nelle imprese italiane

TESI PRESENTATA DA: Stella Pinna Pintor

SUPERVISORE: Roberta Ricucci, Alessandro Pratesi

COORDINATORE DEL DOTTORATO: Gianfranco Ragona

ANNI ACCADEMICI: 2022/2023, 2023/2024, 2024/2025

SETTORE SCIENTIFICO-DISCIPLINARE DI AFFERENZA*: SPS/08, SPS/07

(*N.B. Nel caso di più settori disciplinari interessati, deve essere indicato quello più presente nella trattazione della tesi).

La borsa di dottorato è stata cofinanziata con risorse del **Programma Operativo Nazionale Ricerca e Innovazione 2014-2020 (CCI2014IT16M2OP005)**, risorse **FSE REACT-EU, Azione IV.4 “Dottorati e contratti di ricerca su tematiche dell’Innovazione”**

Indice

Introduzione	6
Parte 1. La cornice teorica	11
Capitolo 1 - Nascita ed evoluzione del diversity management	11
1.1. <i>Dalle Affirmative Action al diversity management</i>	11
1.1.1. <i>Istanze di giustizia sociale e interessi manageriali tra conflitto e convivenza</i>	16
1.1.2. <i>Le caratteristiche di un cambiamento di paradigma</i>	19
1.2. <i>Il diversity management e la prospettiva business case</i>	23
1.2.1. <i>Gli incentivi al diversity management</i>	25
1.3. <i>I modelli del diversity management e le dimensioni della diversità</i>	29
1.4. <i>Gli interventi per la gestione della diversità in organizzazione, tra requisiti essenziali e azioni inclusive</i>	34
1.5. <i>Gli approcci critici al diversity management</i>	39
1.5.1. <i>I limiti nelle pratiche di gestione della diversità</i>	39
1.5.2. <i>Il backlash: le resistenze al diversity management</i>	40
1.5.3. <i>Le competenze degli operatori della diversità</i>	42
1.5.4. <i>Le criticità dei modelli multilivello</i>	43
1.6. <i>Prospettive future: post-colonialismo, transnazionalismo e intersezionalità</i>	46
Capitolo 2 – Il diversity management in Europa e in Italia	53
2.1. <i>La cornice europea</i>	53
2.1.1. <i>Le Carte della Diversità</i>	57
2.1.2. <i>La Responsabilità Sociale d’Impresa</i>	59
2.2. <i>Il quadro italiano, tra normativa e contesto politico</i>	62
2.2.1. <i>La Responsabilità Sociale d’Impresa nelle aziende italiane</i>	67
2.3. <i>La diversità culturale, etnica e religiosa nelle imprese in Italia</i>	69
2.3.1. <i>Le pratiche di multicultural diversity management: il ciclo di gestione delle risorse umane</i>	74
2.3.2. <i>Il welfare aziendale e la contrattazione inclusiva per la gestione della diversità culturale, etnica e religiosa</i>	77
Capitolo 3 – Gli stakeholders nel diversity management	84
3.1. <i>Il ruolo degli stakeholders sociali nella promozione di pratiche di diversity management</i>	84
3.1.1. <i>L’inclusione lavorativa delle persone rifugiate e richiedenti asilo</i>	86
3.2. <i>Il ruolo della rete territoriale per l’inclusione lavorativa delle persone straniere: il Progetto PRIMA</i>	91
3.2.1. <i>I risultati del Progetto PRIMA</i>	93
3.2.2. <i>Il capitale umano, sociale e culturale delle persone straniere e l’accesso al lavoro</i>	97
3.2.3. <i>Il Progetto PRIMA: lezioni apprese</i>	101

3.3. <i>Le organizzazioni non governative e l'inserimento lavorativo degli immigrati: la promozione dell'inclusività, tra il dire e il fare</i>	103
Capitolo 4 – Il contesto: gli immigrati nel mercato del lavoro in Italia	112
4.1. <i>La popolazione straniera in Italia</i>	112
4.2. <i>L'inserimento nel mercato del lavoro: stranieri, manodopera per le imprese italiane</i>	115
4.2.1. <i>Dati alla mano, una fotografia della situazione</i>	118
4.3. <i>Perdita di capitale umano e over-qualification dei lavoratori stranieri</i>	123
4.4. <i>La discriminazione delle persone immigrate sul lavoro</i>	128
Parte 2. La ricerca	132
Capitolo 5 – Il disegno della ricerca	132
5.1. <i>Gli obiettivi e le domande di ricerca</i>	132
5.2. <i>Il metodo e la raccolta dati</i>	134
5.2.1. <i>La scelta dei territori per la raccolta dati: il Piemonte e il Veneto</i>	135
5.2.2. <i>La selezione del campione</i>	137
5.3. <i>Dimensioni e tecniche di analisi</i>	139
Capitolo 6 – Le imprese	142
6.1. <i>Il settore imprenditoriale</i>	142
6.2. <i>Le dimensioni delle imprese</i>	149
6.3. <i>La carenza di risorse</i>	154
6.4. <i>L'impresa è come una grande famiglia</i>	160
Capitolo 7 – I discorsi sulla diversità e gli approcci al diversity management	164
7.1. <i>Meritocrazia o diversità?</i>	165
7.1.1. <i>I canali di accesso al mercato del lavoro</i>	168
7.2. <i>Sensibilità, diversità e inclusione: un approccio alla persona</i>	172
7.2.1. <i>Le risposte ai bisogni dei lavoratori stranieri</i>	175
7.3. <i>L'impatto delle diverse rappresentazioni della popolazione lavorativa straniera</i>	180
7.4. <i>Un approccio normativo alla diversità, tra dichiarato e agito</i>	189
7.5. <i>L'inclusione delle diversità nelle aziende in Italia: una questione di genere</i>	194
7.6. <i>La diversità porta valore</i>	201
Capitolo 8 – Le barriere alle politiche di gestione della diversità culturale, etnica e religiosa	206
8.1. <i>La gestione della diversità culturale e i vincoli normativi</i>	206
8.2. <i>La (mancata) collaborazione degli attori sul territorio</i>	210
8.3. <i>Le limitate risorse economiche e gli ostacoli organizzativi</i>	214
8.4. <i>Le barriere culturali al diversity management</i>	218
8.5. <i>Le resistenze al cambiamento e il timore di una “discriminazione inversa”</i>	227
Capitolo 9 – L'intervento in azienda	233
9.1. <i>La proposta formativa</i>	233

9.1.1. <i>Il mancato coinvolgimento delle aziende venete</i>	234
9.1.2. <i>Le fasi di progettazione</i>	236
9.1.3. <i>L'azienda piemontese: dai bisogni formativi alla definizione dell'intervento</i>	238
9.2. <i>I contenuti della formazione</i>	242
9.2.1. <i>La prima giornata di formazione</i>	242
9.2.2. <i>La seconda giornata di formazione</i>	246
9.3. <i>I risultati dell'intervento: questioni emerse, criticità e possibili innovazioni</i>	252
9.3.1. <i>Giornata 1: le barriere culturali alla diversità e all'inclusione</i>	252
9.3.2. <i>Giornata 2: una relazione complessa con gli attori del territorio e le specificità del settore ICT</i>	257
Conclusioni	264
Appendice	271
Informazioni generali	278
Il lavoro	278
Parità, equità, diversità e inclusione	279
Diversità culturale in azienda	279
Il rapporto con il mercato estero	280
La gestione della diversità	280
Riferimenti bibliografici	281

Nota di metodo: nel presente testo, si fa uso di un linguaggio che alterna, in maniera non sempre costante, il genere femminile e maschile in riferimento ai diversi soggetti menzionati, come stranieri, immigrati, intervistati, imprenditori e collaboratori. Tale scelta riflette la volontà di includere tutte le identità di genere, senza privilegiare un genere rispetto all'altro, pur nel rispetto della convenzione linguistica. Tuttavia, nella maggior parte dei casi la forma maschile è utilizzata come generica per riferirsi a gruppi eterogenei, ma va intesa come comprensiva anche delle donne e delle persone non binarie.

Introduzione

La crescente diversità – culturale, religiosa, di genere – che contraddistingue le società moderne, si riflette inevitabilmente anche nei luoghi di lavoro, che non sfuggono alla trasformazione della loro composizione demografica: la convivenza di lavoratori e lavoratrici di diverse provenienze, genere e cultura e con background differenti ha un impatto rilevante sulla revisione delle strutture del lavoro ed organizzative. Al tempo stesso, nei mercati globalizzati e sempre più interconnessi, cambiano i modelli organizzativi e le modalità di lavoro, dando origine a contesti sempre meno definiti da confini geografici rigidi e sempre più caratterizzati dalla diversità culturale. Tra i vari mutamenti in corso, l'intensificarsi dei flussi migratori ha un ruolo significativo nella crescita del pluralismo culturale, etnico e religioso all'interno dei luoghi di lavoro (Mauri e Visconti, 2004). Le organizzazioni, incluse le aziende, riflettono le società in cui operano, ospitando al loro interno una popolazione ricca di diversità.

Tale pluralismo, tuttavia, necessita di essere gestito accuratamente per evitare che si generino dei conflitti dati dalla convivenza di persone, culture e codici così diversi. Della questione si devono interessare diversi attori, dal momento che l'inclusione e la convivenza delle risorse umane nei luoghi di lavoro coinvolge diverse figure (Balloi, 2021). Innanzitutto, le istituzioni sovranazionali, nazionali e locali, a partire dai governi e dalle amministrazioni, devono garantire le medesime tutele e diritti a tutte le persone, a prescindere dal genere, dalla razza, dalla provenienza e dalla religione. Spetta poi alle organizzazioni, attraverso i loro vertici, impegnarsi per assicurare il rispetto di tali tutele e dei diritti all'interno dei luoghi di lavoro. Inoltre, non sono esenti tutti gli attori coinvolti nell'inclusione dei lavoratori, ovvero le organizzazioni sindacali e datoriali, così come tutte le realtà impegnate per il sostegno alle persone in condizioni di maggiore fragilità, tra cui le persone migranti o immigrate. Tra le varie azioni che possono essere intraprese dalle organizzazioni per la gestione della diversità presente nei luoghi di lavoro, negli ultimi 40 anni (a partire dalla fine degli anni '80 del '900) si sono diffusi in maniera crescente i programmi di diversità e inclusione, conosciuti anche come interventi e politiche di *diversity management* (Thomas, 1990; Cuomo e Mapelli, 2007) o, nella formula più recente, di diversità e inclusione. Si tratta di misure volte a gestire e valorizzare la diversità presente nelle organizzazioni e, contemporaneamente, contrastare i fenomeni di discriminazione ed esclusione che colpiscono le persone appartenenti alle minoranze (ad es., De Vita, 2011). Tali programmi sono generalmente indirizzati all'inclusione di alcune diversità, individuate sulla base di una categorizzazione in specifiche dimensioni: il genere, l'orientamento sessuale, la presenza di disabilità, la provenienza, la cultura o la religione, l'età. Gli interventi che interessano la popolazione straniera e migrante possono rientrare sotto l'etichetta di *multicultural diversity management*. Questi

racchiudono generalmente misure come la formazione linguistica per i lavoratori stranieri, l'accompagnamento alla gestione delle pratiche burocratiche relative allo status giuridico, il riconoscimento dei titoli e delle competenze acquisite all'estero, l'accomodamento di bisogni culturali e religiosi. Nella loro declinazione operativa, quindi, le politiche di diversity management per la gestione della diversità culturale, etnica e religiosa si traducono in interventi per l'integrazione e l'inclusione lavorativa delle persone straniere o di origine straniera.

Gli interventi di diversity management sono solitamente realizzati all'interno di grandi aziende, a partire da quelle statunitensi, dove si registrano ancora oggi il maggior numero di programmi di diversità e inclusione (Monaci, 2012). Una simile centralità del contesto statunitense, seppur conseguenza diretta del fatto che tali programmi sono nati e si sono sviluppati inizialmente proprio negli Stati Uniti, rappresenta uno dei principali ostacoli alla realizzazione di interventi efficaci altrove (Jonsen et al., 2011). Infatti, se la letteratura e le traduzioni operative ed organizzative dei modelli della diversità hanno origine negli Stati Uniti, la trasposizione in luoghi, ambienti e contesti differenti dal punto di vista culturale, politico, economico e sociale ha delle implicazioni rilevanti sulla riuscita di tali programmi. Dal momento che i modelli di per sé non sono trasferibili in contesti così diversi da quello statunitense, è fondamentale operare un adattamento di tali politiche che tenga conto della diversa cornice geo-politica e culturale (ad es., Kamp e Hagedorn-Rasmussen, 2004). La letteratura, così come la ricerca e la pratica organizzativa, necessitano quindi di nuove prospettive capaci innanzitutto di cogliere le differenze culturali, politiche ed economiche dei diversi contesti in cui gli interventi di diversity management vengono disegnati e implementati. Tali differenze includono quindi gli aspetti culturali, politici, sociali, demografici ma anche i tessuti economici ed imprenditoriali dei diversi paesi e delle diverse aree.

Eppure, a fronte delle richieste di adeguamento culturale dalla letteratura alla pratica nel campo del diversity management, queste politiche sono ancora oggi disegnate a partire dal modello statunitense. Nel contesto italiano, come in molti altri paesi, le principali azioni di gestione della diversità e inclusione sono principalmente realizzate dalle grandi imprese, che sono obbligate a seguire i processi di internazionalizzazione dei mercati e, allo stesso tempo, dispongono delle risorse necessarie per innovare a livello organizzativo (De Vita, 2011; Buemi et al., 2015). Tuttavia, queste aziende non riflettono la realtà del panorama imprenditoriale italiano, che è perlopiù composto da piccole e medie imprese (Istat, 2023a). In questi contesti, la carenza di risorse economiche e talvolta di competenze specializzate è accompagnata dalla mancanza di una riflessione adeguata, nonché di strumenti e metodologie per attuare interventi in questo ambito e tradurli concretamente in azioni operative.

Questa ricerca si concentra sull'approfondimento delle strategie di diversity management implementate in Italia, per la gestione della diversità etnica, culturale e religiosa. In particolare, il

campo di ricerca è stato delimitato alle aree del Nord-Est e del Nord-Ovest dell'Italia, in riferimento alle micro, piccole e medie imprese. Si è perciò tenuto conto delle specificità del contesto – il tessuto imprenditoriale, i processi migratori e le dinamiche di integrazione, le caratteristiche del mercato del lavoro e la popolazione lavorativa straniera, la cornice culturale e organizzativa all'interno della quale vengono sviluppati i discorsi sul *diversity value*.

L'analisi della dimensione culturale, etnica e religiosa della diversità permette in primo luogo di fornire un quadro aggiornato delle politiche organizzative di inclusione e di accesso al lavoro delle persone straniere e di origine straniera in Italia. Con uno sguardo al fenomeno in chiave sociologica, si è tentato di ricostruire il contesto di forte segmentazione del mercato del lavoro italiano, dove i lavoratori stranieri e di origine straniera sono in gran parte impiegati in ruoli di manodopera e nella maggior parte dei casi svolgono delle mansioni per le quali sono sovra-qualificati (ad es., Ambrosini, 2001). In una realtà così ancora fortemente caratterizzata da fenomeni di discriminazione e segregazione occupazionale dei lavoratori stranieri, le politiche di diversity management hanno innanzitutto un ruolo di contrasto a tali dinamiche. La presente ricerca parte perciò da un presupposto fondamentale: per poter valorizzare la diversità culturale di cui le persone straniere e di origine straniera sono portatrici, è necessario prima di ogni altra cosa garantire loro i diritti e le tutele legate al lavoro. Una volta raggiunti tali obiettivi primari, sarà allora possibile per le organizzazioni mettere in campo degli interventi di gestione della diversità realmente efficaci, capaci di decostruire le dinamiche di potere e le strutture culturali escludenti per promuovere dei programmi capaci di includere le varie diversità presenti in organizzazione (Konrad, 2003; Prasad et al., 2006). Solo così il diversity management potrà assumere la forma di una politica con dei risvolti concreti nelle organizzazioni e soprattutto per le persone che le vivono e non un mero esercizio formale, volto a fornire un'immagine di una realtà inclusiva incapace di mettere in discussione i suoi aspetti più profondi, come la cultura organizzativa e i sistemi valoriali (Nadler e Tushman, 1989).

Sul piano metodologico, la ricerca ha combinato l'analisi della letteratura e dei dati contestuali con un'indagine qualitativa, mirata a raccogliere informazioni sulle esperienze di *diversity policies* e sulle buone pratiche adottate da piccole e medie imprese nella gestione della forza lavoro straniera e di origine straniera. Tramite interviste semi-strutturate, sono stati intervistati 25 tra dirigenti, manager e imprenditori e 10 lavoratori (dipendenti o collaboratori) impiegati nelle stesse imprese. In ultimo, la ricerca ha previsto l'implementazione di un intervento sul campo, con la proposta di un'azione formativa elaborata in collaborazione con l'azienda selezionata per lo sviluppo del progetto di dottorato – Global Mindset Development (GMD) Training and Consultancy Services Ltd. Lo studio prende quindi la forma di una ricerca-intervento nella sua ultima fase, al fine di colmare il gap tra

ricerca scientifica e applicazione nei contesti organizzativi, con un possibile esito rilevante per le imprese in termini di implicazioni per gli interventi (Kalev et al., 2006; Balloi, 2021).

Il presente elaborato è suddiviso in due sezioni, con una prima parte dedicata alla ricostruzione del quadro teorico di riferimento, insieme alla fotografia del contesto con l'ausilio di dati e letture interpretative di quest'ultimi, ed una seconda parte dedicata alla presentazione della ricerca svolta, dalle interviste agli imprenditori e ai loro collaboratori fino all'illustrazione dei vari passaggi – dal disegno ai risultati – dell'intervento formativo implementato in collaborazione con GMD.

La prima sezione è suddivisa in quattro capitoli. Il primo capitolo si propone di ripercorrere le tappe storico-politiche che hanno portato dalla promulgazione delle Affirmative Action negli Stati Uniti alla diffusione delle politiche di diversity management, con un focus particolare sul passaggio da una prospettiva etico-normativa, incentrata sulla tutela delle minoranze, a una visione orientata ai benefici economici derivanti dalla diversità all'interno delle organizzazioni. Dopodiché, nel secondo capitolo si delimitano i confini geografici e culturali del diversity management, restringendo l'analisi di tali politiche al contesto europeo e in particolare italiano. Nello specifico, ci si sofferma sulle sovrapposizioni esistenti tra il diversity management, le politiche di Responsabilità Sociale d'Impresa, gli interventi di welfare aziendale e gli strumenti della contrattazione sindacale. Insieme questi diversi approcci forniscono delle risposte operative alle richieste di inclusione organizzativa delle persone straniere e di origine straniera, dando vita ad un "modello italiano" di diversity management. In seguito, il terzo capitolo della prima parte dell'elaborato è volto ad approfondire il ruolo degli stakeholders sociali e delle reti territoriali per la definizione di interventi di gestione della diversità culturale, etnica e religiosa nelle aziende. Poiché questa dimensione della diversità richiede una gestione integrata delle persone straniere, che consideri i vari aspetti dell'integrazione socio-economica, si propone una riflessione sul ruolo di tali attori nell'inclusione lavorativa delle persone di diverse provenienze. In ultimo, il quarto capitolo fornisce una fotografia della presenza straniera in Italia, con un approfondimento del mercato del lavoro e delle condizioni in cui vertono i lavoratori stranieri. L'attenzione è volta in particolare a far emergere le dinamiche discriminatorie che confinano gli stranieri nelle posizioni più marginali del mercato del lavoro, al netto delle loro competenze.

La seconda parte dell'elaborato è dedicata alla presentazione del lavoro di ricerca-intervento svolto. Dopo una prima illustrazione del disegno della ricerca, degli obiettivi, del metodo e delle tecniche di analisi utilizzate (Capitolo 5), la sezione ripercorre i principali temi emersi dalla ricerca qualitativa. Il sesto capitolo è innanzitutto volto a far emergere le principali caratteristiche delle imprese intervistate, intrecciando alcuni temi di particolare attualità che riguardano il mondo delle piccole e medie imprese in Italia oggi, come ad esempio la carenza di candidati e la sfida nell'attrarre giovani talenti. Dopodiché, il settimo capitolo affronta i principali discorsi sulla diversità presenti nelle

organizzazioni e gli approcci al diversity management, dal frequente ricorso al concetto di meritocrazia fino al valore associato alla diversità. L'ottavo capitolo è dedicato ai principali ostacoli e barriere al diversity management in Italia, in particolare per quanto riguarda la gestione dei lavoratori stranieri e di origine straniera. Infine, il nono ed ultimo capitolo dell'elaborato presenta l'intervento di formazione implementato in collaborazione con GMD in una delle aziende coinvolte nella ricerca. In questo capitolo conclusivo, viene ripercorso l'intero intervento, dalla proposta formativa alla definizione dei contenuti, con una seguente ricostruzione delle giornate formative e l'analisi degli aspetti centrali emersi. L'elaborato si conclude quindi con gli obiettivi di lavoro per la gestione della diversità elaborati dai partecipanti alla formazione, rimarcando il valore della ricerca-intervento per lo sviluppo di nuovi strumenti e metodi per una migliore gestione della diversità culturale, etnica e religiosa in organizzazione.

Parte 1. La cornice teorica

Capitolo 1 - Nascita ed evoluzione del diversity management

Nel presente capitolo verranno ripercorse le tappe principali che, a partire dall'introduzione delle Affirmative Action negli Stati Uniti, hanno portato all'elaborazione delle politiche di diversity management all'interno delle organizzazioni. Questo percorso consentirà di mettere in evidenza il ruolo del linguaggio della diversità nelle politiche di integrazione e inclusione delle minoranze, evidenziando la transizione da un approccio centrato sull'uguaglianza ad uno focalizzato sui vantaggi economici derivanti dalla diversità nelle organizzazioni. Parallelamente, si osserva una sovrapposizione di attori coinvolti nella definizione di tali pratiche organizzative: dai decisori politici agli enti istituzionali e legislativi, dai consulenti e operatori della diversità agli studiosi e teorici del mondo accademico. Questa pluralità di attori riflette interessi etici, normativi ed economici che si traducono in diverse pratiche. Un focus particolare sarà dedicato al cambiamento di paradigma che ha caratterizzato il passaggio dalle politiche di pari opportunità agli interventi di diversity management e in particolare alla prospettiva *business case for diversity*. Successivamente, saranno esaminati i vari incentivi che spingono le organizzazioni ad adottare politiche di diversity management e alcuni dei principali interventi a tal fine. Infine, sulla base dei modelli teorici di riferimento, verranno evidenziate le principali criticità di tali politiche, nonché le nuove possibili prospettive sul tema.

1.1. Dalle Affirmative Action al diversity management

L'avvento del “diversity management” e l'imperativo attuale di “diversità”, presente in particolar modo nelle grandi aziende multinazionali, ha un fondamento legislativo e giuridico che si declina a livello nazionale, la cui origine si può rivedere nel *Civil Rights Act* e nell'introduzione delle *Affirmative Action* negli Stati Uniti nella prima metà degli anni '60 del secolo scorso. Particolarmente rilevante fu la pubblicazione del Titolo VII del Civil Rights Act del 1964. Questo vietò ai datori di lavoro di agire forme di discriminazione su base razziale, di genere, legate all'età o all'origine e provenienza. La legge si costituì quindi come strumento normativo per garantire alle minoranze diritti civili sul lavoro, legittimando le loro richieste di riconoscimento e contestando le prerogative organizzative che ponevano i componenti della maggioranza – perlopiù uomini bianchi – in una

condizione di favore. Si trattò quindi di un'innovazione dirompente, che vide – e vede tutt'ora, nelle sue forme rinnovate – forti resistenze all'interno delle organizzazioni (Edelman, 1992).

La storia dell'evoluzione delle Affirmative Action che negli Stati Uniti ha portato all'instaurarsi nelle organizzazioni delle politiche di diversity management, si può dividere in quattro fasi principali (Kelly e Dobbin, 1998), suddivisibili a grandi linee in due momenti: dall'inizio degli anni '60 del Novecento agli anni '80, entro cui si colloca la fase di origine e avanzamento delle politiche di *Equal Employment Opportunities* (EEO) e, dopodiché, una fase di revisione e trasformazione di quest'ultime in programmi di gestione della diversità che arriva fino ai giorni nostri. Ripercorrerne le tappe storiche permette di riconoscere i nodi politici principali che hanno determinato un cambio di paradigma cruciale.

Nel corso della prima fase, dal 1961 al 1971, le lotte e i movimenti per i diritti civili negli Stati Uniti ottennero alcune vittorie decisive che rappresentarono un cambiamento epocale, soprattutto per le minoranze. Tra queste, fu introdotta una consistente legislazione in termini di tutela delle persone appartenenti a gruppi minoritari (in particolare le donne e le minoranze etniche) per mettere fine alla discriminazione. Dopo decenni di subordinazione e isolamento – civico, sociale e politico – le donne e le persone appartenenti a minoranze etniche pretesero un riconoscimento, un eguale trattamento e un accesso a pari opportunità di studio e di lavoro per potersi inserire nella società e vedere riconosciuti i loro diritti civili (cfr. Sugrue, 2004). Le rivendicazioni, sebbene generalizzate alle diverse sfere della vita per combattere la stigmatizzazione in senso ampio, si focalizzarono su alcuni luoghi e contesti specifici, che furono particolarmente interessati dalle nuove leggi in materia. L'introduzione di contributi legislativi riguardò infatti prevalentemente le leggi elettorali, il contesto dell'istruzione e i luoghi di lavoro (Days, 1984; Graham, 1992), con l'introduzione delle Affirmative Action.

In seguito alla pubblicazione del Civil Rights Act nel 1964, nel 1965 fu istituita la *Equal Employment Opportunity Commission* (EEOC), volta a tutelare i lavoratori e le lavoratrici dalle discriminazioni sulla base di origine, provenienza, genere, età e disabilità (Zifaro, 2020). Tuttavia, alla perentorietà delle nuove leggi anti-discriminatorie sul lavoro non corrispose nell'immediato una definizione operativa delle Affirmative Action per le istituzioni, così come per i datori di lavoro. La carenza di linee guida per la messa in pratica delle nuove norme, insieme alla mancata definizione del concetto di "discriminazione" a livello giuridico e organizzativo risultarono in interventi e cambiamenti esigui nelle organizzazioni. Alcuni studi (Edelman, 1992; Kelly e Dobbin, 1998) dimostrarono che nel 1970 solamente il 4% dei datori di lavoro negli Stati Uniti avevano stabilito all'interno delle organizzazioni dei reparti e ruoli ad hoc per la gestione delle pari opportunità e solo il 20% avevano introdotto delle politiche di "azioni positive". Vedremo successivamente come alla carenza di definizioni

operative per l'applicazione delle Affirmative Action si riconduca una delle ragioni dell'evoluzione di queste politiche in diversity management – perlomeno, per quanto concerne l'aspetto organizzativo della questione, il quale però ha rilevanti implicazioni politiche.

Nella seconda fase, collocabile tra il 1972 e il 1980, i meccanismi di controllo verso le aziende, gli imprenditori e i datori di lavoro negli Stati Uniti si intensificarono per garantire il rispetto delle nuove norme. Nel 1972, l'*Equal Employment Opportunity Act* potenziò il ruolo della Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) permettendole di incorrere in cause giudiziarie contro i datori di lavoro. In precedenza, infatti, l'agenzia federale istituita con la legge del 1964 per affrontare il problema della discriminazione sul lavoro non aveva di fatto un potere esecutivo. In mancanza di questo, l'indisponibilità dei datori di lavoro di modificare le pratiche occupazionali radicate nelle aziende costituì il principale ostacolo alla Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) per l'adempimento delle sue responsabilità. Senza poteri esecutivi, questo organo non era in grado di imporre cambiamenti, ad eccezione di quei casi in cui si poteva dimostrare un evidente “modello o pratica” di discriminazione sul lavoro. L'*Equal Employment Opportunity Act* del 1972 corresse questa carenza dotando l'Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) di poteri esecutivi e rafforzando ulteriormente le disposizioni del Titolo VII del Civil Rights Act (Sape e Hart, 1972).

Il rischio di esporsi a contenziosi per le aziende che non sviluppassero “azioni positive” o che introducessero pratiche svantaggiose per le donne o le minoranze, incoraggiò la diffusione delle Affirmative Action. Sempre più frequentemente le aziende si affidarono ad esperti per lo sviluppo di misure di pari opportunità e di interventi di formazione sul tema. Dai dati del Bureau of National Affairs (Arlington e Va, 1976) emerse come in quegli anni un numero sempre crescente di politiche di pari opportunità furono implementate dalle aziende; tra queste, misure rivolte alle donne e alle minoranze, relative al reclutamento, la formazione e la mobilità di carriera (Kelly e Dobbin, 1998).

Negli anni seguenti, dal 1981 al 1987, con il cambio di amministrazione e l'insediamento di Reagan al governo statunitense, l'interesse politico nei confronti delle misure di pari opportunità vide un'inversione di rotta. I finanziamenti per il monitoraggio dell'applicazione delle norme anti-discriminatorie furono ridotti drasticamente e anche a livello giuridico la presenza di giudici federali che si opponevano alle Affirmative Action comportò una riduzione della pressione legislativa per i datori di lavoro. L'amministrazione assunse la posizione di non richiedere in nessun caso obiettivi e tempi di assunzione per rimediare a discriminazioni occupazionali comprovate (Days, 1984).

Tuttavia, gli esperti del settore, ormai inseriti con ruoli definiti nelle organizzazioni, ebbero un ruolo significativo nel mantenere queste misure. Questo cambiamento politico innescò quindi una prima riformulazione in termini di efficienza delle Affirmative Action. Alle criticità di queste misure evidenziate dal governo, gli esperti risposero con argomentazioni economiche e organizzative: le

procedure formalizzate tramite le Affirmative Action (annunci per la ricerca di personale, linee guida per la gestione dei colloqui di selezione, le valutazioni formali dei manager) sono utili per la razionalizzazione del processo di reclutamento (Feild, 1984; Donohue, 1986), in questo modo si riduce la discriminazione e si aprono possibilità ad un pool più ampio di candidati. Gli specialisti incoraggiarono quindi i vertici delle organizzazioni a sostenere pubblicamente le misure di Affirmative Action, descrivendole come positive per il *business*, invece che mere risposte alle leggi contro la discriminazione. Le organizzazioni furono a loro volta motivate a mantenere queste politiche poiché ormai radicate nella gestione e struttura organizzativa, con persone con competenze specialistiche e ruoli ad hoc. Le misure di pari opportunità erano diventate parte della filosofia e della pratica delle organizzazioni e per questo rimuoverle avrebbe comportato una de-strutturazione sfavorevole (Williams, 2015). Tuttavia, nonostante questi sforzi, molte delle misure più proattive furono cancellate dalle aziende.

Le successive amministrazioni Bush (1989-1993) e Clinton (1993-2001), mantennero questa inclinazione politica dimostrando una scarsa attenzione verso le politiche di pari opportunità. Trattandosi di misure riparatorie temporanee, volte a riequilibrare la presenza delle minoranze nei luoghi di lavoro dopo decenni di disuguaglianze, in questa fase storico-politica la Corte Suprema statunitense e le amministrazioni che si sono succedute sostennero che tale obiettivo fosse stato ormai raggiunto e sentenziarono il termine di queste politiche (Kelly e Dobbin, 1998). In questa fase, lo slittamento dalle politiche di Affirmative Action alle nuove forme di diversity management si manifestò più chiaramente. A livello normativo, le amministrazioni introdussero delle modifiche che sgretolarono le basi legali delle Affirmative Action (cfr. Schuck, 2002). Il discorso pubblico, politico e organizzativo richiese quindi che queste misure assumessero una forma nuova, che le distinguesse e le slegasse dai vincoli legali e dal carattere di obbligatorietà. Furono quindi introdotti i primi *diversity programs*, con i quali veniva rimarcato il vantaggio competitivo per le aziende della gestione della diversità interna alla forza-lavoro (Williams, 2015).

Nei decenni successivi, le amministrazioni statunitensi che si sono susseguite hanno proseguito il dibattito sulle Affirmative Action, che rimane tuttora irrisolto. Sotto la presidenza Bush (2001-2009), continuò la critica verso tali politiche, alimentata da una crescente percezione di ingiustizia e di “discriminazione inversa” da parte delle classi maggioritarie, le quali sostenevano che le minoranze etniche venissero ingiustamente avvantaggiate, anche quando non qualificate, tramite lo strumento delle quote. Contemporaneamente, però, la Corte Suprema si espresse sulla “costituzionalità” delle Affirmative Action, sostenendo che queste non violassero nessun principio di non-discriminazione (cfr. Schuck, 2002).

In seguito, con l'elezione di Obama nel 2009 per molti sembrava che si fosse raggiunto l'obiettivo alla base delle politiche di Affirmative Action, ovvero garantire pari opportunità a tutti i livelli. Da un lato, l'elezione di un presidente Afro-Americano aveva indubbiamente rotto alcuni confini delle disuguaglianze razziali; d'altra parte, però, l'estirpazione delle discriminazioni su base razziale e le disuguaglianze di classe sarebbe possibile solamente tramite persistenti politiche di redistribuzione delle risorse, in primo luogo economiche (Osugwu, 2014). Il discorso sulle Affirmative Action durante l'amministrazione Obama proseguì per garantire a tutti e a tutte pari opportunità nell'accesso all'istruzione e al lavoro, introducendo una dimensione intersezionale: se le discriminazioni razziali sono sempre forti nelle diverse sfere della società, al tempo stesso occorre tenere in considerazione le disuguaglianze di classe e la iniqua distribuzione delle risorse (Shuford, 2009).

Gli sforzi e i risultati raggiunti dal presidente Obama furono in gran parte smantellati dall'amministrazione Trump. In questi anni (2017-2021) il discorso politico subì una significativa inversione di rotta, tornando su delle posizioni contrarie alle Affirmative Action, ancor più estreme che nelle precedenti amministrazioni conservatrici. Ad infervorare gli oppositori di queste politiche fu anche la simultanea diffusione di politiche di *diversity and inclusion* nelle aziende. Il dibattito politico si accese e il tema delle pari opportunità fu strumentalizzato dai movimenti dell'estrema destra. Tuttavia, l'opposizione alle Affirmative Action non riflette più una netta divisione tra le posizioni politiche di destra e di sinistra, poiché anche tra gli esponenti e gli elettori progressisti emerge un certo dissenso verso queste politiche, ritenute insufficientemente eque per non essere in grado di rivolgersi alle persone svantaggiate a prescindere dal colore della pelle (Shkliarevsky, 2023). In continuità con tale posizionamento, nel corso dell'amministrazione Biden (2021-2024), sebbene fosse stata espressa la volontà di lavorare nuovamente nella direzione auspicata dalle Affirmative Action, la Corte Suprema nel luglio 2023 dichiarò tali politiche incostituzionali e quindi non più applicabili a discrezione delle Università (Shkliarevsky, 2023). Questo rappresenta un passo indietro significativo per il progresso di queste politiche, date le forti disuguaglianze in termini di accesso e opportunità che ancora oggi colpiscono le minoranze etniche negli Stati Uniti. Seppur la decisione della Corte Suprema riguardi l'uso delle Affirmative Action nell'accesso all'istruzione superiore, è chiaro che anche i programmi di diversità e inclusione nelle aziende ne subiranno un notevole rallentamento. D'altra parte, le grandi aziende statunitensi sembrano muoversi su binari diversi, dove il dibattito sul tema si è evoluto drasticamente ed è oggi fortemente incentrato sull'*inclusione*. Sempre di più le organizzazioni si attrezzano per gestire al meglio la diversità interna ed esterna all'azienda e per rispondere alle crescenti istanze di riconoscimento e giustizia sociale.

1.1.1. Istanze di giustizia sociale e interessi manageriali tra conflitto e convivenza

Con le trasformazioni politiche e sociali ripercorse, si assiste ad uno slittamento linguistico e terminologico rispetto alla questione delle politiche razziali negli Stati Uniti. A partire dalla fine degli anni '70 e dall'inizio degli anni '80, il termine "diversità" venne largamente accettato per riferirsi alle questioni legali relative alla razza e all'etnia e alle corrispondenti azioni messe in campo dalle organizzazioni, specialmente nella fase di reclutamento. L'emergere di questo termine riflette la reazione contraria all'imposizione delle azioni positive nelle aziende e nelle istituzioni educative e formative, così come precedentemente illustrata (Berrey, 2015). Nell'evidenziare le origini del discorso sulla diversità nella politica dei diritti civili degli Stati Uniti, è importante riconoscere ciò che il linguaggio della diversità ha modificato in tema di integrazione e diritti delle minoranze. Berrey (2015, p. 40) osserva come i sostenitori della diversità non si riferiscano alla discriminazione razziale o all'uguaglianza ai sensi della legge; il discorso sulla diversità è piuttosto associato ad un ottimismo generalizzato riguardo ai benefici che questa può portare all'intera società. Ad esempio, il concetto di pari opportunità sul posto di lavoro è comunemente ritenuto l'eredità diretta della storica legge sui diritti civili del 1964 negli Stati Uniti. Tuttavia, come ha dimostrato Frank Dobbin (2009), furono gli esperti del personale aziendale, piuttosto che i tribunali statunitensi, a determinare il significato di pari opportunità nella pratica, progettando cambiamenti nel modo in cui i datori di lavoro assumono, promuovono e licenziano i lavoratori, definendo la discriminazione. L'impatto dei requisiti in materia di uguaglianza e diversità a livello di pratiche organizzative è, tuttavia, largamente interpretabile. I testi giuridici non specificano quali politiche e pratiche siano richieste sul posto di lavoro per promuovere la diversità. Tra la "hard law" delle leggi sull'uguaglianza e simili, c'è un intero corpo di "soft law" costituito da codici e *best practices* che gli enti pubblici e le aziende utilizzarono come prima risposta agli imperativi percepiti per promuovere la diversità (Dobbin, 2009).

Come accennato, tra gli elementi di debolezza della legge per le Equal Employment Opportunities o Affirmative Action (EEO/AA) vi è una forte ambiguità terminologica, che si intravede in particolar modo nella mancata definizione dell'oggetto stesso della norma: la discriminazione. Questa forte ambiguità nella norma accese un dibattito politico significativo e, allo stesso tempo, limitò le capacità di applicazione della legge da parte dei datori di lavoro. In carenza di linee guida chiare rispetto alle politiche da applicare – se non un obbligo di carattere generale di contrasto alla discriminazione nelle pratiche di impiego e una richiesta di bilancio sulla forza lavoro – permase un ampio spazio interpretativo per le organizzazioni. Queste, tra cui le imprese, possedevano e possiedono tuttora una capacità di mediazione rispetto alla legge che norma la loro attività. La risposta delle organizzazioni agli apparati legislativi, quindi, non corrisponde necessariamente agli intenti sottesi alle norme stesse. Ciò è strettamente connesso ad alcune caratteristiche della norma: quanto più questa è vaga nella sua

definizione, si focalizza sugli aspetti procedurali invece che sui suoi effetti sostanziali e prevede dei meccanismi di controllo deboli, tanto più vi sarà spazio per un ruolo di mediazione da parte delle organizzazioni. Si avvia così un processo di costruzione e definizione della conformità alla norma, che incontra le richieste legali e al tempo stesso preserva gli interessi organizzativi. Un processo di questo tipo ha riguardato l'applicazione delle Affirmative Action (Edelman, 1992).

Il conflitto tra la legge per le EEO/AA e gli interessi manageriali pose perciò un dilemma per le organizzazioni: esse dovettero dimostrare di essere conformi per legittimità e al tempo stesso ridurre al minimo l'ingerenza della legge nel potere manageriale (Edelman, 1990). Questo dilemma ancora oggi motiva un processo di risposta alla legge in cui le organizzazioni sperimentano, negoziano e istituzionalizzano forme di conformità che, nella misura più ampia possibile, massimizzano entrambi gli interessi. Per alcuni la diversità diventa un mero esercizio formale che si limita a "spuntare la casella" della conformità e del rispetto del quadro legislativo. Questo non è di per sé un aspetto negativo: formatori e consulenti hanno sottolineato di aver appreso dai *training* e di aver notato dei cambiamenti nel comportamento in organizzazione. Tuttavia, la questione della diversità è effettivamente esternata, percepita come giuridica e vista al di fuori delle attività organizzative. La tendenza a dare priorità alla "hard law" può provocare la perdita del carattere emancipatorio e innovativo del processo. Alcuni di questi slittamenti nel discorso possono essere associati a delle tendenze o "mode" passeggero e di forma (Oswick e Noon, 2014). Altri cambiamenti derivano da risposte organizzative fondate su un quadro cognitivo economico per affrontare questioni etiche.

Le leggi ambigue, procedurali e difficili da applicare invitano a risposte simboliche volte a creare un impegno visibile nei confronti della legge, ma non necessariamente efficace nella riduzione della discriminazione sul lavoro. Strategicamente, le organizzazioni adattarono le loro strutture formali per conformarsi alle norme istituzionalizzate, adeguandosi così alle richieste sociali, normative e pubbliche (Meyer e Rowen 1977). È così che all'interno delle organizzazioni furono istituiti ruoli, posizioni ad hoc, uffici, dipartimenti e procedure, come simboli visibili dall'esterno di un'applicazione interna della legge in materia di EEO/AA. Gli esperti si applicarono nella ridefinizione di queste misure per porre un confine tra le ormai superate Affirmative Action e le innovazioni introdotte dal diversity management. La definizione di ruoli e posizioni ad hoc assegnate a dei professionisti in materia di EEO/AA, ebbe un ruolo significativo nel processo di istituzionalizzazione di queste politiche internamente alle organizzazioni (Edelman 1990; Edelman et al., 1992). Gradualmente, questi professionisti definirono la forma della risposta delle organizzazioni alle richieste della legge, sottolineando in particolare alcuni elementi di vantaggio di tale norma: una dimostrazione di buone intenzioni da parte dell'organizzazione è più efficace dell'applicazione del dispositivo delle quote in termini di conformità (ad es., Thorp, 1973; Marino,

1980) e, in aggiunta, la formalizzazione di tale norma viene incontro agli interessi delle organizzazioni rispetto ad un incremento della produttività e dell'efficienza (ad es., Garris e Black, 1974; Froehlich e Hawver, 1974).

Quando i datori di lavoro iniziarono a riconoscere il valore razionale – oltre che simbolico – delle politiche di EEO/AA, le resistenze si affievolirono, contribuendo all'istituzionalizzazione di queste nelle organizzazioni. L'istituzionalizzazione delle politiche di EEO/AA rese quest'ultime in un certo senso immuni ai cambiamenti politici. Infatti, nonostante gli sforzi da parte delle amministrazioni che negli Stati Uniti si sono susseguite dagli anni '80 del Novecento per smantellare queste politiche, nuove misure furono implementate e nuove strutture sviluppate (Devins, 1989). La spinta, da normativa, passò ad essere sociale ed organizzativa, con l'introduzione del diversity management. Non si trattava più esclusivamente di una motivazione di conformità, crebbe piuttosto un riconoscimento dei vantaggi per le organizzazioni dell'istituzione di dipartimenti interni volti alla comprensione e chiarificazione del quadro normativo, utili a disambiguare la legge. Vi fu inoltre una motivazione economica strettamente connessa, ancora oggi attuale: il monitoraggio degli atteggiamenti discriminatori interni all'organizzazione e il sanzionamento di quest'ultimi evita il ricorso a dispendiose cause legali (Edelman, 1992). Le argomentazioni morali ed etiche degli anni '60 furono quindi sostituite da argomentazioni di tipo economico, e la questione di riparazione e rimedio ai residui di discriminazione istituzionale venne messa da parte. Tuttavia, permase una difficile distinzione tra queste misure – così distanti in termini di fondamenti e motivazioni – sul piano operativo. Sebbene ci fossero delle differenze sostanziali negli approcci, infatti, queste non emersero chiaramente nell'implementazione degli interventi. Le pratiche di diversity management rappresentavano essenzialmente un re-impacchettamento delle politiche di Affirmative Action (Kelly e Dobbin, 1998): la dichiarazione pubblica di impegno a garantire una diversificazione della forza lavoro e un impegno verso la diversità, l'utilizzo di pratiche di reclutamento non discriminatorie, la realizzazione di interventi formativi volti a ridurre stereotipi e pregiudizi (*diversity training*), un obiettivo di cambiamento culturale in organizzazione. Queste pratiche volte a garantire la non-discriminazione e a valorizzare la diversità in organizzazione erano già ampiamente conosciute dagli esperti di EEO/AA.

Ad avere un ruolo significativo nello slittamento del discorso politico dalla tutela delle pari opportunità all'argomentazione economica della gestione della diversità (Lorbiecki e Jack, 2000) fu la pubblicazione del rapporto *Workforce 2000* (Johnston e Packer, 1987). In questo documento venne sottolineata l'argomentazione che connota il diversity management, ovvero: i profondi cambiamenti economici e demografici si rivedono anche nel mercato del lavoro, il quale è sempre più diversificato

per via dell'intensificarsi dei flussi migratori e della mobilità globale. Di conseguenza mutano le richieste di mercato alle quali devono essere fornite nuove risposte.

In seguito, proliferarono i contributi scientifici sul tema. Un importante contributo fu quello di Roosevelt Thomas (1990) il quale è tutt'oggi considerato uno tra i primi promotori e teorizzatori del diversity management. La sua figura di consulente sottolinea un elemento fondativo di questa nuova pratica organizzativa: essa viene formulata dai cosiddetti *practitioners* e non da studiosi o accademici (Bairoh, 2008). In un articolo del 1990, l'esperto riportò i limiti delle Affirmative Action e le argomentazioni per una nuova politica di gestione della diversità. Nello specifico, sottolineò come le Affirmative Action fossero più che altro degli interventi artificiosi, volti, sì, a riequilibrare un mondo del lavoro ingiustamente inaccessibile alle minoranze, ma al tempo stesso non in grado di garantire uno sviluppo e una mobilità di carriera di queste persone una volta inserite nelle organizzazioni. Secondo Thomas, la mobilità professionale dovrebbe rimanere sempre legata alle *competenze* e non a delle caratteristiche identitarie – come il genere o l'etnia – che sono casuali poiché legate alla nascita. Viene quindi chiamato in causa il principio meritocratico, bandiera della popolazione organizzativa storicamente più avvantaggiata. Questa sostiene infatti di essere ingiustamente superata sul lavoro da altri meno meritevoli, solo per le loro caratteristiche identitarie, e non per le loro reali competenze (Thomas, 1990). Secondo Thomas, è importante estendere il focus e non limitarsi a proporre interventi esclusivamente rivolti alle donne o alle minoranze etniche. In questo modo, non si otterrà mai l'equità sostanziale. Bisogna piuttosto considerare la popolazione organizzativa nel suo complesso, immaginando degli interventi rivolti anche alla popolazione solitamente più avvantaggiata, per eliminare delle distinzioni tra chi è più e chi è meno svantaggiato. Gestire la diversità non significa controllare o contenere i dipendenti ma piuttosto permettere ad ogni membro di esprimere il suo potenziale. In questo modo sarà possibile ottenere una buona produttività, un elevato *commitment* da parte dei dipendenti e un significativo profitto da parte di una forza lavoro diversificata (Thomas, 1990).

1.1.2. Le caratteristiche di un cambiamento di paradigma

Ricapitolando, possono essere individuati quattro passaggi fondamentali nella storia del diversity management che hanno implicazioni sulla sua evoluzione. In primo luogo, i cambiamenti demografici, così come riportato nel rapporto Workforce 2000. Nel 1987, gli autori del rapporto stilavano le seguenti previsioni (Johnston e Packer, 1987, pp. 75-76):

Nei prossimi 13 anni, la forza lavoro e l'economia americana saranno caratterizzate da cinque "fatti" demografici: la popolazione e la forza lavoro cresceranno più lentamente di quanto non sia mai

accaduto dagli anni '30. L'età media della popolazione e della forza lavoro aumenterà, e il bacino di giovani lavoratori che entreranno nel mercato del lavoro si ridurrà. Un numero maggiore di donne entrerà nella forza lavoro, anche se il tasso di crescita si ridurrà. Le minoranze rappresenteranno una quota maggiore dei nuovi ingressi nella forza lavoro. Gli immigrati rappresenteranno la quota maggiore dell'aumento della popolazione e della forza lavoro dalla prima guerra mondiale.

Parallelamente, vi sono i cambiamenti politici: con la sua filosofia inclusiva, il diversity management viene visto come l'alternativa più attraente alle Affirmative Action, poiché più in linea con il pensiero politico conservatore statunitense. Il diversity management rappresenta una risposta accettabile alle richieste in termini di "politicamente corretto" nei confronti delle minoranze di cui la sinistra si fa portatrice. Dopodiché, i cambiamenti economici hanno un ruolo centrale nello slittamento del discorso sulla diversità della forza lavoro da tutela delle minoranze a *business case*. Ci sarà poi un'altra importante tappa dell'evoluzione del diversity management, ovvero la svolta critica. Questa è emersa principalmente a causa dell'insuccesso generale degli interventi di diversity management, il quale ha provocato delle significative resistenze da parte della popolazione lavorativa in senso ampio. Come vedremo nei paragrafi successivi (cfr. par. 1.5.), la frustrazione si è diffusa soprattutto a partire dalla mancata promessa del diversity management di garantire maggiore uguaglianza all'interno della forza lavoro nel suo complesso (Lorbiecki e Jack, 2000).

Ad oggi, le politiche di pari opportunità che si sono sviluppate sulla base giuridica delle Affirmative Action sono attuate prevalentemente dalle istituzioni pubbliche, acquisendo diverse forme tra leggi, linee guida, Carte della Diversità (Monaci e Zanfrini, 2014). Nonostante la presenza di una cornice istituzionale di tali politiche, è interessante notare come nei documenti vi sia talvolta un carattere fortemente orientato ai benefici economici delle misure, tralasciando gli intenti etici e di giustizia sociale. Un esempio sono le citate Carte della Diversità (cfr. Capitolo 2, par. 2.1.1.) che sono un documento di interesse pubblico, promosse anche dalle istituzioni, che coniugano gli interessi aziendali con la tutela delle pari opportunità (Buemi et al., 2015).

Se le politiche di pari opportunità contribuiscono ad accrescere il livello di occupabilità di persone appartenenti a fasce più svantaggiate della popolazione, permangono delle difficoltà in termini di crescita occupazionale di quest'ultime. La parità nell'accesso all'impiego non elimina infatti le disuguaglianze nelle opportunità di sviluppo di carriera, poiché queste sono fortemente condizionate dalla cultura organizzativa e dalle norme informali diffuse nelle organizzazioni (Chugh e Brief, 2008). In conclusione, le politiche di pari opportunità e il diversity management si distinguono sulla base dei seguenti elementi: la fonte di attivazione, gli obiettivi, i destinatari, il focus e i meccanismi di attuazione (v. Tab. 1.1.).

	<i>Pari Opportunità (EEO/AA)</i>	<i>Diversity Management</i>
<i>Fonte dell'attivazione</i>	Esterna e vincolante	Interna e volontaria
<i>Obiettivi</i>	Rimozione discriminazioni	Valorizzazione delle risorse umane
<i>Destinatari</i>	Gruppi svantaggiati	Tutte le risorse umane
<i>Centro di attenzione</i>	Fase di accesso al lavoro	Intero percorso in organizzazione
<i>Meccanismi</i>	Per quote	Sul clima e la cultura aziendale

Tabella 1.1. Fonte: Monaci, M. (2012; p. 33). Tabella riepilogativa delle principali differenze tra politiche di pari opportunità e diversity management.

Nelle politiche EEO/AA la fonte di attivazione è di carattere pubblico e istituzionale mentre nel diversity management si tratta di una spinta organizzativa che mira ad orientare la propria cultura verso la valorizzazione della diversità. Per quanto riguarda gli obiettivi, le EEO/AA sono orientate a rimuovere le barriere discriminatorie nell'accesso al lavoro, mentre il diversity management si focalizza sulla valorizzazione delle specificità di ogni membro dell'organizzazione per accrescere la produttività. I destinatari delle politiche EEO/AA sono prevalentemente le persone appartenenti a gruppi svantaggiati, mentre le misure di diversity management si rivolgono all'intera popolazione organizzativa e all'ampio spettro di diversità di cui l'organizzazione si compone. Inoltre, se per le EEO/AA il focus è l'accesso al lavoro, il diversity management guarda all'intero percorso di carriera delle persone. In ultimo, i meccanismi di attuazione delle EEO/AA sono di tipo strutturale, come ad esempio l'adozione delle quote, mentre, dall'altra, gli interventi di diversity management lavorano anche sulla struttura informale, come il clima e la cultura organizzativa (Cox e Beale, 1997; Kandola e Fullerton, 1994; Visconti, 2007).

Le politiche di diversity management e le pari opportunità si distinguono anche per l'importanza che assegnano alla diversità o all'uguaglianza. Questa apparente polarizzazione – i due diversi approcci condividono una base universalistica – si rispecchia nelle più generali politiche per l'uguaglianza e politiche della differenza¹. Come ripercorso nel primo paragrafo del presente capitolo, i movimenti per i diritti civili diffusi negli Stati Uniti negli anni '70 del secolo scorso, hanno lottato per la parità dei diritti e l'uguale dignità di tutti i cittadini e le cittadine. Negli anni è poi maturata una concezione più *moderna* di identità, di cui il diversity management è un esempio in chiave organizzativa: si tratta, appunto, delle politiche della differenza. Anche in questo caso permane una base universalistica,

¹ Nel presente elaborato, i termini “diversità” e “differenza” vengono utilizzati per riferirsi allo stesso concetto, coerentemente con la letteratura in tema di diversity management e le stesse pratiche di gestione della diversità, sebbene si tratti di due concetti profondamente distinti. Una distinzione terminologica dei concetti (Ceri, 1985) rivede nelle “differenze” l'insieme delle caratteristiche ordinabili su una scala di importanza (ad esempio, le differenze nei livelli d'istruzione, nella collocazione gerarchica della professione svolta, o le differenze di reddito) e la “diversità” come insieme di caratteristiche non ordinabili (come le differenze di genere, etniche, religiose, ecc.), comparabili solo in termini di uguale e diverso. Il diversity management tiene insieme le differenze e le diversità (Monaci e Zanfrini, 2014).

secondo la quale ognuno deve vedere riconosciuta la propria identità, la quale, tuttavia è unica e non semplicemente assimilabile a delle richieste di diritto condivise dal gruppo sociale di appartenenza. «Ciò che si afferma con la politica delle pari dignità è voluto come universalmente uguale, come un bagaglio universale di diritti e dignità; la politica della differenza ci chiede invece di riconoscere l'identità irripetibile, distinta da quella di chiunque altro, di questo individuo o questo gruppo» (Taylor, 2001, p. 24). Il conflitto tra questi due modelli si innesca da un lato a partire dalla violazione della politica della differenza del principio di non discriminazione e di pari trattamento, dall'altro, dalla tendenza all'omogeneità che la politica dell'uguaglianza comporta, negando il riconoscimento dell'unicità dell'identità e facendo rientrare forzatamente le persone in categorie ed etichette che non le rappresentano, rispecchiando così una cultura egemone (Taylor, 2001).

L'eventuale contrapposizione del principio di uguaglianza a quello di diversità richiama in causa le radici storico-culturali della società odierna. Nelle società occidentali, viviamo infatti in un contesto culturale che fin dai tempi della Rivoluzione Francese si fonda su un principio di uguaglianza. Perciò, confrontarsi con la diversità implica rischiare di collidere con la cultura prevalente e fondativa della società. D'altra parte, limitarsi ad un pensiero di uguaglianza significa non tenere conto del contesto ampio in cui siamo immersi, caratterizzato da una forte diversità, che va oltre le richieste di riconoscimento di bisogni basilari condivisi (Galli et al., 1998). Se da un lato ogni gruppo sociale tende a preservare una precisa identità che lo contraddistingue, per un principio di auto-conservazione delle proprie radici, dall'altra, i membri dei gruppi e quindi i gruppi stessi si mescolano con altri gruppi, più o meno distanti, abbandonando alcuni tratti caratteristici e acquisendone di nuovi. Da ciò si può concludere che l'elaborazione di politiche di convivenza sia legata alle capacità di compromesso e negoziazione – dei singoli e dei gruppi – di elementi e tratti di diversità (Wieviorka e Farro, 2003; Meyer, 2001; Bocchi e Ceruti, 1994; Bombelli, 2003). La necessità di un certo livello di negoziazione non è dettata solamente dalla contaminazione culturale tra gruppi, ma si lega anche ad un elemento di problematicità del cosiddetto *pluralismo culturale*: vi sono alcuni tratti culturali che non è possibile accettare e tollerare, nonostante l'atteggiamento di apertura alla diversità, poiché evidentemente non inclusivi (ad esempio, gli orientamenti fortemente patriarcali di alcune culture nel rapporto tra generi). Perciò, per garantire una convivenza pacifica, le politiche di gestione della diversità devono richiedere necessariamente uno sforzo di adattamento alla cultura condivisa (Pinna Pintor e Ventura, 2023). Ciò significa che, una volta riconosciute e visualizzate, le diversità devono essere gestite sulla base di alcune strategie, inevitabilmente inquadrare in una cultura organizzativa. In questa contrapposizione tra differenza e uguaglianza, emerge chiaramente il carattere politico del concetto di “diversità”, nonostante i tentativi di allontanamento delle pratiche di diversity management dalla dimensione politica delle Affirmative Action. Il concetto di “diversità” è infatti

connotato politicamente nella sua distinzione in due possibili versioni e approcci (Liff, 1997, 1999): da un lato, la “dissolvenza delle differenze”, dall’altro la valorizzazione di quest’ultime. Se il primo approccio si concentra sulle differenze individuali e sul potenziale dei singoli, il secondo riconosce la varietà di contributi che i lavoratori possono generare grazie proprio alla loro appartenenza ad un determinato gruppo sociale, ad esempio, l’appartenenza etnica (Noon, 2007).

Tale opposto concettuale tra dissolvenza e valorizzazione delle differenze, in riferimento alla diversità etnica e culturale, richiama la visione di Simmel dello straniero come contemporaneamente vicino e lontano al gruppo a cui appartiene, dove ciò che lo accomuna agli altri sono solamente i tratti più generali mentre vengono accentuate le differenze, che riguardano gli aspetti sociali e professionali (Simmel e Simon, 2006). Lo straniero è perciò sì membro funzionale del gruppo, ma il rapporto dei membri con questo è connotato da una reciproca tensione di lontananza e vicinanza (Simmel e Simon, 2006), di considerazione e negazione. Similmente, Bauman (2012) nel definire la modernità liquida sottolinea come le differenze siano sempre più sfumate per effetto della globalizzazione e ciò implica un incontro con gli stranieri, una mescolanza, che mette in crisi le certezze precarie sull’identità. Anche in questo caso quindi il rapporto con la diversità culturale risulta ambivalente, da un lato “esotico”, dall’altro inquietante ed insidioso.

I modelli del diversity management (cfr. par. 1.3.) per diversi anni hanno teso a sottolineare il potenziale che risiede in ogni individuo, a prescindere dalle appartenenze sociali, per allontanarsi da una categorizzazione semplicistica della diversità in minoranze e maggioranza. Oltre a distogliere l’attenzione dall’impatto delle variabili sociologiche sulle opportunità di lavoro, questa tendenza genera un discorso che sminuisce e delegittima il valore sociale e morale degli interventi di gestione della diversità, allontanandosi sempre più da una visione di pari opportunità e diritti. Nel seguente paragrafo, sarà ripercorsa la prospettiva che più di tutte ha promosso lo sviluppo di interventi di gestione della diversità volti a valorizzare quest’ultima in quanto vantaggiosa economicamente, per allontanarsi sempre più da una visione politica, etica e morale: la prospettiva *business case*.

1.2. Il diversity management e la prospettiva business case

L’interesse politico per la gestione della diversità nelle organizzazioni si è trasformato in interesse economico dopo la pubblicazione del già citato rapporto Workforce 2000, il quale ha introdotto alcune argomentazioni solide che hanno catturato l’attenzione delle aziende: se queste non avessero preso in carica la gestione della diversità, le prestazioni o l’immagine della loro organizzazione sarebbero state messe a rischio. Queste argomentazioni economiche fecero leva sulle preoccupazioni, per le organizzazioni monoculturali tradizionali, di non essere in grado di rispondere in maniera efficace alle richieste del mercato globale (Lorbiecki e Jack, 2000). I dati forniti dalle statistiche sui

cambiamenti demografici della forza lavoro a partire dagli Stati Uniti (Johnson e Packer, 1987) e l'esortazione da parte di accademici (Cox e Blake, 1991; Ross e Schneider, 1992) e professionisti (Rice, 1994; Kandola e Fullerton, 1994), che hanno enfatizzato il legame tra diversità e performance organizzativa, hanno persuaso le organizzazioni a prestare grande attenzione alla gestione della diversità, trasformandola così in un caso "aziendale" (Lorbiecki e Jack, 2000). L'approccio suggerito da parte della comunità accademica e dei *practitioners*, era orientato alla valorizzazione della diversità, a partire dal presupposto che una forza lavoro diversificata e ben gestita avrebbe offerto alle organizzazioni potenziali vantaggi competitivi.

Con "gestire la diversità" si intendono quindi una serie di attività manageriali e organizzative, legate al reclutamento e all'impiego efficace di personale proveniente da contesti culturali diversi (Cox e Blake, 1991), dove l'efficacia viene misurata con un buon ritorno in termini economici. Il *business case for diversity* si pone quindi l'obiettivo di rendere la diversità una leva per accrescere il vantaggio competitivo delle aziende e la loro capacità di performance sullo scenario del mercato globale (Monaci e Zanfrini, 2014). I sostenitori di questa prospettiva riportano i diversi benefici di una buona gestione della diversità da parte delle organizzazioni. Si tratterebbe di soddisfare in maniera più efficace le esigenze dei clienti, all'interno di un mercato sempre più diversificato, migliorando la qualità dei prodotti e dei servizi offerti (Cox, 1994; Cox e Beale, 1997; Hubbard, 2004; Richard, 2000; Bristow et al., 2004). Inoltre, la diversità arricchisce il luogo di lavoro ampliando le prospettive dei dipendenti, rafforzando i loro team di lavoro, offrendo maggiori risorse per la risoluzione dei problemi e aumentando la capacità delle organizzazioni di attrarre e trattenere lavoratori qualificati in un mercato del lavoro competitivo (Cox, 2001). La gestione della diversità diventa perciò una necessità aziendale, non solo per la natura dei mercati del lavoro, ma anche perché si pensa che una forza lavoro più diversificata produca migliori risultati aziendali (Herring, 2009). Riconoscere il valore della diversità delle risorse, in termini di competenze, motivazione e atteggiamenti, permette di compiere una scelta consapevole rispetto agli interventi di gestione da mettere in pratica, che pongano in risalto competenze specifiche (ad esempio, il plurilinguismo) e rispondano in maniera più mirata ai bisogni espressi dai lavoratori.

La valorizzazione economica della diversità, particolarmente persuasiva per il pubblico organizzativo, si basa sui presupposti delle teorie del *capitale umano* (Becker, 1964). Quest'ultime rivedono nelle persone delle vere e proprie risorse economiche: le loro competenze, qualifiche e caratteristiche sono considerate come un valore potenziale per le aziende che le assumono. Questa prospettiva risulta perciò particolarmente attraente per le culture capitalistiche occidentali, rimarcando le argomentazioni strumentali del valore del capitale umano e tralasciando le posizioni normative e valoriali. Come vedremo, però, i fondamenti di questo discorso sulla diversità di tipo

strumentale non considerano alcune complessità che emergono dalla presenza di una forza lavoro diversificata (Prasad e Mills, 1997).

Le argomentazioni funzionalistiche prendono quindi il sopravvento sull'impostazione etica e normativa che muoveva gli interventi di pari opportunità e di contrasto alla discriminazione. A differenza delle Affirmative Action – che non richiedono un reale cambiamento culturale nelle organizzazioni poiché si limitano a riequilibrare l'eterogeneità della forza lavoro – il diversity management promuove un'innovazione organizzativa che impatta sulla cultura interna, con un'apposita strategia di azione. Questo slittamento è reso possibile dal passaggio da una visione collettivistica ad una più individualistica (Greene e Kirton, 2004; Riccò, 2008). Il diversity management, infatti, è un approccio organizzativo strategico che da un lato prende in considerazione gli individui, le loro specificità e le loro esigenze per valorizzare le diversità presenti in azienda; dall'altro stimola un cambiamento culturale che facilita la conciliazione di tutte le diversità in organizzazione. Tuttavia, la diversità dei lavoratori non costituisce di per sé una risorsa di vantaggio competitivo per le imprese (Guest, 2002; Purcell et al., 2003; Tatli et al. 2006). Affinché questa assuma un carattere positivo e conduca a dei benefici concreti, è necessario che venga gestita attraverso specifiche pratiche manageriali (Kandola e Fullerton, 1994) e che acquisisca un ruolo centrale nella strategia d'impresa.

L'apertura alla diversità connota una crescita organizzativa, con lo sviluppo di un sistema inclusivo e, di conseguenza, creativo, flessibile e competitivo (Thomas e Ely, 1996; Ponzellini e Riva 2014). Eppure, esperti e consulenti sottolineano come non ci sia una “One Best Diversity Strategy” (Thomas, 1995; Dass e Parker, 1999). Piuttosto, le strategie di gestione della diversità richiedono una definizione sulla base delle specificità dell'azienda in cui vengono intraprese: ogni organizzazione deve individuare le soluzioni più adatte a gestire la propria diversità interna, tenendo conto della struttura valoriale, culturale e organizzativa presente (Riccò, 2008). Prima ancora dell'implementazione degli interventi sulla base della specificità dei contesti organizzativi, le motivazioni che guidano le aziende a introdurre queste misure possono essere differenti. La scelta sarà guidata da spinte differenti, che possono essere di tipo valoriale, economico, normativo o reputazionale (Cox e Blake, 1991).

1.2.1. Gli incentivi al diversity management

L'adozione da parte delle aziende di politiche di gestione della diversità deriva da pressioni sia interne che esterne alle stesse organizzazioni (Dass e Parker, 1999). Internamente, vi sono le crescenti richieste di riconoscimento di diritti e bisogni da parte di alcuni gruppi di lavoratori, i quali esigono una maggiore attenzione nei confronti delle loro necessità che sono connesse alla loro diversità

culturale, generazionale, di appartenenza di genere. Vi sono anche delle pressioni da parte dei manager e responsabili dei gruppi di lavoro per la messa in campo di interventi volti a ridurre il livello di conflitto generato dall'eterogeneità della forza lavoro e a migliorare il clima organizzativo, per una più efficace gestione delle risorse umane. Simultaneamente, le organizzazioni subiscono delle forti pressioni esterne: innanzitutto, le richieste del mercato globale impongono alle aziende un adattamento a nuovi codici culturali. Queste non possono più sottrarsi alla domanda di una maggiore inclusività delle proprie strutture organizzative: la popolazione target dei servizi e prodotti, sempre più diversificata, così come la filiera di approvvigionamento di beni e servizi e i movimenti e gruppi della società civile che rappresentano imperativi sociali, economici e legali richiedono una maggiore attenzione alla gestione della diversità (Dass e Parker, 1999).

Come riportato nel precedente paragrafo, nella prospettiva *business case* sono principalmente le argomentazioni economiche a muovere le organizzazioni verso l'adozione di misure di diversity management. Queste si articolano in tre dimensioni principali. In primo luogo, la diversità è considerata un'opzione valida a causa delle forze di mercato che la sostengono (Foster et al., 1988; Johnston e Packard, 1987). Questa argomentazione propone che il cambiamento dei profili demografici della forza lavoro costringe le organizzazioni ad abbracciare attivamente la diversità. In secondo luogo, il valore economico della diversità emerge anche nelle discussioni sul miglioramento delle prestazioni organizzative. Alcuni studiosi sostengono che i gruppi demograficamente e culturalmente diversi siano in grado di superare in termini di performance quelli più omogenei (Kirchmeyer e McLellan, 1991; Loden e Rosener, 1991) perché adottano approcci diversi alla risoluzione dei problemi organizzativi quotidiani. La diversità viene quindi concettualizzata come una risorsa aziendale, in termini di contributo indiretto alla performance dell'impresa. In terzo luogo, la forza lavoro diversificata acquisisce legittimità economica attraverso argomenti di vantaggio competitivo, in quanto consente una maggiore consapevolezza delle preferenze e delle abitudini di consumo dei diversi gruppi sociali (Thomas, 1992). Le argomentazioni economiche possono quindi essere riassunte come di seguito. Innanzitutto, una gestione consapevole della diversità migliora la produttività (Gordon, 1992; D'Souza, 1997; Owens, 1997) e incoraggia soluzioni più innovative ai problemi migliorando i profitti (Rice, 1994; Segal, 1997). Infatti, la compresenza di punti di vista differenti dati dalla diversità delle persone in organizzazione introduce inevitabilmente nuove prospettive sui problemi e di conseguenza sulle soluzioni da introdurre. Inoltre, una maggiore eterogeneità in organizzazione contribuisce alla comprensione di un maggior numero di esigenze dei clienti (Thibadoux et al., 1994; Capowski, 1996), aumentando così il fatturato e allo stesso tempo rafforza la competitività dell'azienda e le sue possibilità di sopravvivenza (McCune, 1996; Capowski, 1996; Miller, 1994). Anche in questo caso, la presenza di persone di diverse provenienze e con svariati

retrotterra culturali, linguistici, religiosi permette di rispondere in maniera più puntuale alle richieste di una clientela e di un'utenza sempre più diversificata. In ultimo, una buona gestione della diversità contribuisce a ridurre la probabilità di controversie legali (Segal, 1997), dovute principalmente alla presenza di comportamenti scorretti e discriminatori in azienda (Lorbiecki e Jack, 2000). Con l'introduzione di interventi formativi e di codici comportamentali, le persone in organizzazione saranno più consapevoli dei propri stereotipi e dei rischi che corrono nel mettere in atto comportamenti discriminatori. Di conseguenza, le persone saranno portate ad assumere comportamenti più inclusivi e sensibili verso le diversità presenti, riducendo eventualmente il tasso di denuncia di atteggiamenti discriminatori in organizzazione.

In relazione a quest'ultimo aspetto, è importante sottolineare come le organizzazioni siano spinte ad adottare misure di gestione della diversità anche per i benefici di tipo etico e morale che comportano. Si tratta di una spinta etica che, tuttavia, è mossa da delle richieste di tipo normativo, di contrasto alle discriminazioni e disparità nei luoghi di lavoro, da parte del legislatore. Alcune disposizioni normative stabiliscono infatti degli obblighi di parità di trattamento verso soggetti appartenenti ad alcuni gruppi sociali. A partire dalla normativa anti-discriminatoria, che, su principio sanzionatorio, vieta ogni forma di discriminazione – diretta e indiretta – sulla base della razza, dell'etnia, del genere, dell'orientamento sessuale, della disabilità, della religione o delle convinzioni personali nei luoghi di lavoro; le politiche di pari opportunità intervengono con lo scopo di tutelare le persone più vulnerabili da meccanismi di esclusione, in un'ottica preventiva (Harper e Reskin, 2005). Nell'interesse delle organizzazioni c'è quindi il rispetto della normativa e la messa in pratica di politiche di parità, per evitare i costi economici che una sanzione potrebbe comportare. È nell'applicazione di queste misure che emerge un certo grado di sovrapposizione tra le pratiche di diversity management e quelle di pari opportunità, dalle quali le prime prendono le fila per integrarle e superarle negli obiettivi e nei metodi, così come ripreso nel precedente paragrafo (cfr. Cox e Beale, 1997; Kandola e Fullerton, 1994; Visconti, 2007). Il diversity management favorisce quindi il cambiamento culturale nell'organizzazione in una direzione di inclusività (Laabs, 1993; Thornburg, 1994; Owens, 1997). Infatti, incoraggiando l'adeguamento degli atteggiamenti (Thornburg, 1994) contrasta il pregiudizio e la discriminazione (Smith, 1991).

Vi sono inoltre delle ragioni legate alla reputazione delle aziende che portano quest'ultime ad implementare degli interventi di diversity management. Ad una crescente focalizzazione nell'opinione pubblica delle tematiche di uguaglianza e pari opportunità, corrisponde un'obbligata adozione da parte delle organizzazioni di misure per tutelare i diritti dei lavoratori e, contemporaneamente, adeguare le scelte economiche in una direzione che sia orientata al rispetto delle cause sociali e ambientali. Le aziende si mostrano perciò sempre più sensibili ai temi

dell'inclusività e della sostenibilità, sottoscrivendo codici etici, accogliendo nuovi sistemi culturali e valoriali e acquisendo certificazioni per la parità di genere e la responsabilità sociale e ambientale (Bagnoli, 2010). Per via delle crescenti aspettative della società in termini di inclusività da parte delle aziende, è fondamentale curare la reputazione e l'immagine del marchio. Nel *business case for diversity*, la comunicazione assume quindi un ruolo cruciale, al fine di trasmettere all'esterno il cambiamento culturale in atto all'interno dell'organizzazione. Il fine ultimo, in maniera simile rispetto all'adozione delle misure di diversity management in seguito alla pressione normativa, è di evitare di essere sanzionati economicamente. Se questa strategia comunicativa non fosse applicata, consumatori e clienti sarebbero spinti in alternativa a scegliere prodotti e servizi offerti da competitor più attenti e sensibili alle richieste di sostenibilità e inclusività (Pinna Pintor e Ventura, 2023). Questa spinta reputazionale porta a ritenere che i datori di lavoro adottino le misure antidiscriminatorie e le politiche di gestione della diversità in maniera esclusivamente apparente, come vetrina, per tutelarsi dal mandato sociale e normativo di assunzione di responsabilità piuttosto che per accrescere e valorizzare effettivamente la diversità in organizzazione (Kalev e Dobbin, 2006). I segnali di reputazione della diversità si riferiscono perciò agli sforzi deliberati per comunicare informazioni positive all'esterno dell'organizzazione (Connelly et al., 2011). Centinaia di aziende competono ogni anno per dei riconoscimenti ufficiali come ad esempio i *diversity awards*² e l'inserimento in classifiche come il *diversity and inclusion index*³. Si tratta di strumenti comunicativi che hanno un potere economico, poiché una buona reputazione porta effettivamente un vantaggio competitivo (Cook e Glass, 2014). Tuttavia, è possibile che la scelta di implementare interventi di diversity management per una motivazione reputazionale possa avere un impatto reale sull'inclusività in organizzazione. In primo luogo, le aziende investono ingenti risorse per costruire la reputazione della diversità (Daniels, 2004) e la competizione per questi premi richiede alle aziende di raccogliere una serie di dati per dimostrare l'impegno e la pratica della diversità. In altre parole, il solo fatto di competere per questi premi richiede tempo e sforzi da parte del personale aziendale. Il ricevimento di questi premi e riconoscimenti è inoltre pubblico; per cui le organizzazioni premiate sono consapevoli della rilevanza strategica di questi segnali (Cook e Glass, 2014). Sempre nella cornice *business case*, è possibile che in termini di ritorno economico gli sforzi di comunicazione per raggiungere una migliore reputazione possano risultare più efficaci rispetto ad interventi mirati come la formazione interna all'azienda, poiché hanno maggiori probabilità di essere osservati e visibili agli investitori e quindi di suscitare una reazione in termini economici più significativa (Ramaswami et al., 2010).

² granted by DiversityInc., Working Mother magazine, and Black Enterprise magazine.

³ <https://www.lseg.com/en/ftse-russell/indices/diversity-and-inclusion-index#full-list>

In sintesi, gli incentivi all'inclusione possono essere più o meno vincolanti, esterni e interni. Esterne sono le dinamiche di mercato e gli obblighi normativi, mentre interne sono le dinamiche conflittuali in relazione alla diversità presente tra gruppi di colleghi e rapporti di potere, le esigenze di migliorare la comunicazione e di favorire il clima organizzativo (Monaci, 2012).

1.3. I modelli del diversity management e le dimensioni della diversità

In seguito all'introduzione della prospettiva *business case* e delle argomentazioni economiche sottostanti a quest'ultima, è necessario ripercorre brevemente le origini teoriche del diversity management al fine di proseguire in una riflessione più approfondita sul concetto stesso di diversità e delle dimensioni individuate nella cornice del diversity management.

Le pratiche di gestione della diversità in organizzazione sono state definite negli anni con l'ausilio di diverse etichette: a partire dal diversity management, nel tempo si è passati all'utilizzo di termini come *diversity and inclusion* o *diversity, equity and inclusion*, in relazione all'accento che si è scelto di dare a diversi concetti come "diversità" e "inclusione". Sebbene questi siano usati in modo intercambiabile nella letteratura economica ed organizzativa che tratta il tema dell'eterogeneità della forza lavoro e della sua gestione, si tratta di costrutti distinti e separati. Specialmente nella terminologia anglosassone di "diversity management" – utilizzata globalmente – la diversità si riferisce alle differenze demografiche tra i membri dell'organizzazione, compresi gli attributi osservabili (ad esempio, sesso, razza, età) e i non osservabili (ad esempio, cultura e istruzione), ed è considerata una caratteristica di un gruppo di lavoro o di un'organizzazione (Nishii, 2013; Roberson, 2006). L'inclusione, invece, si riferisce alla percezione da parte dei dipendenti che il loro contributo all'organizzazione sia valorizzato e che la loro piena partecipazione sia incoraggiata (Mor Barak, 2015). Il concetto di "equità" viene talvolta inserito nella definizione per riproporre un orientamento di giustizia sociale nelle pratiche applicate.

Il costrutto di diversity management risente di un fondamento teorico debole, dovuto principalmente alla sua definizione a partire dalla pratica degli interventi nelle organizzazioni. Infatti, il concetto di diversità nelle organizzazioni ha visto nel tempo diversi tentativi di classificazione, i quali si distinguono in base alla presenza o meno di una cornice teorica di riferimento, per cui vi sono dei modelli che sono stati sviluppati da consulenti e *practitioners* e altri che sono stati sviluppati dalla comunità scientifica. Con tali classificazioni gli autori hanno provato a fornire una sorta di tassonomia e i risultati delle ricerche hanno portato al riconoscimento di diversi gruppi di appartenenza, all'interno dei quali gli individui in organizzazione si identificano e tramite i quali si esprime l'eterogeneità organizzativa (Monaci, 2012). Sebbene i modelli sviluppati dai *practitioners* non contribuiscano alla costruzione dell'impianto teorico del diversity management, tralasciare questa

letteratura significherebbe non considerare i cardini del discorso della diversità come *business case*, che rappresenta il fondamento logico e motivazionale per la maggior parte delle organizzazioni per la gestione della diversità (Bairoh, 2008).

Tra i modelli sviluppati dagli esperti e consulenti del diversity management, il più citato è senza dubbio quello di David Thomas e Robin Ely, che risale a metà degli anni '90 (Thomas e Ely, 1996). Gli esperti, mantenendo una prospettiva orientata agli interventi, individuano tre paradigmi di gestione della diversità. Il primo, il *paradigma della discriminazione e dell'equità*, si basa sul riconoscimento della discriminazione come dannosa e l'attenzione viene rivolta alle pari opportunità, all'equità di trattamento, al reclutamento e al rispetto della normativa in materia. I progressi nella gestione della diversità si misurano in base alla capacità dell'azienda di raggiungere gli obiettivi di assunzione. Il personale si diversifica, ma il lavoro no, e l'azienda opera a prescindere delle differenze di genere e provenienza delle persone. Secondo questo paradigma, la diversità rappresenta un problema organizzativo e le misure adottate si basano esclusivamente su delle decisioni di tipo legale, in risposta alle politiche di pari opportunità. Le azioni messe in campo possono portare ad una maggiore equità nell'accesso al lavoro, tuttavia lo strumento delle quote può avere degli effetti negativi in termini di resistenza da parte di alcune persone che possono considerarle, al contrario, delle barriere all'accesso (Dass e Parker, 1999). Vi è poi il *paradigma dell'accesso e della legittimità*, che accetta, riconosce e celebra la diversità. Le organizzazioni che applicano questo approccio mirano ad una clientela diversificata facendo coincidere i dati demografici dell'organizzazione con quelli dei consumatori. Il problema è che, nella ricerca di nicchie di mercato, le aziende tendono ad enfatizzare il ruolo delle differenze culturali senza analizzarle realmente. Inoltre, la risposta strategica delle organizzazioni alle richieste di mercato – che implica una valorizzazione della diversità per un fine utilitaristico – può essere percepita dalle comunità “diverse” come un chiaro sfruttamento della loro “diversità” da parte della classe dominante (Dass e Parker, 1999). Infine, vi è il *paradigma dell'apprendimento ed efficacia*, che pone in connessione la diversità con le prospettive di carriera. Questo paradigma promuove le pari opportunità per tutti gli individui e riconosce il valore delle differenze culturali. Al tempo stesso, permette all'organizzazione di interiorizzare le differenze tra i dipendenti, in modo che l'azienda possa imparare e crescere grazie ad esse. Le aziende che attuano questo paradigma hanno sviluppato una concezione della diversità che incorpora le prospettive dei dipendenti nell'attività organizzativa, tramite la quale l'organizzazione stessa cresce ripensando la suddivisione del lavoro e gli obiettivi e ridefinendo i mercati, i prodotti, le strategie, le missioni, le pratiche commerciali e persino le culture (Thomas e Ely, 1996; Bairoh, 2008).

I primi modelli teorici di diversity management sviluppati nel contesto statunitense, si collocano nella cornice delle politiche di EEO/AA dalla quale derivano. Perciò l'attenzione è rivolta alle minoranze

– in particolare alle donne, le minoranze etniche e le persone portatrici di disabilità. Questa concezione induce a «percepire e rappresentare la diversità come una condizione che riguarda principalmente l’*altro*, ovvero colui o colei non compreso nel/i gruppo/i quantitativamente dominante/i (per genere, razza, provenienza nazionale, età, ecc.) in un contesto sociale e/o di lavoro i cui membri possono quindi riconoscersi nella “normalità”» (Monaci, 2012; p. 34). Si tratta al tempo stesso di un approccio che vorrebbe garantire il riconoscimento delle disuguaglianze sistemiche e delle gerarchie di potere che vedono alcuni gruppi sociali, internamente alle organizzazioni, in una condizione di svantaggio rispetto ad altri.

D’altra parte, la diversità si può riferire a qualsiasi differenza nella composizione delle persone all’interno di un’unità lavorativa (Roberson et al. 2017). Emergono quindi alcuni approcci, fattoriali o categoriali, che considerano la diversità come un attributo personale degli individui (Mannix e Neale, 2005; Tsui e Gutek, 1999) che costituisce la base per le distinzioni di identità all’interno dei gruppi. Tuttavia, dato il numero incommensurabile di attributi in base ai quali le persone possono differire, i ricercatori che utilizzano questo approccio hanno offerto tipologie distinte di differenze (Roberson, 2019). Le argomentazioni alla base dei modelli che descrivono la diversità come un concetto multilivello, sono principalmente due: innanzitutto, ciò che caratterizza una persona e la distingue dagli altri non si limita alle appartenenze sociali, come il genere, la classe, la razza/etnia o la provenienza. Inoltre, siccome le diverse dimensioni che determinano l’identità della persona interagiscono tra loro, potenzialmente ogni membro della società – e quindi dell’organizzazione – è portatore di diversità (Monaci, 2012). Lo slittamento del focus dai gruppi sociali di appartenenza all’individuo ha condotto ad una visione centrata sull’identità individuale, considerata complessa e multidimensionale. Se l’approccio che si concentra sull’analisi dei gruppi si riferisce a questi in termini di minoranze, ovvero in una condizione di svantaggio rispetto alla società maggioritaria, l’attenzione all’individuo pone l’accento più che altro sulla diversità come valore, come patrimonio del singolo e quindi dell’organizzazione (Buemi et al., 2015).

Loden e Rosener (1991) suddividono due categorie principali della diversità: la dimensione primaria e la dimensione secondaria. Nella dimensione primaria vengono collocate le caratteristiche più oggettive tra cui l’età, la provenienza etnica e le caratteristiche fisiche e mentali; considerate primarie dal momento che sono innate e non modificabili. Nella dimensione secondaria, invece, si ritrovano quelle caratteristiche che fanno riferimento al patrimonio personale, che è stato acquisito nel tempo e che può essere soggetto a modifiche: il background educativo, la situazione familiare, la localizzazione geografica, la religione, il reddito, l’esperienza militare, il ruolo organizzativo, l’esperienza professionale e lo stile di lavoro (Mauri e Visconti, 2004). Altri autori classificano la diversità in due macro-categorie, richiamando la precedente classificazione di Loden e Rosener

(1991): vi sono le diversità osservabili, ovvero l'età, il genere, l'etnia e la provenienza; e poi vi sono le diversità non osservabili, che si riferiscono invece alle credenziali educative, l'appartenenza religiosa, le opportunità di carriera e la retribuzione (Van Knippenberg e Schippers, 2007; Milliken e Martins, 1996; Joshi e Roh, 2009; Richard et al., 2004; Simons et al., 1999; Shen et al. 2009; Shen et al., 2010; Harrison e Klein, 2007; Balloi, 2021). Gardenswartz e Rowe (1998) distinguono quattro dimensioni della diversità: personali, interne, esterne e organizzative. Le differenze personali sono relative a quelle caratteristiche che rendono ogni persona unica e incomparabile. Le differenze interne, invece, riguardano quegli aspetti appartenenti all'individuo che non possono essere modificati ma che al tempo stesso influenzano la sua vita; si tratta di caratteristiche come l'etnia, il genere, l'età, le abilità fisiche e mentali e l'orientamento sessuale. Le differenze esterne rimandano a quei fattori legati alla parte esperienziale della vita della persona e quindi modificabili dalla stessa. Infine, le differenze organizzative si riferiscono alla strutturazione e differenziazione di una persona all'interno del contesto organizzativo (De Vita, 2011). La suddivisione in categorie non comporta necessariamente un rapporto di indipendenza tra queste, come sostenuto dalle studiosse che si sono dedicate alla prospettiva intersezionale (ad es. Crenshaw, 1989; Collins e Bilge, 2020) (cfr. par. 1.6.). Infatti, spesso si incontrano su alcuni aspetti ed entrano in connessione, andando a creare un ulteriore criterio di attribuzione della diversità. Si strutturano quindi dei sottogruppi, sulla base di più caratteristiche che li accomunano (Lau e Murnighan, 1998; Balloi, 2021). Cornet nel 2007, introduce le differenze fisiche funzionali, ovvero delle caratteristiche visibili esattamente come le differenze primarie, che possono essere determinanti per avere una possibilità all'interno di alcuni contesti lavorativi. Esse comprendono il peso, l'altezza, la presenza di handicap fisici o mentali e le condizioni di salute in generale (De Vita, 2011). Viene perciò richiamata la suddivisione relativa alle diversità visibili e non visibili. Se le prime riguardano aspetti evidenti come il colore della pelle e il sesso, le diversità non visibili si riferiscono a quelle caratteristiche non identificabili nell'immediato, tra cui gli aspetti della personalità, le competenze e le abilità (Kandola e Fullerton, 1994; Mauri e Visconti, 2004).

Loden e Rosener (1991)	dimensione primaria	Caratteristiche innate e non modificabili. l'età, la provenienza etnica e le caratteristiche fisiche e mentali
	dimensione secondaria	riferimento al patrimonio personale, può essere soggetto a modifiche. il background educativo, la situazione familiare, la localizzazione geografica, la religione, il reddito, l'esperienza militare, il ruolo organizzativo, l'esperienza professionale e lo stile di lavoro
Kandola e Fullerton (1994)	diversità visibili	aspetti evidenti come il colore della pelle e il sesso
	diversità non visibili	non identificabili nell'immediato.

		tra cui gli aspetti della personalità, le competenze e le abilità
Cfr. Milliken e Martins (1996)	diversità osservabili	l'età, il genere, l'etnia e la provenienza
	diversità non osservabili	credenziali educative, l'appartenenza religiosa, le opportunità di carriera e la retribuzione
Gardenswartz e Rowe (1998)	differenze personali	caratteristiche che rendono ogni persona unica e incomparabile
	differenze interne	aspetti appartenenti all'individuo. l'etnia, il genere, l'età, le abilità fisiche e mentali e l'orientamento sessuale
	differenze esterne	fattori legati alla parte esperienziale della vita e quindi modificabili dalla persona
	differenze organizzative	strutturazione e differenziazione di una persona all'interno del contesto organizzativo
Cornet (2007)	differenze fisiche funzionali	hanno un ruolo in alcuni contesti lavorativi. il peso, l'altezza, la presenza di handicap fisici o mentali e le condizioni di salute in generale

Tabella 1.2. Fonte: Mauri e Visconti (2004). Modelli teorici dei tratti sulle dimensioni della diversità.

Questi modelli dei tratti (v. Tab. 1.2.) superano quindi l'idea della suddivisione dei membri organizzativi in gruppi sociali sulla base di variabili sociologiche, con una concezione più legata alle differenze di tipo strettamente individuale (come la struttura della personalità, le attitudini, le aspirazioni, le predisposizioni, il sistema valoriale e le motivazioni). Tali modelli hanno il vantaggio di contrapporsi ad una visione della diversità che conduce alla costruzione di rappresentazioni stereotipate e categorizzazioni rigide di coloro che vengono considerati "diversi" ad una presunta normalità. L'appartenenza a determinati gruppi sociali – come, ad esempio, il gruppo delle donne, dei musulmani, delle persone con disabilità – diventerebbe altrimenti un'etichetta di omologazione delle persone che, internamente a questi gruppi, si presuppone siano portatori di medesimi bisogni, con le stesse inclinazioni e abilità (Bombelli, 2003). L'argomentazione fondativa di tali classificazioni è la concezione della diversità non tanto quanto sinonimo di differenza, e quindi come contrapposizione di un gruppo di persone "altre" ad un gruppo di persone che rientrano nella cosiddetta "normalità", ma piuttosto come condizione del contesto organizzativo stesso, caratterizzato da un'eterogeneità di persone che vi lavorano e che sono in contatto, con le loro individualità, non confinabili in rigide e generiche categorie sociali (Thomas, 1995). Seppur impegnata a promuovere una visione meno categorizzante delle diversità, tale prospettiva non è esente da critiche, sulle quali torneremo più avanti all'interno di questo capitolo (cfr. par. 1.5.4.).

1.4. Gli interventi per la gestione della diversità in organizzazione, tra requisiti essenziali e azioni inclusive

Dopo aver ripercorso le tappe che hanno portato alla definizione del diversity management da un punto di vista teorico, di seguito sarà approfondita la traduzione operativa degli interventi in organizzazione.

L'implementazione degli interventi di diversity management è dettata da alcuni fattori fondamentali. Vi sono infatti alcuni pre-requisiti essenziali perché in un'azienda sia possibile pianificare un intervento di gestione della diversità interna ed esterna all'organizzazione e, in seguito, realizzarlo efficacemente. Innanzitutto, è necessario che i vertici e in particolare i responsabili del sistema di gestione delle risorse umane siano allineati sull'obiettivo di diversificazione interna dell'organico (Monaci, 2012). A partire da un posizionamento uniforme riguardo all'esigenza di porre maggiore attenzione alla gestione della diversità, per la riduzione del conflitto e il miglioramento della performance, si arriva ad una ricerca attiva della stessa. Dopodiché, le pratiche di diversity management vanno integrate alla strategia organizzativa più generale: l'interdipendenza delle dinamiche legate alla diversità con tutti i processi organizzativi deve essere evidente alle persone incaricate di implementare gli interventi. Ad esempio, è necessario considerare non solo i processi e le dinamiche interne all'organizzazione, come la gestione quotidiana del personale o della comunicazione, ma anche il rapporto con gli stakeholders esterni e la progettazione di servizi e prodotti innovativi e inclusivi (Monaci, 2012). La cultura organizzativa assume inoltre un ruolo centrale per la realizzazione degli interventi di diversity management: ovvero, l'intero sistema di valori e l'incorporazione di quest'ultimi nei processi e nelle logiche interne all'organizzazione, con più o meno vicinanza al principio di inclusività (Cox, 1994; Schein, 2010).

Secondo Cox (1991), i diversi tipi ideali di organizzazione possono essere categorizzati in tre distinti modelli organizzativi: l'organizzazione monolitica, l'organizzazione plurale e l'organizzazione multiculturale. La prima è connotata da una forte omogeneità della forza lavoro, rappresentata da un gruppo maggioritario e da una forte segmentazione interna, per cui i lavoratori appartenenti ai gruppi minoritari vivono una condizione di svantaggio lavorativo, svolgono mansioni poco qualificate e poco retribuite e non sono coinvolti nei processi decisionali. Nell'organizzazione plurale, invece, vi è una maggiore eterogeneità della forza lavoro e la tendenza è di perseguire valori di parità, di mettere in atto azioni che puniscano i comportamenti discriminatori. Tuttavia, permane una conflittualità tra i gruppi e una mancata integrazione nei processi decisionali. Infine, l'organizzazione multiculturale è fondata su una cultura che valorizza la diversità, è fortemente inclusiva, promuove le individualità e scoraggia la conflittualità tra i gruppi. In questa organizzazione l'obiettivo di equità sociale è raggiungibile, garantendo una valorizzazione reale della diversità che permette di raggiungere dei

risultati in termini di profitti e di stimolare dei cambiamenti interni all'organizzazione. Le caratteristiche specifiche dell'organizzazione multiculturale sono le seguenti: il pluralismo, ovvero una condizione di acculturazione reciproca in cui tutti i gruppi culturali si rispettano, si valorizzano e imparano gli uni dagli altri; la piena integrazione strutturale di tutti i gruppi culturali in modo che siano ben rappresentati a tutti i livelli dell'organizzazione; l'assenza di pregiudizi e discriminazioni; una condizione di pari opportunità per i membri dei gruppi minoritari e maggioritari rispetto alle opportunità di carriera e agli obiettivi personali; un conflitto inter-gruppi minimo basato su razza, genere, nazionalità e che concerne altri gruppi identitari dei membri dell'organizzazione.

Per trasformare le organizzazioni tradizionali in organizzazioni multiculturali saranno necessari degli interventi poliedrici che impattino considerevolmente sulla struttura generale dell'organizzazione. Si tratta di interventi rivolti alla leadership, di formazione e ricerca, di analisi in funzione di un cambiamento culturale e dei sistemi di gestione delle risorse umane, con un continuo monitoraggio (Cox e Blake, 1991). Gli interventi di gestione della diversità possono assumere quindi forme differenti: possono essere singoli oppure molteplici, occasionali o programmati (Dass, Parker, 1999), fra loro integrati o non integrati (Comacchio e Grigoletto, 2005), inquadrati oppure no con la strategia generale di business. Questi si distinguono anche sulla base dei soggetti a cui sono indirizzati: possono esservi interventi individualizzati e quindi rivolti ai singoli in risposta a esigenze e richieste specifiche; interventi rivolti ad alcuni gruppi sociali (Lawler e Finegold, 2000), oppure interventi rivolti alla totalità dei membri dell'organizzazione (Thomas, 1990; Riccò, 2008).

La visione della diversità come valore piuttosto che come evidenza o problema, influisce sulla definizione degli interventi di diversity management. Nelle organizzazioni in cui la diversità è considerata desiderabile e vantaggiosa, gli interventi saranno mirati a diversificare la forza lavoro. In altri casi, la diversità è concepita come una presenza fattuale in organizzazione e, per questo, gli interventi saranno volti a rendere il luogo di lavoro maggiormente inclusivo. Mantenere la diversità internamente all'organizzazione sia in termini di rappresentatività di diversi gruppi sociali, sia rispetto alla valorizzazione della diversità combina le precedenti prospettive. Tuttavia, una determinata organizzazione potrebbe attribuire maggiore importanza all'attrazione della diversità piuttosto che al miglioramento delle condizioni di lavoro, o viceversa (Köllen, 2021). Le pratiche principalmente orientate a mantenere un certo grado di diversità interna, sono quelle relative ai *processi di reclutamento*. Queste pratiche possono includere delle iniziative volte a raggiungere i potenziali candidati dal bacino di reclutamento desiderato (Avery e McKay, 2006; McKay e Avery, 2005), o la creazione di incentivi per il selezionatore, per incoraggiare il reclutamento di dipendenti diversi (Tipper, 2004). Il reclutamento delle diversità è di particolare importanza per le organizzazioni che operano in contesti nazionali dove le quote sono prescritte per legge (si veda, ad es. da Silva Martins

et al., 2004; Thomas, 2002). In questi casi, gli interventi si delineano a partire dalla logica delle azioni positive – o pari opportunità – sulla spinta di incentivi legislativi e istituzionali, per l'integrazione di alcune specifiche differenze (ad esempio il genere, l'origine etnica o la disabilità) (Monaci, 2012). Ad ogni modo, strategie di selezione del personale mirate ad una composizione eterogenea dell'organico, sono capaci di innescare un cambiamento significativo all'interno dell'organizzazione. Per la diffusione di una nuova cultura aziendale e per la promozione di prospettive e voci differenti, si può infatti agire a partire dai criteri di selezione. Non si tratta esclusivamente della selezione dei membri interni ma piuttosto questa strategia include anche un rinnovato processo di reclutamento dei diversi stakeholders che gravitano intorno all'azienda. Non solo i dipendenti, ma anche i clienti e fornitori di beni e servizi con cui l'organizzazione si interfaccia dovranno adeguarsi ai nuovi codici culturali e valoriali (Materassi, 2014).

Poiché l'immagine e la reputazione di un'azienda in termini di inclusività può essere determinante nella scelta dei candidati (Avery e McKay, 2006; Ng e Burke, 2005), attività di *employer branding* per la diversità possono avere un impatto significativo sulle capacità dell'organizzazione di attrarre talenti e risorse appartenenti a gruppi minoritari (Edwards e Kelan, 2011). Con la crescente attenzione verso le tematiche dell'inclusività, sostenibilità e valorizzazione della diversità – in particolare tra le giovani generazioni, è fondamentale che le aziende adeguino le loro strategie comunicative alle richieste esterne, del mercato e della società più in generale. Misure volte al miglioramento dei processi di comunicazione interni, di condivisione di saperi, conoscenze e competenze sono accompagnate da una promozione pubblica di nuovi valori di inclusività e sostenibilità che l'azienda sposa, più o meno concretamente. La pubblicazione sulle pagine web delle aziende di codici etici, carte dei valori, documenti relativi agli impegni di responsabilità sociale dell'organizzazione sono alcuni esempi di interventi relativi alla comunicazione nell'ambito del diversity management. Ad oggi questi interventi sono tra quelli più fortemente criticati dagli esperti e al tempo stesso sono al centro del dibattito pubblico, che si interroga sulla reale aderenza delle aziende ai principi di inclusività alla luce di interventi che sembrano essere orientati alla creazione di una "vetrina" più che all'assunzione di una reale responsabilità sociale e ambientale nel suo operato.

Un'altra pratica diffusa per la gestione della diversità è il *diversity training*. Questi interventi formativi, che possono assumere diverse forme, hanno lo scopo di aumentare la consapevolezza, le conoscenze e le competenze dei dirigenti o dei dipendenti in termini di stereotipi legati alla diversità e, perciò, riducono il conflitto e facilitano le relazioni intergruppo all'interno della forza lavoro (Alhejji et al., 2016; Pendry et al., 2007). Tali interventi possono essere mirati ad un target specifico, per favorire la crescita professionale di singole figure all'interno dell'organizzazione e contribuire

così a motivare e qualificare il personale; oppure possono essere più generali, su tematiche relative alla coesione lavorativa in ambienti eterogenei, per informare e sensibilizzare i lavoratori. Gli interventi mirati, seppur volti ad accrescere le opportunità di carriera per coloro che sono più a rischio emarginazione, rischiano di trasmettere un'idea della diversità come questione che riguarda solo poche persone, invece che l'organizzazione nella sua totalità. Tra gli interventi più generali vi sono invece le formazioni volte a sensibilizzare e rafforzare le competenze di manager e responsabili rispetto alla presenza dei meccanismi cognitivi che sostengono il ricorso a stereotipi e pregiudizi, per arrivare a comportamenti discriminatori (Fowler, 2006). Una volta riconosciuti tali meccanismi, i *diversity training* insistono sull'acquisizione di competenze per la comunicazione interculturale, la gestione del conflitto, e l'amministrazione di gruppi di lavoro eterogenei. Dall'altra, la formazione è rivolta alle stesse persone considerate "portatrici di diversità", con interventi di sviluppo e monitoraggio dei percorsi di carriera (Ricco, 2008).

Poiché la valorizzazione della diversità internamente all'organizzazione è raggiungibile solo con un completo coinvolgimento dei vertici, è fondamentale che il management aziendale sia propriamente formato per gestire la comunicazione e la relazione con persone con background, sistemi di credenze e valori differenti. La formazione delle competenze culturali dei manager si focalizza in particolar modo sulla comunicazione: questa deve essere esplicita, chiara ed orientata ad un ascolto attivo verso i dipendenti e collaboratori. In più la leadership deve essere capace di adeguarsi ai diversi stili comunicativi presenti, preoccupandosi di individuare soluzioni inclusive e interpretando le varie esigenze e difficoltà che si riflettono nell'eterogeneità dell'organizzazione (Trickey, 2004).

Un ulteriore coinvolgimento del management può manifestarsi con la definizione di ruoli ad hoc in organizzazione, designati nello specifico alla gestione della diversità. Negli anni – e in base ai differenti contesti nazionali e organizzativi – a questi ruoli sono state associate etichette differenti: *Diversity Manager*, *Chief Diversity Officer*, *Diversity Ambassador*, *Diversity Engagement Partner* o *Manager della Pluralità*. Si tratta di figure professionali deputate a promuovere l'inclusione a tutti i livelli in organizzazione. Questa figura è responsabile della diversità, ovvero promuove e gestisce la diversità in seno all'impresa al fine di prevenire i conflitti e cogliere le opportunità che la diversità offre.

A livello globale, molte organizzazioni hanno istituito programmi di *mentoring* per donne, dipendenti appartenenti a minoranze o altri gruppi potenzialmente svantaggiati, come uno dei pilastri del loro approccio alla gestione della diversità. Tali programmi mirano a fornire a questi gruppi risorse per il loro avanzamento di carriera; le stesse risorse a cui si presume che i membri di gruppi più privilegiati possano accedere più facilmente (Clutterbuck et al., 2012; Clutterbuck e Ragins, 2002). Il consolidamento di un legame che tiene insieme le differenze identitarie si ritiene abbia più probabilità

di generare dei benefici professionali per coloro che appartengono ad un gruppo minoritario in organizzazione (Eby e Lockwood, 2005). La stessa logica è alla base dell'istituzione di gruppi di affinità di dipendenti. Si tratta di reti volontarie, per lo più aperte a specifiche minoranze come ad esempio le comunità LGBTQIA+ o a determinati gruppi etnici o religiosi. Uno degli obiettivi di queste reti è quello di fornire ai loro membri uno spazio relazionale sicuro e, contemporaneamente, garantire le stesse risorse dei programmi di mentoring. Si presuppone che l'esclusione o l'inclusione dai network sociali per alcuni membri dell'organizzazione possa essere determinante per la costruzione del percorso professionale, il reperimento di informazioni di riferimento per un orientamento di carriera (Monaci, 2012). Perciò, questi interventi offrono spazi e risorse per garantire eguali opportunità nello sviluppo professionale. Inoltre, queste reti contribuiscono a rendere visibili le minoranze all'interno dell'organizzazione e a dare loro voce (Köllen, 2021).

Le organizzazioni integrano spesso nei loro approcci alla diversità iniziative che mirano a sostenere i loro dipendenti nel gestire efficacemente il rapporto tra lavoro e vita privata. Le pratiche più comuni di questo tipo sono l'orario di lavoro flessibile, il *job-sharing* e le disposizioni in materia di assistenza all'infanzia (Chung e van der Lippe, 2020; Doherty, 2004). Le attività di conciliazione, o *work-life balance*, sono spesso sovrapponibili ad interventi di welfare aziendale e per questo non sempre distinguibili da essi. Si tratta di sistemi volti al miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro dei dipendenti; per esempio allargando i permessi familiari, i congedi per unioni matrimoniali all'estero oppure il periodo di assenza per lutto e per visite mediche in cambio di una maggiore flessibilità lavorativa. Inoltre, l'azienda può prevedere l'apertura di spazi e servizi per agevolare la conciliazione vita-lavoro dei dipendenti, come ad esempio l'asilo nido aziendale o un servizio di supporto bancario e finanziario interno, oppure con strumenti come l'assistenza sanitaria (Passerini e Rotondi, 2011). In questi casi rinforzare i rapporti con le parti sindacali può portare a stipulare degli accordi aziendali che incontrino le esigenze dei dipendenti e allo stesso tempo non condizionino negativamente gli interessi dell'azienda.

L'orientamento delle organizzazioni verso una tipologia di intervento di diversity management rispetto ad un altro è dettata da diversi fattori: la cultura organizzativa, la prospettiva sulla diversità, l'interesse verso i singoli piuttosto che al benessere organizzativo generale. A questi elementi si sommano degli aspetti più pragmatici, strettamente correlati ai precedenti. In particolare, la disponibilità economica delle aziende ad investire sulla valorizzazione della diversità e le differenze di contesto. Sebbene al centro della prospettiva *business case* vi sia un'argomentazione legata al vantaggio economico di queste strategie organizzative, non tutte le aziende sono disposte ad investire sulla diversità. Questa indisponibilità cela una cultura organizzativa restia al cambiamento (Dass e

Parker, 1999), talvolta una mancata consapevolezza dei vantaggi della diversità in termini di performance organizzativa e la carenza di competenze del management di mettere in campo simili interventi. Tuttavia, è importante sottolineare come le ricerche sugli interventi di diversity management non abbiano riportato dei risultati significativi. Raramente è stato possibile misurare l'impatto di queste politiche sul clima e sulla performance organizzativa e alcuni studiosi sostengono che la diversificazione dei team di lavoro comporti un'inesorabile condizione di conflitto (cfr. Jehn et al., 1999; Williams e O'Reilly, 1998). Se da un lato la carenza di risultati è dovuta ad una difficoltà metodologica di misurazione dell'impatto e valutazione delle misure (Holvino e Kamp, 2009; Bombelli e Lazazzara, 2014), vi sono delle problematicità alla base della prospettiva *business case* e nella successiva definizione degli interventi, le quali saranno ripercorse nei paragrafi seguenti.

1.5. Gli approcci critici al diversity management

1.5.1. I limiti nelle pratiche di gestione della diversità

Per avvalorare l'argomentazione *business case* sulla diversità in organizzazione, la comunità scientifica e di pratica si interroga sugli effettivi benefici suggeriti da questa stessa tesi, considerati anche gli elevati costi che interventi simili richiedono alle organizzazioni. La diversità è effettivamente vantaggiosa così come suggerito dal *business case for diversity*? (Herring, 2009). Finora, non vi sono risultati conclusivi in letteratura in grado di suffragare l'argomentazione *business case* per la gestione della diversità (Van Knippenberg e Schippers, 2007; Zanoni, 2014). Inoltre, nonostante un numero elevato di ricerche condotte in condizioni di controllo, sono rari gli studi realizzati nelle organizzazioni e, tra questi, pochi sono in grado di avvalorare l'ipotesi dell'impatto della gestione della diversità sulla performance organizzativa con misurazioni oggettive. In generale, la ricerca di prove che supportino l'ipotesi *business case* per il momento è risultata elusiva (Kochan et al., 2003). Al contrario, gli studi suggeriscono che potrebbe non esserci una relazione diretta - positiva o negativa - tra diversità e risultati organizzativi. In alcuni gruppi di lavoro, la diversità può migliorare le prestazioni, mentre in altri può essere sfavorevole per il rendimento (Jackson, 1992; Jehn et al., 1999; O'Reilly e Flatt, 1989; Richard, 2000; Steiner, 1972; Kochan et al., 2003).

Tra le diverse ragioni che spiegano la carenza di risultati, la prima è di natura metodologica: monitorare le politiche di diversity management così come misurarne l'impatto è estremamente complesso. In primo luogo, si tratta di questioni particolarmente sensibili, in alcuni casi considerate private come ad esempio il proprio orientamento di genere o l'appartenenza religiosa. Il primo ostacolo è legato perciò alla difficoltà della raccolta dei dati in grado di mostrare il grado di diversità interna all'organizzazione. Quando possibile, le aziende tendono ad essere riluttanti nel condividere

questi dati considerati sensibili, per il timore di incorrere in cause legali in seguito alla violazione della privacy dei membri dell'organizzazione (Kochan et al., 2003). Inoltre, si tratta di iniziative *soft* poiché connesse al cambiamento culturale in organizzazione, il che rende difficile un ancoraggio a dei dati oggettivi (Bombelli e Lazazzara, 2014). Tuttavia, senza un adeguato monitoraggio e una valida misurazione con strumenti e metodi oggettivi, risulta pressoché impossibile dimostrare l'impatto delle politiche di gestione della diversità sulla performance organizzativa.

Un'altra ragione della carenza di evidenze empiriche che mostrino la connessione diretta tra la diversità della forza lavoro e la performance aziendale è che il rapporto tra diversità e risultati economici è più complesso di quanto non sia implicito nella retorica *business case*. Decenni di ricerche sugli effetti della diversità all'interno di gruppi di lavoro riportano come la diversità possa avere anche degli effetti negativi sulla performance. La letteratura empirica, infatti, non supporta la semplice idea che gruppi o unità aziendali più diversificati riportino necessariamente prestazioni migliori, si sentano più impegnati nelle loro organizzazioni o sperimentino livelli più elevati di soddisfazione (Jackson et al., 1995; Millikin e Martins, 1996; Williams e O'Reilly, 1998). Al contrario, la letteratura rimarca come la diversità in organizzazione possa produrre simultaneamente maggiore conflitto e turnover dei dipendenti (Jehn et al., 1999; cfr. Williams e O'Reilly, 1998; Kochan et al., 2003). L'impatto positivo o negativo della diversità sulla performance è legato a diversi aspetti della strategia organizzativa, della cultura e delle pratiche di gestione delle risorse umane. In aggiunta, possono esservi condizioni che facilitano una buona produttività in rapporto alla diversità e, dall'altra, condizioni inibitorie per cui la diversità è associata a processi di conflitto nel gruppo di lavoro ed è per questo negativa per la performance. In particolare, gli studi riportano come la diversità, quando inattesa, possa avere degli effetti negativi sulle dinamiche del gruppo, per quanto concerne la comunicazione e la coesione (Williams e O'Reilly, 1998). Il conflitto che ne deriva può in alcuni casi rivelarsi produttivo, poiché fa sì che il pensiero di gruppo ("*groupthink*") venga evitato, portando così alla compresenza di prospettive differenti sul processo che arricchiscono la discussione. Tuttavia, nella maggior parte dei casi il conflitto interno al gruppo ha un impatto negativo sulla performance (Kochan et al., 2003).

1.5.2. Il backlash: le resistenze al diversity management

Il conflitto che si genera a partire dalla promozione di misure di inclusività e diversity management nelle organizzazioni è inoltre generato dall'incapacità di tali programmi di raggiungere gli obiettivi che si prefiggono. Gli interventi di sensibilizzazione o i *diversity training* in molti casi sortiscono gli effetti contrari rispetto a quelli desiderati: non tutti i membri in organizzazione sono disposti a sottoporsi ad una valutazione rispetto alla loro apertura mentale e sensibilità culturale e ciò provoca

un certo risentimento e una resistenza (Gordon, 1995). Queste reazioni si manifestano sotto diverse forme – ad esempio, la resistenza della maggioranza bianca maschile, l’opposizione all’imperativo del politicamente corretto – oltre ad un senso generale di frustrazione e di disaffezione da parte di coloro che ritengono che le iniziative per la diversità non riescano a mantenere la promessa di una maggiore uguaglianza all’interno della forza lavoro nel suo complesso (Lorbiecki e Jack, 2000). In letteratura si ricorre al termine *backlash* per descrivere tale fenomeno, che identifica la risposta negativa al cambiamento dettato dall’avvicinarsi di policy per la diversità e l’inclusione (Kidder et al., 2004)⁴. Il *backlash* si verifica quando uno o più membri dell’organizzazione sostengono che altri membri abbiano ricevuto benefici immeritati (Crosby e Gonzalez-Intal, 1984). Tali resistenze e reazioni sono quindi messe in atto dai membri del gruppo maggioritario, di status tradizionalmente più elevato rispetto agli altri, qualora ritengono che i membri di un gruppo minoritario abbiano ricevuto un trattamento preferenziale. Simili *configurazioni* si possono osservare in diversi contesti e con denominazioni differenti: in un mondo in continuo cambiamento, i gruppi consolidati si scontrano con le differenze rilevate con i gruppi emergenti (Elias e Scotson, 1994). In ogni caso, i membri dei nuovi gruppi si battono per migliorare la propria condizione mentre i gruppi più radicati lottano per preservare la propria, cercando di difendere il proprio status che sembra essere messo in pericolo dai nuovi arrivati (Elias e Scotson, 1994). Allo stesso modo, l’origine del *backlash* risiede in molti casi nella preoccupazione dei membri del gruppo maggioritario di perdere il loro privilegio per cederlo ad altri gruppi (Galen e Palmer, 1994; Heilman et al., 1996; Lynch, 1989, 1997; Mobley e Payne, 1992). Le resistenze agli interventi di diversity management sono particolarmente problematiche poiché possono ostacolare l’implementazione di tali iniziative organizzative (Bond e Pyle, 1998; Wheeler, 1994). L’opposizione alle misure di tutela dei diritti delle minoranze si basa principalmente su due presupposti: primo, che il trattamento preferenziale porta all’assunzione e all’inserimento di minoranze non qualificate; secondo, che le discriminazioni sul posto di lavoro non siano più un problema. Quest’ultima argomentazione è particolarmente presente negli Stati Uniti, da dove hanno origine le politiche di EEO/AA e dove è sempre presente una significativa resistenza a tali misure (Kravitz e Klineberg, 2000). Peraltro, alle richieste di cambiamento organizzativo, le élite rispondono argomentando che questo implica un aumento dei costi ed una riduzione dei profitti (Dass e Parker, 1999). I manager e i promotori delle iniziative possono lavorare su una comunicazione efficace dei vantaggi economici della diversità, per attenuare il livello di scontro e per convincere tutti i membri dell’organizzazione della rilevanza di tali misure, tuttavia non è detto che ciò sia sufficiente per evitare fenomeni di *backlash* (Kidder et al., 2004). Poiché le resistenze sono spesso ancorate a sistemi di valori e convinzioni di contrarietà all’inclusività che sono fortemente radicati nelle persone, è

⁴ Tale argomento sarà approfondito con maggiore dettaglio nel Capitolo 8, paragrafo 8.5.

fondamentale indagare tali predisposizioni in anticipo rispetto alla progettazione di *diversity training* (Roberson et al., 2003). La rilevanza di una preparazione ad affrontare simili cambiamenti organizzativi, che deve avvenire tramite specifici interventi formativi e di sensibilizzazione, risuona nelle parole di Elias e Scotson (1994, p. 246):

[...] I membri del gruppo radicato [...] non sono stati preparati, in poche parole, ad affrontare i problemi sociali di un mondo in cui la mobilità sociale è cresciuta fortemente, quanto piuttosto a affrontare quelli di un'era passata, in cui le opportunità di mobilità sociale nel senso ampio del termine erano meno ampie.

1.5.3. *Le competenze degli operatori della diversità*

Sebbene l'importanza di integrare le misure di diversity management all'interno delle pratiche quotidiane di gestione delle risorse umane sia ampiamente riconosciuta dalla comunità scientifica così come dai *practitioners*, la tendenza rispetto alla messa in pratica di questi interventi va in una direzione differente. Spesso, queste pratiche vengono aggiunte in forma di progettualità temporanee, senza una reale integrazione con le normali prassi di gestione delle risorse umane. Il risultato è un accavallamento di norme e codici, talvolta perfino in contraddizione tra loro. A ciò si aggiunge un orientamento di tali iniziative rivolto unicamente ad alcune delle pratiche di gestione delle risorse umane – ad esempio, il reclutamento – invece che ad una revisione del completo assetto organizzativo, per garantire equità ed inclusione a tutti i livelli e in ogni processo (Bombelli e Lazazzara, 2014). Le difficoltà di implementazione degli interventi di diversity management e la carenza di un impatto reale di quest'ultime sulla performance organizzativa, sono dovute in parte anche dalle mancate competenze dei manager nello sviluppo di queste misure. L'inesperienza dei vertici porta infatti a dei risultati negativi, come l'esacerbarsi di conflitti e l'aumento di turnover dei dipendenti, che possono danneggiare le prestazioni organizzative (Kochan et al., 2003). Tale negligenza potrebbe essere legata alle modalità in cui gli operatori della diversità – *diversity manager*, *diversity officer*, *inclusion manager*, ecc. – vengono selezionati dalle aziende per svolgere tale ruolo di supervisione e gestione. Tendenzialmente, le aziende non richiedono ai candidati dei particolari percorsi professionali o educativi, né specifici titoli di studio o competenze professionali (Tatli, 2011). Se la maggior parte dei *practitioners* presenta dei background educativi e professionali altamente differenziati, ciò è anche legato alla tendenza da parte dei vertici delle aziende di selezionare queste figure internamente all'organizzazione. Tale propensione mette in luce come le organizzazioni – nelle figure dei vertici – non abbiano una particolare esigenza di individuare le persone più competenti per questi ruoli, con un'esperienza professionale consolidata nel campo, bensì l'interesse è volto ad individuare una figura già inserita in azienda, a prescindere dalle sue competenze

e dalla sua esperienza nel campo (Tatli, 2011). Inevitabilmente, una simile strategia di reclutamento presenta alcune problematiche: se non viene richiesta un'esperienza nell'area della gestione della diversità e delle politiche di pari opportunità, i responsabili della diversità nominati internamente possono mostrarsi inclini ad accettare senza riserve le norme e i valori egemonici delle loro organizzazioni, il che a sua volta limita la loro capacità di offrire soluzioni nuove e creative alle sfide in materia di uguaglianza e diversità (Tatli, 2011). Ciò che risulta determinante nella selezione di queste figure è piuttosto la loro capacità di comunicare e trasmettere il valore degli interventi internamente ed esternamente in azienda. Per poter svolgere tale ruolo manageriale, è richiesta la capacità di adattarsi ai discorsi e alla terminologia aziendalistica, che garantisce la comprensione reciproca con tutti i membri dell'organizzazione (Meyerson e Scully, 1995): il modo più efficace per assicurarsi il consenso dell'organizzazione è quello di utilizzare un discorso di *business case*. Anche in questo caso, si rivede la predominanza del linguaggio sulla pratica e la difficoltà ad innescare dei reali cambiamenti organizzativi.

In ultimo, si registra un'inclinazione ad assumere per il ruolo di *diversity manager* persone appartenenti ad un gruppo sociale considerato minoritario, in particolare donne e minoranze etniche. Si tratta di una scelta fondata sulla convinzione che queste persone posseggano una conoscenza ed una comprensione delle prospettive dei gruppi storicamente discriminati in organizzazione che altre persone non possiedono (Lawrence, 2000). Seppur vera, tale assunzione potrebbe suggerire un ambiente organizzativo in cui la distribuzione dell'onere per affrontare le questioni di diversità e di uguaglianza avviene in maniera diseguale, lungo delle linee di genere ed etniche (Ahmed, 2007; Lorbiecki, 2001). Perlopiù, se non competenti in termini di esperienze pregresse e professionalità, tali figure rischiano di non essere riconosciute nella loro autorevolezza da parte degli altri membri in organizzazione e il loro ingaggio potrebbe suggerire una scarsa importanza attribuita dai datori di lavoro alla gestione della diversità.

1.5.4. Le criticità dei modelli multilivello

Le criticità del diversity management risiedono nella definizione degli interventi in organizzazione – come riportato nei precedenti paragrafi – e, parallelamente, nell'impianto teorico alla base dei modelli multilivello. A partire dalla critica centrale al diversity management, secondo la quale la gestione della diversità presenta uno spostamento dagli approcci collettivistici ed etici verso un trattamento individualistico fondato sul ritorno economico dell'inclusività, si sviluppa una polarizzazione del dibattito, tra approcci critici e *mainstream* alla gestione della diversità (Tatli, 2011). Se i primi si focalizzano sulle discriminazioni nel mondo del lavoro sulla base del gruppo di appartenenza (ad es., Nkomo, 1992; Ogbonna e Harris, 2006; Pringle 2008), gli studi più "aziendalistici" analizzano i

risultati legati alla performance della diversità (ad es., Brammer et al., 2009; Joshi et al., 2006; Meyer e Altenborg, 2007). Tale concezione dicotomica del tema della diversità e delle pari opportunità, è fortemente ancorata ai *discorsi* sulla diversità. Ancor prima delle pratiche e degli interventi, infatti, sono le differenti concezioni della diversità e i discorsi che si creano attorno a tale questione che plasmano la prospettiva adottata dalle organizzazioni, più orientata al *business* o alla giustizia sociale. In generale, l'approccio multilivello o dei tratti (cfr. par. 1.3.) ha favorito il superamento di una visione essenzialistica della diversità – che fa coincidere il gruppo di appartenenza con le sue caratteristiche generali e basilari come il genere o l'etnia (Buemi et al., 2015) – per focalizzarsi piuttosto sui tratti individuali delle persone, unici e irripetibili. Tuttavia, tale modello non è esente da alcune criticità (Konrad, 2003). In primo luogo, esso sottovaluta l'impatto dell'identità sociale sviluppata dai singoli all'interno dei gruppi sociali a cui appartengono: le esperienze collettive e la cultura del gruppo influenzano fortemente gli stessi tratti individuali delle persone. In aggiunta, l'accento sui tratti individuali rischia di vanificare lo stesso utilizzo del concetto di "diversità" in organizzazione, inteso come aspetto a partire dal quale vengono definite *policies* e viene modellata la cultura organizzativa. Se tutti sono portatori e portatrici di diversità, poiché i loro tratti individuali sono inevitabilmente unici e potenzialmente infiniti, il concetto di "diversità" in sé perde valore all'interno dell'organizzazione.

Soprattutto, però, non considerare l'appartenenza sociale dei singoli ai gruppi rimuove l'attenzione dalle significative diseguaglianze e dagli squilibri di potere che questi vivono nella società e che si riflettono nella vita organizzativa (Monaci, 2012). Rischiano perciò di svanire gli elementi di contesto che determinano i differenziali di potere nei luoghi di lavoro sulla base dell'appartenenza ai diversi gruppi (Buemi et al., 2015). Infatti, se alcuni studiosi sono favorevoli all'inclusione di tutti gli elementi di diversità possibili nei modelli e nelle pratiche del diversity management, altri (ad es., Konrad e Linnehan, 1999) propongono di interessarsi ai gruppi che hanno affrontato sistematicamente la discriminazione e l'oppressione nei luoghi di lavoro. Questi gruppi storicamente svantaggiati includono «non bianchi, donne, minoranze religiose ed etniche, individui con disabilità fisiche, dipendenti anziani, omosessuali, bisessuali e transgender» (Prasad et al., 2006: 2). Nonostante il rischio di ulteriore stigmatizzazione e di consolidamento degli stereotipi sociali (Holvino e Kamp, 2009), una visione della diversità che si concentra sui gruppi che hanno sistematicamente affrontato la discriminazione sul lavoro, implica un riconoscimento esplicito del ruolo che i meccanismi di oppressione hanno nel produrre gruppi socialmente emarginati nelle organizzazioni (Konrad, 2003; Prasad et al., 2006). Sebbene in molti paesi alcuni di questi gruppi siano tutelati dagli atti di discriminazione tramite i dispositivi legali nazionali, Prasad e colleghi (2006) affermano che la diversità sul posto di lavoro può ritenersi un concetto rilevante qualora si concentri su quelle

differenze che sono state sistematicamente discriminate, indipendentemente dal fatto che ricevano o meno protezione legale (Bairoh, 2008).

Un compromesso definitorio implica un bilanciamento tra le due concezioni della diversità, che rivede in quest'ultima sia le differenze individuali sia quelle legate al gruppo sociale di appartenenza. La diversità in organizzazione rappresenta «il variare delle identità sociali e culturali tra persone che vivono insieme in un determinato contesto di lavoro o di mercato» (Cox, 2001: 3; Monaci, 2012, p. 37). Questa concezione soppesa quindi i tratti individuali – limitandosi ad una visione più ristretta che non può tenere insieme qualsiasi differenza tra le persone – e l'appartenenza sociale, senza tuttavia cadere in una distinzione stereotipata che distingue unicamente i membri della minoranza da quelli della maggioranza. Questa prospettiva rende la diversità saliente nel momento in cui lo è anche da un punto di vista sociale (Buemi et al., 2015).

In sintesi, i discorsi sulla diversità sono fortemente contraddittori e ambivalenti, ma soprattutto lasciano irrisolti alcuni dilemmi sostanziali, tra cui il dilemma dell'uguaglianza e equità o differenza: se i membri dell'organizzazione sono tutti diversi, allora l'uguaglianza non è possibile, ma se le persone sono universalmente uguali, allora le differenze non sono importanti e l'intero impianto argomentativo del diversity management crolla (Liff e Wajcman, 1996; Lynch, 1997). Un approccio più costruttivo per affrontare tali dilemmi che affliggono gli studiosi e gli operatori del diversity management potrebbe prevedere un ribaltamento della prospettiva, con un'attenzione a quesiti differenti: chi è costruito come diverso, per quali scopi e con quali conseguenze? le differenze come interagiscono in contesti specifici e quali sono le connessioni tra identità e disuguaglianze (Holvino, 2010; Lorbiecki e Jack, 2000)?

Le contraddizioni di un approccio legato ai tratti individuali si rivedono anche nell'applicazione degli interventi da parte dei *practitioners*. Difficilmente, infatti, queste politiche sono in grado di includere al loro interno la totalità delle diversità rappresentate in azienda. L'organizzazione è di fatto uno specchio della società più ampia: fortemente diversificata e, al tempo stesso, stratificata. Risulta quindi vano asserire il valore della diversità della totalità degli individui dal momento che sono chiaramente presenti delle porzioni della popolazione più svantaggiate rispetto ad altre, per le quali ancor prima di riconoscerne il valore sarà necessario garantire l'equità di accesso e di trattamento. Di conseguenza, gli interventi di diversity management raramente si discostano dalle azioni positive nella prassi. Alcuni autori, tra i più scettici, si riferiscono al rapporto tra le pratiche di diversity management e le politiche di EEO/AA come “Old wine in new wineskins” (Kelly e Dobbin, 1998; Nkomo, 2013).

Nella maggior parte dei casi, questi interventi sono disegnati per una popolazione target: una categoria di svantaggiati – donne, portatori di disabilità fisica o mentale, immigrati, minoranze religiose,

giovani o anziani – che in quel determinato contesto aziendale e in quella specifica contingenza storica e politica l’azienda, ovvero i vertici, considerano come più bisognosa di un intervento mirato (Dass e Parker, 1999). Se i discorsi richiamano un approccio orientato all’inclusione piuttosto che alla diversità – e quindi non tanto verso la diversificazione della forza lavoro sulla base di categorie di appartenenza quanto al coinvolgimento di tutti i membri dell’organizzazione nei processi aziendali – nella realtà le aziende scelgono uno specifico target e investono risorse economiche e culturali in quella determinata direzione (Noon, 2007; Frémeaux, 2020).

Le ragioni che guidano l’individuazione del target possono essere molteplici: ad esempio, in seguito alla crescita del movimento Black Lives Matter dopo la morte di George Floyd, numerose aziende hanno richiesto l’intervento di consulenti ed esperti per lo sviluppo di programmi mirati alla popolazione afrodiscendente⁵. Naturalmente, questa scelta è fortemente orientata da un timore per le possibili ritorsioni economiche che un comportamento non inclusivo od esclusivo nei confronti di questa specifica popolazione può avere sull’azienda, in un momento storico e politico dove l’attenzione verso il tema è particolarmente alta. Tuttavia, l’esempio riportato ci permette di riconoscere la presenza di interventi mirati ad alcune specifiche categorie o dimensioni della diversità, a fronte di discorsi e modelli incentrati sull’inclusione di tutte le individualità presenti in organizzazione.

1.6. Prospettive future: post-colonialismo, transnazionalismo e intersezionalità

Il diversity management come approccio organizzativo alla gestione della diversità riporta diversi limiti, così come presentati nei paragrafi precedenti. Questi hanno a che fare con svariate dimensioni problematiche delle politiche in oggetto: innanzitutto, è necessario rivedere le concezioni organizzative della diversità per superare le versioni più categorizzanti che la riducono a dimensioni fisse e isolate e, al tempo stesso, recuperare le disuguaglianze sociali dettate dalle differenti appartenenze sociali. Inoltre, è fondamentale rivalutare tali approcci alla luce dei diversi contesti politici e nazionali in cui si applicano. Riguardo a quest’ultimo aspetto, troppo a lungo è stata adottata una prospettiva centrata sul modello anglosassone per la definizione di interventi di gestione della diversità in contesti culturalmente, economicamente e politicamente molto distanti dagli Stati Uniti. Tale prospettiva universalistica è stata però messa in discussione, poiché diversi studiosi hanno dimostrato che, per essere realmente efficaci, tali politiche devono essere adattate e costruite in base al contesto specifico in cui vengono attuate (cfr. Grove e Hallowell, 1995; Kamp e Hagedorn-Rasmussen, 2004; Crane e Matten, 2007; Özbilgin et al., 2008; Magoshi e Chang, 2009; Hofstede,

⁵ Per un approfondimento: <https://www.theguardian.com/money/2022/apr/17/workplace-inclusion-drives-have-almost-trebled-since-blm-protests-survey-shows>

2001). Eppure, la predominanza dell'approccio statunitense alla gestione della diversità emerge ancora oggi nella definizione delle politiche organizzative così come negli studi scientifici sul tema. Alcuni autori hanno infatti rilevato un netto squilibrio tra gli studi effettuati negli Stati Uniti e in altri paesi (Jonsen et al., 2011), in termini sia di afferenza accademica degli studiosi sia di contesti di ricerca (Balloi, 2021). Gli studi e le teorie di riferimento sono quindi assunti come universali, sebbene il contesto specifico – inteso come contesto nazione ma anche come luogo di lavoro – svolga un ruolo determinante nella realizzazione delle politiche di diversity management (Kamp e Hagedorn-Rasmussen, 2004). Gli studiosi concordano che ci sia bisogno di un numero maggiore di esperienze e buone pratiche, sia a livello locale che nazionale, per identificare gli aspetti che possono essere considerati universalmente validi e, al contempo, quelli influenzati dai contesti specifici, che incidono sull'implementazione delle misure di diversity management (Bogaert e Vloeberghs, 2005).

La diversità deve quindi essere ridefinita sulla base della specificità del contesto in cui viene applicata (Boxenbaum, 2006; Jonsen et al., 2011). Prendere in considerazione gli elementi di contesto è fondamentale poiché porta ad adottare una prospettiva totalmente diversa, per cui il focus non è più sulla categorizzazione della diversità quanto piuttosto sui processi – sociali, economici, politici, demografici, ecc. – e sugli effetti di questi sulla declinazione della diversità (Mor Barak, 2015; Balloi, 2021).

In relazione a queste complessità, gli studiosi critici del diversity management hanno avanzato alcune proposte di revisione in chiave teorica e concettuale di tali strategie organizzative. A tenere insieme la ridefinizione del concetto di diversità con la dimensione geo-politica sono principalmente tre prospettive: la critica post-coloniale, la prospettiva transnazionale e l'approccio intersezionale. Non si tratta di visioni separate e discordanti ma piuttosto di prospettive tra loro comunicanti e fondamentalmente incentrate sul tema dell'intersezionalità, alla quale sarà dedicato maggiore spazio nel presente paragrafo.

La **teoria post-coloniale** offre una nuova prospettiva alla gestione della diversità poiché richiede di prestare particolare attenzione ai processi di costruzione della conoscenza occidentale che stereotipizzano e subordinano l'“Altro” (Lorbiecki e Jack, 2000). Tale prospettiva è utile quindi per superare una visione etnocentrica della diversità, definita unilateralmente dall'occidente colonialista. Tale ridefinizione non include solamente gli stereotipi occidentali dell'“Altro” relativi alla cultura e alla razza, ma si interseca piuttosto con altre classificazioni della differenza, come il genere e la classe e, così facendo, sfida a teorizzare più di una differenza contemporaneamente (Mercer, 1990). La lente post-coloniale permette di esaminare la diversità e la sua gestione sottolineando un aspetto fondamentale dei processi di globalizzazione, ovvero che l'aumento dei contatti tra gruppi identitari diversi non diminuiscono e non eliminano le distanze gerarchiche tra essi (Prasad e Prasad, 2003). Le

identità sono mutevoli nel processo di costituzione dell'“Altro” e le realtà geopolitiche – egemonie globali – mediano la definizione degli spazi identitari nei luoghi organizzativi e istituzionali. Il post-colonialismo, quindi, ci mette in guardia dagli effetti persistenti dei discorsi coloniali sulle pratiche di lavoro e sugli assetti organizzativi e può fornirci una nuova prospettiva discorsiva, critica, riflessiva e storicamente sensibile. Soprattutto, ci aiuta a teorizzare l'intersezione delle differenze con cui gli esseri umani possono identificarsi, transcendendo così i rigidi confini delle categorie essenziali e permettendo di lavorare con gli squilibri e le disuguaglianze storicamente presenti nei luoghi di lavoro (Lorbiecki e Jack, 2000; Bairoh, 2007). Una teorizzazione di questo tipo, che chiama in causa questioni politiche, sociali e filosofiche nella definizione della diversità, rappresenta un'opportunità per creare un nuovo dibattito sul tema, che sia critico e riflessivo e che impedisca che tali discorsi segnino un ulteriore momento di “colonizzazione dell'Altro” (Lorbiecki e Jack, 2000). Ad esempio, Prasad e Prasad (2002) descrivono come i programmi di formazione, destinati ad aiutare i membri delle organizzazioni a valorizzare le differenze culturali interne ed esterne, possano paradossalmente trasformarsi in luoghi di produzione sistematica e problematica dell'alterità (Bairoh, 2007), qualora quest'ultima dovesse essere rappresentata a partire da generalizzazioni e pregiudizi, più o meno consapevoli. La concettualizzazione politica che tenga conto dei rischi derivanti dalle egemonie culturali presenti a livello globale, può invece aiutare ad allontanarsi da una visione stereotipata della diversità.

La **prospettiva transnazionale**, sviluppata in tempi più recenti (Calas et al., 2009), fornisce una lettura del diversity management che trascende o si estende oltre i confini nazionali (Kohn, 1987). Si tratta di una prospettiva di ricerca che permette di analizzare le tematiche dell'uguaglianza e della diversità tenendo conto delle diffusioni di quest'ultime attraverso i paesi e i continenti (Klarsfeld et al., 2016). Tale approccio cerca di far fronte ai mutamenti sociali, economici e politici dovuti alla crescente globalizzazione, sottolineando le trasformazioni che concetti – poi pratiche e politiche – subiscono nella transizione da un contesto socio-culturale ed un altro. Ad esempio, in un intervento di sensibilizzazione alla diversità, la lente transnazionale può aiutare a capire le origini di alcune pratiche culturali e come queste possono essere percepite o accettate nelle società liberali occidentali (Ercan, 2015). Un'altra area emergente della ricerca transnazionale si concentra sul crescente nazionalismo presente sui luoghi di lavoro, a livello globale. I cambiamenti nel clima politico dei contesti nazionali si infiltrano infatti nei contesti lavorativi e nelle percezioni della rilevanza dell'inclusione della diversità. Per questo motivo è fondamentale che la ricerca esamini da vicino queste più recenti derive nazionaliste, affinché le organizzazioni che operano in questi ambienti siano in grado di affrontare l'enorme sfida di offrire politiche di diversità adeguate in risposta a questi atteggiamenti (Köllen, 2021). La categoria della “nazionalità”, così come i processi di negoziazione

delle identità nazionali sul posto di lavoro e i relativi meccanismi nazionalisti basati su stereotipi sono stati finora particolarmente trascurati nella ricerca sulla diversità e dovrebbero invece essere al centro degli interventi, per una più precisa sensibilizzazione e definizione delle categorie di “etnia”, “razza”, “origine nazionale” e “nazionalità” (Köllen, 2021). Anche secondo tale prospettiva, il discorso pubblico e politico in un determinato paese ha un ruolo fondamentale nel plasmare l’opinione pubblica sulle questioni dell’uguaglianza e la diversità, sia internamente che esternamente ai confini nazionali (Klarsfeld et al., 2016).

Anche l’**approccio intersezionale**⁶ alla gestione della diversità nelle organizzazioni sottolinea la forte dimensione politica di tali pratiche, che è stata spesso tralasciata dagli studiosi così come dagli operatori del diversity management. La mancata focalizzazione delle implicazioni politiche della gestione della diversità e l’ipersemplificazione delle differenze a singole categorie immutabili sono gli elementi dai quali si sviluppa la critica al diversity management secondo la prospettiva intersezionale, applicata ai contesti organizzativi (cfr. Rodriguez et al., 2016).

Nell’ottica dell’intersezionalità, le identità non sono più rigidamente inserite in categorie fisse, ma piuttosto vi è un intreccio delle varie sfere dell’identità – socialmente costruite – che danno spazio ad una gestione meno essenzialista della diversità. Il concetto di intersezionalità tiene conto del fatto che ognuno racchiude almeno una manifestazione di ogni dimensione della diversità e che, il più delle volte, queste si esprimono contemporaneamente (Talwar, 2010). Il termine intersezionalità viene codificato nella cornice storico-politica della terza ondata femminista negli Stati Uniti dalla studiosa Kimberlé Williams Crenshaw (1989), la quale ha analizzato i processi discriminatori che interessavano ed interessano le donne nere, che derivano dall’intersezione delle dimensioni di genere e di razza e che portano ad una condizione di svantaggio specifica⁷. L’intersezionalità permette di comprendere come le diverse identità sociali – tra cui il genere, la razza e la classe sociale – si intreccino sul piano dell’esperienza individuale, per fare luce sui sistemi di privilegio e oppressione (Bowleg, 2012; Khelifa e Mahdjoub, 2022). Gli approcci all’intersezionalità sono diversi e variano in funzione della concezione di identità sociali: a partire dalla classe, altri elementi possono portare ad una maggiore complessità, con modelli multipli che includono l’età, la disabilità e l’orientamento

⁶ Il seguente paragrafo sulla prospettiva intersezionale è stato tratto dall’articolo pubblicato dalla sottoscritta in collaborazione con Raffaele Alberto Ventura nel 2023: Pinna Pintor, S., Ventura, R. A. (2023). *Il Capitale Morale: l’inclusività nelle organizzazioni tra incentivi economici e resistenze culturali*, in «Cambio. Rivista sulle trasformazioni sociali», Vol. 13, n. 25: 119-139.

⁷ In seguito all’introduzione da parte di Crenshaw, il concetto di intersezionalità è stato ampiamente studiato, approfondito e sviluppato da altre studiose e studiosi dopo di lei (cfr. Collins e Bilge, 2020; Cho, Crenshaw, e McCall, 2013; Davis, 2008; Hancock, 2007; Holvino, 2010; McCall, 2005; Nash, 2008; Rodriguez et al., 2016; Yuval-Davis, 2006; Zanon e Janssens, 2015).

sessuale, fino ad arrivare a modelli multifattoriali e ad approcci integralmente contrari alla categorizzazione (Hearn e Louvrier, 2015).

La struttura a categorie singole delle differenze in organizzazione ha delle implicazioni soprattutto per coloro che hanno delle identità “subordinate multiple”, come ad esempio una donna omosessuale portatrice di disabilità. In questo senso, si può parlare di “marginalizzazione intersezionale” (Crenshaw, 1989): le persone con identità subordinate multiple vivono una condizione di svantaggio maggiore rispetto a coloro che hanno una singola identità subordinata, il che crea un presupposto per un potenziale conflitto (Dennissen et al., 2020). Tale svantaggio non è solo visto in termini di somma di diverse disuguaglianze, ma piuttosto viene riconosciuta la variabilità dell’intreccio di svantaggi in tempi diversi (Bagilhole, 2010). La cornice intersezionale è perciò in grado di arricchire il modello dell’identità sociale solitamente applicato nelle pratiche di gestione della diversità e innescare un reale processo di cambiamento nell’organizzazione (Rodriguez et al., 2016).

Nonostante la rilevanza della prospettiva intersezionale, questa è stata raramente declinata nello studio delle organizzazioni e per la definizione di programmi di gestione della diversità (McBride et al., 2015; Mulinari and Selberg, 2013; Zander et al., 2010; Rodriguez et al., 2016). Sebbene le organizzazioni siano esse stesse contesti dove si intessono relazioni intersezionali – sia in rapporto alla realtà esterna che interna –, una prospettiva che supera la visione delle differenze come singole categorie mette in crisi un modello semplificato di promozione della diversità (Hearn e Louvrier, 2015). Infatti, per quanto un approccio intersezionale possa incoraggiare le organizzazioni ad ampliare i propri approcci considerando più dimensioni della diversità della forza lavoro, nella pratica manageriale c’è una tendenza a mantenere un focus di tipo dimensionale, poiché rende più facile concettualizzare le singole pratiche e monitorarne l’impatto (Köllen, 2021). Perlopiù, quando applicata in organizzazione, la prospettiva intersezionale si concentra prevalentemente sulle esperienze individuali delle persone con identità multiple che le pongono in condizioni di ulteriore svantaggio, mentre raramente è stata perseguita una lettura politicamente connotata dell’intersezionalità (Dennissen et al., 2020).

L’approccio intersezionale rimarca inoltre la rilevanza del contesto in cui gli interventi di gestione della diversità vengono implementati. Se le differenze non sono definite a priori e indipendentemente dal contorno sociale in cui sono inserite ma piuttosto sono costruite nell’ambiente organizzativo, la loro salienza è dettata anche dall’influenza del contesto. Perciò, a seconda del quadro nazionale, locale e organizzativo ogni individuo sceglierà strategicamente quali istanze portare ai vertici e ai collaboratori, se tutte o solo alcune. Il contesto nazionale, infatti, influisce sulla formulazione del concetto di diversità e sull’approccio a quest’ultima anche in riferimento ai contesti più particolari

(locale e organizzativo), definendo a quali differenze viene data voce e a quali, invece, non viene dato credito (Hearn e Louvrier, 2015).

La visione politica dell'intersezionalità mostra infine come gruppi identitari differenti possano arrivare a costruire delle coalizioni forti, composte dalle diverse condizioni di marginalizzazione che sono condivise (Cole, 2008). Per Crenshaw (1995) la mobilitazione politica dell'identità implica necessariamente una negoziazione, per arrivare ad un pieno riconoscimento dei diversi interessi politici – per quanto conflittuali – presenti all'interno delle identità rappresentate. La negoziazione identitaria si concretizza quindi nella scelta e nel posizionamento in una o più “reti della diversità” (Dennissen et al., 2020). In questa prospettiva, la convivenza delle diversità in organizzazione è dettata da una scelta ponderata dei singoli, esito del processo di negoziazione che non è necessariamente imposto dall'alto ma che può essere invece generato dal basso, sulla base delle istanze politiche che vengono riportate dai singoli e dai gruppi. Tale visione tiene quindi conto dell'*agency* individuale nella scelta delle proprie rivendicazioni. Perciò, oltre a rimarcare i meccanismi di subordinazione e di dominio, è fondamentale lasciare che sia la “voce degli oppressi” ad emergere per presentare le proprie istanze (Zanoni, 2014). Così facendo, i meccanismi di potere potranno essere contrastati anche attraverso il linguaggio, con la creazione di nuovi significati e progetti di micro-emancipazione (Willmott e Alvesson, 1992; Zanoni e Janssens, 2004). Altrimenti, parlando a nome dei soggetti che si intende tutelare, si rischia di contribuire inavvertitamente alla riproduzione di quella stessa subordinazione che si intende denunciare e sradicare (Zanoni e Janssens, 2004; Zanoni, 2014).

In conclusione, la dimensione politica delle pratiche di gestione della diversità deve essere enfatizzata nel processo di ridefinizione dei programmi di diversity management per ricentrare il focus sulle gerarchie di potere presenti. La prospettiva *business case* ha infatti distratto dal mandato di giustizia sociale e portato ad un protrarsi delle disuguaglianze sistemiche. Ripensare alle pratiche di *diversity* con un'attenzione all'intersezionalità strutturale e politica può aprire a nuove opportunità di programmazione di azioni e iniziative di gestione delle diversità più efficaci, per promuovere l'equità in organizzazione (Dennissen et al., 2020).

La ricostruzione storico-politica proposta nel presente capitolo ha permesso di approfondire il diversity management a partire dalle sue origini, compresi i modelli teorici di riferimento e le differenti concezioni del termine “diversità” che si sono susseguite nel tempo. Ad oggi, i dilemmi e le questioni aperte sono ancora molti, poiché si tratta di una materia in continua evoluzione. Eppure, le più recenti prospettive alla gestione della diversità illustrate negli ultimi paragrafi aiutano ad immaginare dei percorsi futuri per tali politiche, che contemporaneamente tengano conto del loro potenziale innovativo e ne superino i limiti individuati. In questo capitolo si è tentato di ripercorrere

le tappe evolutive del diversity management per portare alla luce la prospettiva che ancora oggi risulta centrale, ovvero l'approccio *business case*, così come ereditata dal modello statunitense. Nei prossimi capitoli si entrerà sempre più nel merito dei diversi contesti nazionali, locali, organizzativi e nelle diverse dimensioni della diversità, per focalizzare la diversità culturale, etnica e religiosa e le misure di gestione organizzativa di quest'ultima.

Capitolo 2 – Il diversity management in Europa e in Italia

Il presente capitolo è volto ad approfondire le politiche di gestione della diversità all'interno del contesto europeo e in particolare in Italia. Come rimarcato negli ultimi paragrafi del primo capitolo, il contesto ha un ruolo fondamentale nel determinare le modalità in cui il diversity management prende forma e si sviluppa. In Europa, questo si è diffuso a partire da spinte diverse e in modalità differenti rispetto a quanto avvenuto negli Stati Uniti. In primo luogo sono quindi riportate le peculiarità del contesto europeo e le differenze con il contesto statunitense. In particolare, viene sottolineato il ruolo delle norme e delle istituzioni nella definizione delle politiche di gestione della diversità in Europa, che hanno fornito e tutt'ora elaborano nuovi strumenti per il contrasto alle discriminazioni e la promozione dell'inclusività nelle organizzazioni. Tra questi, si è scelto di approfondire lo strumento delle Carte della Diversità, il quale ha un ruolo centrale nel panorama europeo delle politiche di gestione della diversità. In seguito, l'approfondimento delle politiche di Responsabilità Sociale di Impresa permette di rimarcare ulteriormente il ruolo delle norme e delle indicazioni di metodo fornite dagli organismi istituzionali per la gestione della diversità in Europa, con una forte sovrapposizione con il diversity management. In ultimo, uno sguardo più ristretto alla realtà italiana per la gestione della diversità culturale, etnica e religiosa fa emergere un modello nazionale di diversity management, dove la Responsabilità Sociale di Impresa, il Welfare aziendale e la contrattazione sindacale si sovrappongono e si intersecano con il diversity management per l'inclusione della popolazione straniera e di origine straniera nel mercato del lavoro.

2.1. La cornice europea

All'inizio degli anni Duemila, in seguito alla diffusione del diversity management negli Stati Uniti, questo modello inizia a farsi strada anche in Europa, dove proliferano gli studi – in particolare economici e manageriali – per comprendere le implicazioni, i rischi e le opportunità dell'applicazione dell'approccio statunitense alla gestione della diversità nel contesto europeo. Questa trasposizione è avvenuta inizialmente in maniera acritica, senza tenere conto delle diverse condizioni politiche, sociali, culturali, economiche e istituzionali del continente europeo rispetto agli Stati Uniti. Eppure, tali condizioni indirizzano fortemente gli interventi e le politiche di gestione della diversità nei differenti contesti. Originariamente, negli Stati Uniti le misure hanno preso piede sulla scia delle Affirmative Action e quindi in risposta alle rivendicazioni portate avanti dai movimenti per i diritti civili: la politica e il mercato del lavoro hanno dovuto confrontarsi con una popolazione sempre più diversificata in termini etnici e culturali. La questione razziale negli Stati Uniti è da sempre oggetto

di grande attenzione negli interventi di diversity management. Dopodiché, vi è la dimensione di genere e le pari opportunità di accesso al lavoro, di salario e di sviluppo di carriera per le donne – declinata diversamente per donne bianche (e *middle class*) e donne nere (cfr. Crenshaw, 1989). Se negli Stati Uniti l’agenda politica ha dettato le scelte di intervento declinate in risposta alle richieste provenienti in particolar modo dalle minoranze etniche e poi dalle donne, nell’approdo in Europa del diversity management la lente si sposta proprio su quest’ultime. Per diversi decenni, e ancora oggi, gli interventi in materia sono stati quasi esclusivamente orientati alla parità di genere e all’inclusione delle donne nel mercato del lavoro. I valori, gli assunti e gli approcci degli Stati Uniti non sono necessariamente appropriati per i contesti aziendali europei (ad es., Grove e Hallowell, 1995; Hofstede, 2011) o per altre nazioni o regioni (ad es., Magoshi e Chang, 2009). In paesi differenti dagli Stati Uniti o dal Canada, infatti, l’interesse verso la gestione della diversità in generale può essere ridotto (Özbilgin e Tatli, 2008). Ciò è in parte dovuto alla diversa eredità storica, filosofica, politica e religiosa dei vari paesi, che può aver contribuito a mostrare una certa riluttanza nel celebrare le differenze, come è stato fatto negli Stati Uniti (Simons, 2002). Questo, insieme al contesto aziendale, dà origine a diversi approcci alla gestione della diversità e, quindi, ad un diverso contesto di analisi (cfr. Crane e Matten, 2007). La natura stessa e il significato della diversità possono essere determinati quindi dal contesto nazionale e non possono, in quanto tali, essere trasferiti senza essere rimodellati (Ferner et al., 2005). La diversità e la sua gestione hanno semplicemente significati diversi in paesi e culture differenti (ad es., Francesco e Gold, 2005; Magoshi e Chang, 2009; Mor Barak, 2005). L’insieme di strumenti utilizzati per promuovere la diversità e la sua comprensione variano non solo tra i diversi settori, ma anche tra le diverse *culture organizzative* (Jonsen et al., 2011). Secondo alcuni autori, è necessario immaginare una classificazione della diversità che tenga conto della normativa presente in quel determinato contesto, della storia economica e politica del paese, degli aspetti culturali più ampi della società che si riflettono nelle organizzazioni.

A distinguere il continente europeo dagli Stati Uniti sono in primo luogo le condizioni politiche e sociali che hanno portato il diversity management ad affermarsi in Europa. Gli anni ’90 del Novecento in Europa videro un significativo incremento di iniziative per il contrasto alle discriminazioni nei luoghi di lavoro e per l’integrazione lavorativa della popolazione straniera e le minoranze etniche. Ciò avvenne in seguito alla conduzione di alcune ricerche che fecero emergere le varie forme di discriminazione nell’accesso al mercato del lavoro, dirette e indirette (cfr. Eurofound, 1996⁸; ILO, 1999). A partire dai dati e dalle denunce di discriminazione, le istituzioni europee spinsero per l’individuazione di pratiche di contrasto a tale fenomeno. Tali istituzioni (tra cui la Commissione Europea) hanno avuto e hanno tutt’oggi un ruolo chiave nella promozione e nella prescrizione di

⁸ Cfr. <https://www.eurofound.europa.eu/it/surveys/indagini-europee-sulle-condizioni-di-lavoro-ewcs>

misure di diversity management, al fine di contrastare fenomeni di razzismo e sessismo nei luoghi di lavoro (Zifaro, 2020).

In Europa, la promozione del diversity management non nasce tanto dal ripristino dei principi meritocratici nell'accesso al lavoro, come avvenuto negli Stati Uniti (v. Tab. 2.1.), quanto dalla necessità di rispondere a due istanze distinte: da un lato, la richiesta di pari opportunità in termini di diritti e trattamento, e dall'altro, le esigenze di competitività e di miglioramento delle performance aziendali. Le pratiche di diversity management in Europa prendono perciò la forma di strumenti attuativi per la messa in pratica delle politiche di pari opportunità (Buemi et al., 2015). I principali elementi che caratterizzano le politiche di diversity management in Europa sono, da un lato, la forte influenza delle istituzioni nell'introduzione di misure contro le discriminazioni (Bell, 2008), finalizzate a tutelare il principio di uguaglianza, profondamente radicato nel contesto europeo, e, dall'altro, la necessità di rispondere alle esigenze di business e di competitività del panorama imprenditoriale.

Un ulteriore aspetto centrale nella definizione delle politiche del lavoro in Europa è la contrattazione sindacale, che ha un ruolo fondamentale nella difesa delle pari opportunità di lavoratori appartenenti ad alcune categorie sociali (Visconti, 2007). Se negli Stati Uniti la marginalità dei sindacati ha permesso alle pratiche di diversity management di emergere, con un orientamento alla valorizzazione dei singoli individui piuttosto che alla tutela di determinati gruppi sociali, in Europa le politiche del lavoro, tra cui le politiche per le pari opportunità, sono strettamente correlate alla contrattazione aziendale (Buemi et al., 2015). I sindacati, per come sono radicati nel contesto europeo, hanno rappresentato un ostacolo alla diffusione di pratiche di gestione della diversità che pongono l'accento sulla competitività delle aziende e sono promosse dai vertici aziendali (Greene e Kirton, 2010). Queste pratiche infatti, per come sono state definite nel contesto statunitense, mirano a superare le politiche standardizzate e a dare maggiore centralità alla valorizzazione della diversità rispetto al contrasto alle discriminazioni, elemento caro alla contrattazione sindacale.

Non da meno, il tessuto imprenditoriale in Europa – con significative differenze nei diversi paesi – si distingue drasticamente da quello statunitense. La prevalenza di piccole e medie imprese (PMI) nel mercato europeo può costituire un vincolo rilevante per lo sviluppo di pratiche di diversity management, in primo luogo per le ingenti risorse che questi richiedono per la loro implementazione (De Vita, 2011). Inoltre, altre specificità delle PMI implicano necessariamente una radicale ridefinizione delle politiche di gestione della diversità rispetto alle grandi aziende dalle quali derivano queste strategie organizzative. Tra queste, la diversa e talvolta più ridotta collocazione sul mercato internazionale, la carenza di competenze interne per la progettazione degli interventi, la mancanza di

sistemi di gestione complessi che favoriscono il ricorso a standard procedurali e un più frequente utilizzo di pratiche informali che impediscono di tematizzarle, relegandole a forme più episodiche.

	USA	UE
<i>Condizioni politiche e sociali</i>	Anni '80, movimenti per i diritti civili dal basso	Anni '90, introduzione di interventi per il contrasto alle discriminazioni dall'alto
<i>Spinta al DM</i>	Ripristino dei principi meritocratici e allentamento delle Affirmative Action	Introduzione e consolidamento di pratiche per il contrasto alle discriminazioni
<i>Contrattazione sindacale</i>	Ruolo marginale	Ruolo centrale
<i>Tessuto imprenditoriale</i>	Medie e grandi imprese	Piccole e medie imprese

Tabella 2.1. Fonte: Buemi et al. (2015). Differenze principali dei contesti statunitense ed europeo determinanti nella diffusione delle politiche di diversity management.

Il riferimento al “contesto europeo” è per giunta fuorviante, poiché si tratta di un continente che al suo interno è rappresentato da significative differenze in termini normativi, economici, sociali, politici e culturali. Lo stesso vale per il “contesto statunitense”, anch'esso al suo interno profondamente eterogeneo e variegato. Eppure, l'applicazione organizzativa dei modelli teorici del diversity management raramente ha tenuto conto delle specificità dei contesti di applicazione, prediligendo una prospettiva universalistica. Volendo focalizzare l'attenzione sulle pratiche organizzative, è possibile notare le differenze nei mercati del lavoro, così come nelle modalità di accesso a questo da parte di persone appartenenti a categorie vulnerabili o minoritarie. Per quanto riguarda l'ingresso della popolazione straniera nel mercato del lavoro, le politiche migratorie giocano un ruolo cruciale nell'agevolare o ostacolare l'integrazione lavorativa (Ambrosini, 2001; Basso e Perocco, 2003; Campomori e Caponio, 2017). Ancor prima, vanno presi in considerazione i modelli di integrazione che plasmano le concezioni di “diversità culturale” nei vari paesi: il modello assimilazionista in Francia e quello multiculturale in Gran Bretagna hanno avuto un ruolo determinante nella declinazione e nella diffusione delle pratiche di diversity management. Il primo ha comportato una più lenta diffusione di interventi per la valorizzazione della diversità, mentre l'approccio multiculturalista ne ha favorito l'espressione secondo un modello che tuttavia si è rivelato più segregazionista e meno orientato all'interazione delle comunità minoritarie con il resto della società (cfr. Bagolini, 2010). In Italia, la mancanza di un quadro normativo nazionale di riferimento per l'attuazione di politiche di integrazione non permette di parlare di un modello di integrazione (Coccia e Di Sciullo, 2020) e ciò si riflette anche nella tematizzazione della diversità culturale, la cui gestione è principalmente delegata alle diverse realtà locali e organizzative.

Il diversity management in Europa si configura quindi a partire dal contesto in cui le pratiche sono inserite, grazie allo sforzo congiunto e alla stretta collaborazione tra le organizzazioni e le istituzioni

rappresentative. Ed è a partire da questo assetto argomentativo e cooperativo che prendono forma le cosiddette *Carte della Diversità* (De Vita, 2011).

2.1.1. Le Carte della Diversità

Le Carte della Diversità (*Diversity Charter*), costituiscono uno strumento centrale per la diffusione delle politiche di diversity management in Europa. Si tratta di un'iniziativa a cui i diversi paesi dell'Unione Europea possono aderire per promuovere politiche di pari opportunità e di valorizzazione della diversità nelle loro istituzioni e organizzazioni, pubbliche e private. La prima Carta fu pubblicata in Francia nel 2004, a partire da un gruppo ristretto di aziende virtuose orientate a promuovere l'inclusività e la parità nelle organizzazioni, in contrasto al lento progresso di garanzia del diritto di uguaglianza e pari trattamento sul lavoro, sancito dalle direttive dell'Unione Europea 2000/43 e 2000/78⁹. I promotori dell'iniziativa intendevano diffondere un messaggio culturale chiaro al mondo imprenditoriale, per l'integrazione di pratiche inclusive nella gestione delle risorse, in aggiunta ai dispositivi normativi.

Tra le ragioni che guidarono i promotori delle Carte, c'è la consapevolezza dei vantaggi di una buona gestione della diversità, anche in termini economici e di prestazioni delle imprese. Riemerge perciò in maniera evidente il *business case for diversity*, evidenziato anche dalle stesse istituzioni europee, le quali incentivano una commistione tra principi di pari opportunità e valore economico della gestione della diversità. Le Carte rappresentano così l'investimento delle organizzazioni – pubbliche e private – sul tema della diversità (Zifaro, 2020). Si tratta di uno strumento che attesta il loro impegno nella messa in campo di pratiche inclusive, come una sorta di “marchio”. In secondo luogo, le Carte hanno una funzione di promozione e sensibilizzazione delle questioni legate alla diversità, con un'offerta di formazione, consulenza e altri servizi nei vari paesi aderenti (Buemi et al., 2015).

La Commissione Europea ha partecipato sin da subito alla promozione dello strumento della Carta tra i paesi dell'Unione e ha incentivato le organizzazioni pubbliche e private a fare del diversity management una strategia organizzativa per il disegno di politiche di innovazione e sviluppo. Nel 2010, il supporto della Commissione europea si è concretizzato nel finanziamento di una piattaforma, volta a favorire lo scambio delle buone pratiche tra le diverse Carte. Tramite la piattaforma, i paesi promotori e le organizzazioni firmatarie delle Carte hanno avuto occasione di unirsi e confrontarsi in una forma di scambio di idee e buone prassi, con una finalità di promozione dello strumento a tutti i paesi dell'Unione e di implementazione delle iniziative già avviate.

⁹ Direttiva 2000/43/CE del Consiglio Europeo del 29 giugno 2000, che attua il principio della parità di trattamento fra le persone indipendentemente dalla razza e dall'origine etnica; Direttiva 2000/78/CE del Consiglio Europeo del 27 novembre 2000, che stabilisce un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro.

Ogni paese ha sviluppato la propria Carta della Diversità sottolineando aspetti, temi e azioni da mettere in campo nelle imprese, amministrazioni e organizzazioni del privato sociale, sulla base del contesto di riferimento. Tuttavia, vi sono alcuni elementi comuni a tutte le Carte. Innanzitutto, l'approccio è volto a sollecitare un impegno *volontario* delle aziende che sottoscrivono la Carta piuttosto che a fornire delle linee guida più generali. La sottoscrizione avviene inizialmente a partire da un gruppo ristretto di imprese promotrici, così come è successo in Francia, in Germania e anche in Italia, per arrivare a raccogliere un maggior numero di adesioni. I testi delle Carte sono concisi, sottolineano l'impegno in termini di valori e suggeriscono alcune azioni, a partire dalle quali sviluppare dei programmi efficaci per la gestione della diversità. Quest'ultima non viene presentata esclusivamente come una questione di equità ma anche come fattore di innovazione e crescita per le imprese. Vengono sottolineate diverse forme di discriminazione, in riferimento a varie caratteristiche individuali e sociali: età, genere, disabilità, etnia, appartenenza religiosa, orientamento sessuale e identità di genere. Il rapporto con le istituzioni pubbliche competenti in materia¹⁰ viene valorizzato dal principio.

Attualmente, le Carte della Diversità sono 26, ma l'ultima rilevazione condotta dalla Commissione Europea sull'implementazione e l'impatto dell'iniziativa risale al 2014 (Wondrak, 2014), quando erano solo 13 e vi avevano partecipato 11 paesi, per un totale di 1.826 organizzazioni. Dalla rilevazione emerge in primo luogo come le pratiche di diversity management messe in campo nei diversi paesi siano plasmate dalle realtà e dai diversi contesti nazionali, senza aderire in maniera problematica a delle indicazioni di carattere sovranazionale. In particolare, ciò che risalta è la diversa attenzione riposta ai vari gruppi target dei programmi di gestione della diversità in base ai contesti nazionali. Infatti, se in termini generali a livello europeo l'attenzione si focalizza in particolar modo sulla parità di genere (48%), l'età (45%) e la disabilità (44%) e in misura più ridotta sul background migratorio e l'etnia (28%), l'orientamento sessuale (16%) e l'identità di genere (15%), ci sono delle rilevanti differenze tra i paesi. In Italia, ad esempio, nel 2014 la questione centrale era la parità di genere (65%) – tutt'ora al centro delle politiche per la gestione della diversità – con un netto distacco dalle altre categorie. Seguono la disabilità (24%), l'età e i gap generazionali (19%), il background migratorio e l'etnia (10%), l'orientamento sessuale (7%) e, in ultimo, l'appartenenza religiosa e le credenze personali (2%). Altri paesi, ad esempio la Germania, pongono un'attenzione differente ai diversi gruppi target. Ciò rimarca l'ancoraggio in Europa delle pratiche di diversity management alla dimensione politica, sociale ed economica locale (Wondrak, 2014).

Questo aspetto sottolinea una presa di posizione sul diversity management, il quale non viene più applicato superficialmente a partire dal modello statunitense ma viene piuttosto declinato in funzione

¹⁰ Ad esempio, in Italia viene menzionato l'UNAR – Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali.

dei diversi contesti. D'altra parte, tale aspetto mette in evidenza quanto il clima politico di ogni paese e di ogni organizzazione possa essere determinante nell'attenzione o nell'oblio di alcune specifiche categorie e target per gli interventi di gestione della diversità. Riprendendo l'esempio della Germania, l'attenzione riposta alla dimensione etnica (in termini di provenienza e background migratorio) non si rivede nelle misure per la gestione della diversità legata alle convinzioni politiche o religiose (Buemi et al., 2015). Si suppone che tale asimmetria nell'impegno rispetto a queste due dimensioni della diversità sia legata alla necessità di far fronte alla significativa presenza straniera nel paese, senza tuttavia dare rilevanza alle questioni politiche e religiose, le quali vengono perciò trascurate dalle politiche di *diversity*. Questa elevata variabilità determina inoltre alcune criticità nella misurazione dell'impatto effettivo dell'iniziativa. In ultimo, per quanto orientate al coinvolgimento di organizzazioni del settore pubblico e privato, l'iniziativa e gli interventi realizzati a partire dalla sottoscrizione delle Carte sono fortemente orientati al business, e quindi di maggiore interesse per i soggetti privati, come dimostrano le buone pratiche riportate dall'indagine della Commissione Europea. L'attenzione verso le politiche di gestione della diversità da parte dei promotori delle Carte così come dalla Commissione Europea si inserisce quindi più generalmente nelle questioni legate all'innovazione e allo sviluppo economico, a partire dal riferimento operativo per la piattaforma: si tratta di *CSR Europe*, un aggregatore di imprese sul tema della Responsabilità Sociale d'Impresa (Buemi et al., 2015).

2.1.2. La Responsabilità Sociale d'Impresa

La Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) – o *Corporate Social Responsibility* (CSR) – è strettamente interconnessa con il diversity management: entrambe queste politiche sono volte a favorire l'espressione dei bisogni delle risorse umane, con le loro identità e appartenenze plurime, per poi individuare delle risposte in termini di programmi, servizi e innovazioni (Monaci e Zanfrini, 2014). L'impresa che assume un comportamento "responsabile" è infatti un'impresa che ascolta le istanze delle proprie risorse interne e, allo stesso tempo, di tutti gli stakeholders. Sebbene la RSI costituisca un filone molto ampio che, come ripreso dall'approccio "*triple bottom line*", mira a valutare l'impresa sul piano economico, sociale e ambientale (Elkington, 1998; Manetti, 2006), nel suo campo di azione e direzione vi è senz'altro la valorizzazione della diversità in organizzazione, nell'ambito della gestione delle risorse umane (Materassi, 2014). La connessione tra queste politiche si rivede perciò nella gestione dei bisogni espressi dalle persone in organizzazione, che si realizza grazie agli strumenti del welfare aziendale – che riprenderemo più avanti – in integrazione al welfare pubblico (Bombelli e Lazazzara, 2014).

La Responsabilità Sociale d'Impresa può essere definita come l'attitudine di un'impresa a considerare le conseguenze sociali – oltreché economiche e ambientali – della propria azione (CCE, 2001). Ne deriva che un'impresa è socialmente responsabile quando, consapevole dell'influenza che esercita nella società, se ne fa carico concretamente e adotta comportamenti che rispondono alle aspettative di rispetto dell'ambiente, di sicurezza e di miglior qualità di vita dei lavoratori, dei consumatori e della società (Cerana et al., 2004, p. 23; Materassi, 2014, p. 68).

Per molto tempo le imprese si sono focalizzate meramente sulla comunicazione esterna delle proprie azioni responsabili, per l'assolvimento delle richieste espresse dalle diverse parti sociali coinvolte, tramite processi di certificazione delle procedure interne (Bagnoli, 2010). È ormai evidente come a queste pratiche sia necessario associare una gestione delle risorse umane capace di valorizzarle (Preuss et al., 2009). È in questo modo che le azioni responsabili delle imprese si concretizzano e prendono forma, ascoltando i bisogni espressi internamente e allontanandosi così le accuse di azioni meramente apparenti e di revisione delle procedure in maniera formale e non fattiva, volte unicamente ad un ritorno reputazionale (Materassi, 2014). Le dichiarazioni di responsabilità sociale da parte delle imprese ricorrono a nozioni come “bene comune” per l'allineamento agli obiettivi, valori e strategie di *branding* dell'azienda. Nell'utilizzo di questi concetti di per sé astratti, c'è un intento di realizzare degli interventi e dei servizi su misura per alcuni gruppi di lavoratori che condividono esperienze o appartenenze comuni e esprimono alcuni bisogni specifici (Bickenbach, 2014; Zola, 2005). Gli impegni adottati in termini di gestione della diversità e implementazione di pratiche inclusive forniscono narrazioni e strumenti più chiari per il contrasto delle discriminazioni da un lato, e per il supporto e la valorizzazione della diversità dall'altro (Gould et al., 2019).

Nel tentativo di standardizzare i processi legati alla Responsabilità Sociale d'Impresa, diversi enti e istituzioni a livello internazionale hanno cercato di fornire delle indicazioni di tipo universale, così da creare una cornice di riferimento per le imprese e, allo stesso tempo, monitorare e valutare concretamente l'impatto delle azioni.

Il *Global Compact* delle Nazioni Unite¹¹, in primo luogo, incoraggia le imprese a promuovere dal punto di vista sociale, economico e ambientale un'economia sostenibile, sana, equa e responsabile. Anche l'Organizzazione Internazionale del Lavoro e l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico forniscono delle linee guida, in particolare per le imprese multinazionali,

¹¹ Il Global Compact delle Nazioni Unite viene lanciato operativamente nel 2000, con l'intento di promuovere un'economia globale sostenibile. Si tratta di un'adesione volontaria di aziende che si impegnano insieme alle Nazioni Unite per contribuire alla promozione di valori sostenibili nell'era della globalizzazione. Dal punto di vista operativo, si tratta di un network che unisce governi, aziende, organizzazioni sindacali e della società civile e agenzie delle Nazioni Unite, a cui è stata data una struttura operativa grazie all'ausilio di una piattaforma e di un forum per lo scambio e la contaminazione di buone pratiche.

Per un approfondimento: <https://globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/global-compact/introduzione.html>

definendo degli standard non obbligatori riguardo all'occupazione, l'ambiente, l'utilizzo della tecnologia e altre questioni urgenti. La Commissione Europea, già nel 1993 con la pubblicazione del Libro Bianco, lanciò un appello alle imprese per il contrasto all'esclusione sociale e in seguito, nel 2005, pubblicò una dichiarazione con alcuni principi fondamentali per lo sviluppo sostenibile. La strategia di Lisbona (2000) e l'Alleanza europea per la Responsabilità Sociale delle Imprese (2006) rappresentano inoltre un obiettivo centrale a livello europeo di crescita economica sostenibile, per arrivare a fare dell'Unione un esempio di eccellenza in tema di RSI. In ultimo, il *Libro Verde* (2001)¹² pubblicato dalla Commissione Europea sottolinea l'azione congiunta della crescita economica con il benessere e la coesione sociale, oltre che la tutela dell'ambiente. Per la Commissione Europea, le imprese responsabili non solo adempiono agli obblighi normativi ma investono sul benessere sociale e sul capitale umano e ambientale, traendo così profitto dalle stesse azioni di RSI (Bagnoli, 2010). Emerge quindi chiaramente il ruolo delle imprese come attori principali nella RSI, le quali però sono sostenute e guidate dalle autorità e istituzioni pubbliche.

Ricapitolando, gli elementi centrali della RSI sono: l'acquisizione di consapevolezza da parte dell'impresa che il suo ruolo non è più meramente economico ma anche sociale e ambientale; la volontarietà di assumere questo tipo di impegno, fortemente influenzata dalla cultura organizzativa; l'adozione di nuovi codici morali e comportamentali e la previsione di pratiche sanzionatorie nel caso di violazione di quest'ultimi; in ultimo, la definizione di una legislazione locale e internazionale, dove la seconda ha maggiore potere e influenza rispetto alla prima (Materassi, 2014). Tali aspetti forniscono alle politiche di diversity management una struttura formale sulla quale costruire degli interventi volti a favorire la sostenibilità sociale, garantendo un trattamento equo per tutti comprese le persone maggiormente vulnerabili, con una conseguente valorizzazione delle diversità, a partire da un cambiamento culturale in organizzazione.

Nel mirino della Commissione Europea, oltre alle grandi imprese, vi sono anche le Piccole e Medie Imprese (PMI) per la promozione della responsabilità sociale. Quest'ultime infatti, svolgono un ruolo determinante nel tessuto imprenditoriale europeo per cui devono essere necessariamente coinvolte per il raggiungimento di obiettivi di sviluppo sostenibile, coesione sociale e sostenibilità ambientale. A tale proposito, è stato istituito un gruppo di esperti a livello europeo in materia di RSI dedicato nello specifico alle PMI¹³ (Bagnoli, 2010). Così come per le grandi imprese, le azioni di RSI hanno dei vantaggi diretti anche per le PMI. Queste politiche permettono alle piccole imprese di anticipare i trend di mercato e rispondere di conseguenza alle fluttuazioni e ai cambiamenti del sistema

¹² Commissione delle Comunità europee (2001). *Libro verde, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*. COM. 366.

¹³ <https://www.eea.europa.eu/data-and-maps/data-providers-and-partners/directorate-general-enterprise-and-industry>

economico. Inoltre, incrementano in generale l'efficienza gestionale e favoriscono il mantenimento di elevati standard reputazionali. Tra le motivazioni principali che spingono le PMI a mettere in campo politiche di RSI vi sono in più le agevolazioni fiscali di cui possono usufruire. Allo stesso tempo, la responsabilità sociale garantisce un migliore ambiente lavorativo e aiuta a sviluppare una coesione sociale interna. Infine, favorisce il consolidamento del legame con i vari stakeholders (Materassi, 2014). La scelta dell'orientamento delle azioni di responsabilità sociale da parte delle imprese sarà determinata dal campo di azione, dall'applicabilità di una questione piuttosto che un'altra al proprio business – responsabilità ambientale, economica o sociale –, dalle competenze possedute internamente per la gestione di queste politiche, così come dalla cultura e dal sistema valoriale dell'imprenditore e dei vertici e, in ultimo, dalle richieste espresse dagli stakeholders, tra cui i clienti, di attenzione rispetto ad una specifica tematica (Bagnoli, 2004).

Nonostante l'impegno delle autorità e delle istituzioni nel promuovere l'adozione di politiche di RSI da parte delle imprese, persistono argomentazioni contrarie che ne ostacolano l'implementazione. In particolare, così come per il diversity management, c'è la percezione che i costi per questo tipo di misure siano troppo elevati e non sostenibili per una piccola impresa (Buemi et al., 2015). La responsabilità sociale è inoltre un tema complesso, che richiede competenze specifiche per la gestione di misure e interventi, spesso non possedute internamente all'impresa (Bagnoli, 2004). Ci si interroga inoltre sull'utilità di creare degli standard e dei codici di sensibilità sociale e ambientale, in contesti di piccole dimensioni, tendenzialmente guidati da pratiche informali e non proceduralizzate (Monaci e Zanfrini, 2020; Zanfrini e Monaci, 2021). Vedremo più avanti come gli stessi interrogativi si pongono come dilemmi di fronte agli imprenditori ai quali viene suggerito di formalizzare le pratiche di gestione della diversità. Tuttavia, se l'impresa riuscirà a comprendere il ruolo che svolge nel contesto in cui opera e le sue responsabilità, non solo verso sé stessa ma anche verso la comunità e il territorio, potrà guadagnare la fiducia dei diversi stakeholders, compresi i dipendenti, e crescere nella gestione strategica. Per farlo però sarà necessario pensare a dei codici e a degli standard definiti dal basso e non più imposti dall'alto, soggetti a cambiamento in base alle esigenze interne e esterne e in relazione ai mutamenti del contesto socio-economico locale (Bagnoli, 2010).

2.2. Il quadro italiano, tra normativa e contesto politico

Il diversity management in Italia ha iniziato ad essere introdotto lentamente nelle imprese di più grandi dimensioni e, ancora più a rilento, nelle organizzazioni pubbliche, a partire dalla metà degli anni '90 del Novecento. Alcuni fattori sono stati determinanti nella spinta verso nuove politiche di gestione della diversità. Tra questi, l'aumento della presenza femminile nel mercato del lavoro, l'intensificarsi dei flussi immigratori, l'allungamento delle prospettive di vita e una conseguente

compresenza nelle aziende di persone appartenenti a generazioni diverse, la riforma¹⁴ per il collocamento obbligatorio di persone con disabilità verso la fine degli anni '90, che ha accresciuto la sensibilità verso il tema, al di là della mera applicazione della legge (Buemi et al., 2015). Fin dall'inizio, il diversity management in Italia ha assunto dei tratti caratteristici che ancora oggi lo distinguono e che saranno approfonditi nel corso del paragrafo. Sostanzialmente si tratta di tre aspetti centrali: il tessuto economico e imprenditoriale italiano, costituito prevalentemente da PMI¹⁵; la centralità di un approccio di pari opportunità; l'attenzione rivolta in particolar modo alle questioni di genere e alla tutela dei diritti delle donne nel mercato del lavoro.

Come già accennato, il modello della piccola e media impresa costituisce una realtà decisamente distante dal tipo di impresa al centro delle misure di diversity management messe in campo negli Stati Uniti e negli altri paesi dai quali queste strategie organizzative prendono forma. Le PMI sono spesso a conduzione familiare, strettamente connesse con il territorio più che con il mercato internazionale e raramente hanno le risorse economiche e culturali per mettere in campo cambiamenti e innovazioni radicali. Questi aspetti naturalmente influiscono sulla possibilità di progettazione di interventi di diversity management per la valorizzazione della diversità (De Vita, 2011). Per questo motivo, tali misure anche in Italia sono quasi esclusivamente implementate dalle grandi aziende multinazionali. Queste ultime, tuttavia, non sono rappresentative del tessuto imprenditoriale italiano e difficilmente possono rappresentare un modello per le PMI (Visconti, 2007). La carenza di risorse – materiali ma anche culturali e professionali – limita il ricorso a strumenti o procedure strutturate, così come ad interventi pianificati o per l'investimento in termini di competenze ed *expertise* esterne all'azienda (Trickey, 2004). Si tratta di costi eccessivi che le piccole e medie imprese non possono – o meglio, non intendono – investire per la valorizzazione della diversità. Al tempo stesso però, sono visibili alcuni cambiamenti in atto, nelle piccole imprese come in quelle di grandi dimensioni, dettati principalmente da interventi informali e spontanei. Per quanto riguarda le PMI, solitamente è l'imprenditore particolarmente illuminato che sceglie di mettere in campo alcune azioni nei confronti del personale (Monaci e Zanfrini, 2020; Zanfrini e Monaci, 2021). Come vedremo, si tratta di un approccio volto al benessere generale, all'attenzione umana verso gli altri, all'ascolto di fronte alle esigenze dei propri collaboratori. Ciò di per sé richiama un sistema di valori e una cultura interna orientata alla persona e al benessere organizzativo, aspetto centrale per lo sviluppo di interventi di

¹⁴ La legge 68 del 1999 norma il diritto al lavoro e al collocamento delle persone con disabilità: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1999/03/23/099G0123/sg>

¹⁵ Primi risultati pubblicati del Censimento permanente delle imprese del 2023 (Istat): più di tre quarti delle imprese appartenenti alla popolazione oggetto di studio (805mila unità, pari al 78,9% del totale) è costituito da microimprese (con 3-9 addetti in organico), 189mila (pari al 18,5% del totale) sono imprese di piccole dimensioni (10-49 addetti), mentre le medie (con 50-249 addetti) e le grandi imprese (con 250 addetti e oltre) rappresentano rispettivamente il 2,2% (22.861 unità in valori assoluti) e lo 0,4% (3.969 unità, di cui 1.622 con 500 addetti e oltre).

diversity management. Tuttavia, la carenza di una reale pianificazione degli interventi impedisce di far emergere alcune consapevolezze e aspetti di sistema essenziali per una buona gestione della diversità, oltre a delle buone pratiche implicite e non formalizzate. Per lo sviluppo di interventi efficaci, un primo passo necessario sarebbe quindi quello di eliminare i limiti degli approcci informali alla gestione della diversità e allo stesso tempo valorizzare i punti di forza, mantenendo così un equilibrio tra pratiche formalizzate e aspetti più legati al percorso evolutivo interno delle organizzazioni (Monaci, 2012).

In Italia le politiche di pari opportunità costituiscono tuttora lo strumento cardine per la gestione della diversità, muovendo dalle leggi che proibiscono e sanzionano ogni forma di discriminazione e dalle azioni positive volte al raggiungimento di un'uguaglianza sostanziale, come ad esempio l'introduzione delle "quote rosa" nei consigli di amministrazione¹⁶ o la già citata normativa in materia di collocamento delle persone con disabilità (Zanfrini e Monaci, 2021). Nonostante le profonde differenze tra le misure di pari opportunità e il diversity management, è necessario tenere conto del carattere di continuità nella relazione tra queste. Infatti, se da una parte difficilmente si possono immaginare degli interventi efficaci derivanti da una mera applicazione di una norma senza un coinvolgimento diretto dell'organizzazione, dall'altra, senza forme di tutela articolate in norme sanzionatorie, le persone appartenenti a determinati gruppi sociali continuerebbero a sperimentare trattamenti discriminatori. Ancora oggi, alcune persone subiscono discriminazioni sui luoghi di lavoro, in particolare tramite la diffusione di stereotipi e pregiudizi che possono concorrere alla produzione di condizioni di svantaggio sul lavoro. I principi etici e morali che guidano le pari opportunità continueranno perciò a fare da sfondo alle politiche di diversity management, per garantire che le istanze di giustizia sociale non siano mai del tutto accantonate. Per queste e altre ragioni, in Italia gli interventi di diversity management si sono sviluppati a partire da questa stretta interconnessione con i discorsi di uguaglianza e parità nei luoghi di lavoro (Monaci e Zanfrini, 2014). È a partire da queste caratteristiche specifiche del contesto italiano che sono stati definiti alcuni strumenti per il disegno di interventi di diversity management. Questi strumenti declinano un modello di gestione della diversità più coerente con il contesto imprenditoriale italiano. Si tratta della Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro (v. Figura 2.1.) e La Bussola per le Piccole e Medie Imprese.

¹⁶ La legge 120 del 2011 norma l'equilibrio tra i generi negli organi di amministrazione: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2011;120>

Cos'è?

La Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro – *Italian Diversity Charter* –, lanciata in Italia nel 2009 sulla scia del successo delle iniziative francese e tedesca, è una dichiarazione di intenti, sottoscritta volontariamente da imprese di tutte le dimensioni, per la diffusione di una cultura aziendale e di politiche delle risorse umane inclusive, libere da discriminazioni e pregiudizi, capaci di valorizzare i talenti in tutta la loro diversità.

Realizzare un ambiente di lavoro che assicuri a tutti pari opportunità e il riconoscimento di potenziale e competenze individuali, non rappresenta soltanto un atto di equità e coesione sociale, ma contribuisce anche alla competitività e al successo dell'impresa.

Con la Carta per le Pari Opportunità, Fondazione Sodalitas insieme alle imprese firmatarie costituisce la delegazione italiana all'interno della **Piattaforma Europea delle Diversity Charters**, promossa dalla Commissione Europea per contribuire concretamente a combattere la discriminazione sul luogo di lavoro.

Figura 2.1. Descrizione della Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro, tratto dal sito <https://www.cartapariopportunita.it/diversity-charter/>

La Carta rappresenta una sorta di manifesto a cui possono aderire le imprese che intendono sottoscrivere un impegno di lotta contro tutte le forme di discriminazione sul luogo di lavoro – discriminazioni di genere, legate all'età, alla disabilità, all'etnia, all'appartenenza religiosa o all'orientamento sessuale. Inoltre, le imprese firmatarie si impegnano a valorizzare la diversità in azienda, *con particolare riguardo alle pari opportunità tra uomo e donna*. Questo documento rappresenta quindi la Carta italiana del progetto europeo sopra menzionato delle Carte della Diversità, è aperta alle imprese di qualsiasi dimensione e fornisce delle linee guida per la sua applicazione nelle imprese aderenti. Non si tratta di vere e proprie direttive quanto piuttosto di indicazioni generali che definiscono il quadro valoriale della stessa Carta e che sono basate su alcuni principi fondamentali per la realizzazione di programmi volti al cambiamento in azienda. Le imprese che sottoscrivono la Carta dovranno monitorare e fornire una rendicontazione regolare dei progressi raggiunti internamente rispetto alla lotta contro le discriminazioni e la valorizzazione della diversità. Dai risultati viene poi redatto annualmente un Rapporto che ha la funzione di strumento, a livello nazionale, per il monitoraggio degli interventi realizzati e dei cambiamenti e delle innovazioni introdotte nelle imprese.

Le azioni indicate nella Carta per il raggiungimento degli obiettivi fondamentali di quest'ultima possono essere sintetizzate come segue. Innanzitutto, devono essere implementate delle politiche aziendali che coinvolgano tutti i livelli dell'organizzazione, con l'introduzione di funzioni aziendali specifiche per la gestione della diversità. Tali politiche devono essere in primo luogo orientate al contrasto degli stereotipi di genere e alla tutela della parità di trattamento in tutte le fasi della vita professionale, tramite un'attenzione esclusiva alle competenze nelle fasi di assunzione e nel trattamento dei dipendenti. Le azioni devono prevedere interventi di formazione, di sensibilizzazione, di monitoraggio e di valutazione d'impatto. Ai membri dell'organizzazione devono essere forniti gli

strumenti necessari per garantire la tutela della parità di trattamento e per mettere in campo azioni per una migliore conciliazione vita-lavoro. In ultimo, viene rimarcata l'importanza della comunicazione di tali interventi sia internamente all'organizzazione sia esternamente, per la promozione dell'impegno aziendale.

Già a partire dal nome che viene dato alla Carta italiana (*Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro*), emerge chiaramente l'attenzione al tema delle pari opportunità più che a quello della valorizzazione della diversità. Le altre Carte europee, infatti, contengono tendenzialmente il termine "diversità" nella loro denominazione. Il documento dimostra come il discorso sulla promozione della diversità nelle organizzazioni in Italia sia ancora marginale, mentre prevale un atteggiamento preventivo legato ai rischi generati dal mancato rispetto della legge in materia di anti-discriminazione e dai conseguenti danni reputazionali per le imprese (Zifaro, 2020). Si può notare inoltre l'enfasi posta al tema della parità di genere e alla definizione di strumenti e servizi per la conciliazione vita-lavoro, coerentemente con il discorso politico e pubblico sulla diversità in Italia che si concentra prevalentemente su queste tematiche (Colella e Di Lorenzo, 2023). D'altronde, il patrocinio all'iniziativa è stato garantito proprio dal Ministero del Lavoro e dal Ministero per le Pari Opportunità e la sua affermazione è promossa dal Comitato Promotore Nazionale che vede in partenariato l'Ufficio Consigliera Nazionale di Parità, il Gabinetto del Ministro per le Pari Opportunità e network di impresa impegnate socialmente (Fondazione Sodalitas, AIDAF, AIDDA, Impronta Etica, UCID).

A partire dallo strumento della Carta, una serie di imprese ha volontariamente lavorato alla stesura della Bussola per le Piccole e Medie Imprese, uno strumento pensato specificamente per le imprese di piccole e medie dimensioni, sulla consapevolezza delle loro peculiarità, tra cui l'informalità delle azioni (Zifaro, 2020). La Bussola per le Piccole e Medie Imprese si associa alla Carta per l'adempimento di politiche inclusive, con una serie di esempi di buone pratiche messe in campo dalle imprese che aiutano ad immaginare possibili interventi di gestione della diversità. Quest'ultima, tuttavia, raramente viene menzionata: anche in questo caso il focus è sulla parità, e in particolare sulla parità di genere. In Italia, il rilievo dato alle politiche incentrate sulla questione di genere ha portato ad un utilizzo erroneo dell'espressione "pari opportunità" per riferirsi unicamente alla parità di trattamento tra uomo e donna sul lavoro (cfr. Monaci e Zanfrini, 2014).

La Bussola per le Piccole e Medie Imprese suggerisce in primo luogo la formalizzazione di un codice etico da parte dell'imprenditore, il quale deve assumere un impegno innanzitutto formale e poi, in un secondo momento, concreto. Le indicazioni fornite in questo strumento, seppure associate a delle buone prassi di esperienze condotte da imprese virtuose, non presentano delle istruzioni più specifiche sulle azioni da compiere, come invece hanno riportato altri documenti, principalmente esito di

progetti sul territorio nazionale¹⁷. L'assenza di istruzioni precise non aiuta le PMI che non hanno gli strumenti culturali per comprendere quali possono essere le azioni da intraprendere¹⁸, con il rischio che il documento rappresenti l'ennesima disposizione programmatica non in grado di favorire l'incontro tra principi dichiarati e pratiche inclusive applicate, ma piuttosto mantenere lo scollamento tra questi (Balloi, 2021; Murgia e Poggio, 2014).

2.2.1. La Responsabilità Sociale d'Impresa nelle aziende italiane

L'assunzione di un impegno in forma pubblica ed esplicita come l'adesione alla Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro, rientra nel novero delle azioni di responsabilità sociale, di cui si è parlato precedentemente in questo capitolo. Anche in Italia, l'inclinazione ad aderire a politiche di RSI è maggiormente diffusa tra le imprese di grandi dimensioni, capaci di integrare le strategie di diversity management in un quadro strategico più ampio di orientamento alla sostenibilità e alla responsabilità sociale. Tuttavia, anche le imprese di dimensioni più ristrette possono raggiungere traguardi significativi in termini di responsabilità sociale e sostenibilità, il più delle volte però inconsapevolmente e senza che vi siano delle dichiarazioni formali o delle sottoscrizioni di codici etici. Si tratta piuttosto dell'orientamento culturale delle organizzazioni verso la coesione sociale e l'attenzione alle dinamiche che riguardano il personale interno così come la comunità del territorio in cui l'impresa opera (Monaci e Zanfrini, 2020).

Tra gli strumenti che le imprese possono adottare vi sono i bilanci sociali – detti anche report di sostenibilità – i codici etici interni, le certificazioni di terze parti – come la SA 8000 e la UNI ISO 26000 per la responsabilità sociale dell'impresa nei confronti dei propri collaboratori e per le condizioni di lavoro, la certificazione UNI/PdR 125 per la parità di genere o la più recente UNI ISO 30415 del 2021 su Diversità e Inclusione per la valorizzazione della diversità e la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo. Quest'ultima certificazione segna un importante traguardo nell'approdo del diversity management in Italia. Infatti, sebbene non sia di per sé una norma poiché non impone dei requisiti obbligatori alle aziende, è un innovativo modello per la definizione di buone pratiche in tema di diversità e inclusione. Questo strumento mette in luce l'esigenza per le imprese di rispondere a delle richieste di inclusività da parte di tutti gli stakeholders: collaboratori e risorse umane, l'intera

¹⁷ Ad esempio, le guide ad uso degli operatori e delle imprese per il riconoscimento e il rafforzamento delle competenze di persone migranti, rifugiate e richiedenti asilo e l'inserimento nelle imprese pubblicate nell'ambito del progetto BREFFE - Boosting refugees' access to employment.

¹⁸ Nella seconda sezione del presente elaborato sarà ripercorsa la ricerca-intervento condotta, la quale ha previsto l'erogazione di un intervento formativo ad alcuni dei membri di una delle aziende intervistate. Tale occasione ha permesso di fornire alle persone partecipanti alcuni strumenti chiave per la gestione della diversità culturale, etnica e religiosa in impresa. La formazione interculturale fornita da esperti (in questo caso, l'azienda partner di progetto GMD) rappresenta infatti il metodo principale per l'acquisizione di tali competenze.

catena di fornitura e i clienti e utenti dei prodotti e servizi erogati. Sebbene al suo interno la ISO su Diversità e Inclusione integra la norma sulla parità di genere e la rispettiva certificazione (UNI/PdR 125), l'attenzione è piuttosto orientata alla valorizzazione della diversità, sottolineando anche i benefici in termini economici che ne derivano.

Le imprese possono inoltre aderire a iniziative internazionali come il Global Compact delle Nazioni Unite per il perseguimento degli obiettivi strategici dell'Agenda ONU 2030, per lo sviluppo sostenibile (Monaci e Zanfrini, 2020). In linea con il principio n. 6 del Global Compact – che promuove il contrasto alle discriminazioni nell'ambito lavorativo – nel 2021 è stato fondato un Osservatorio in Italia dedicato proprio alla diversità e all'inclusione, al fine di riportare le esperienze virtuose di aziende leader nell'ambito in Italia. Grazie al lavoro dell'Osservatorio sono state quindi pubblicate delle linee guida sulla *diversity and inclusion* in azienda¹⁹ (Frey et al., 2021). La premessa del documento è: «Negli ultimi anni, lo sviluppo della *Diversity and inclusion* si è posto anche in Italia come condizione essenziale per la crescita delle imprese e la promozione di efficienza e competitività. [...] Per il settore privato è chiaro il *business case*» (p. 5). Nel presente documento emergono alcuni elementi interessanti, che arricchiscono la riflessione sulla centralità di un approccio che tiene insieme le norme e le indicazioni provenienti dalle istituzioni in tema di parità e uguaglianza e la prospettiva incentrata sul ritorno economico del diversity management. Nel testo viene data infatti forte centralità all'approccio *business case*, per cui la ragione cardine che deve spingere le imprese ad adottare misure di diversity management è una questione economica, di competitività e crescita delle imprese. D'altra parte, il documento è costruito su una fitta base normativa che guida gli interventi di *diversity and inclusion*. C'è quindi un'elevata sovrapposizione tra il discorso economico e quello più legato ai diritti fondamentali dei lavoratori considerati categorie vulnerabili, come i migranti. Questa commistione è giustificata nell'introduzione, dove si auspica che il documento possa guidare le imprese a mettere in atto interventi di gestione della diversità e inclusione per

andare oltre le maglie degli obblighi di legge, oltre la mera *compliance* e il principio di non discriminazione. È essenziale riconoscere il valore umano che buone pratiche di inclusione possono portare, implementando diritti umani ispirati ai principi di giustizia e di inclusione, valorizzando le risorse umane nella propria arricchente diversità e producendo infine un effetto positivo per l'economia e la società intera (UN Global Compact Network Italia, p. 6).

Infine, nel documento viene riportato come le pari opportunità siano ottimali per il ritorno economico dell'impresa:

¹⁹ https://www.globalcompactnetwork.org/files/pubblicazioni_stampa/pubblicazioni_network_italia/LINEE-GUIDA-DIVERSITY-INCLUSION-IN-AZIENDA.pdf

Pari opportunità e pari trattamento sono positivi per il business in quanto migliorano la gestione delle risorse umane e incrementano la capacità di resilienza e competitività dell'impresa [...] Il risultato è un miglioramento del clima percepito, dell'immagine e della reputazione del brand (UN Global Compact Network Italia, p. 22).

Nel 2019 l'Istat, grazie ai dati del Censimento permanente, ha analizzato l'impegno delle imprese in azioni sostenibili, suddivise in cinque macro-aree connesse alla sostenibilità e tutela ambientale, al benessere aziendale e della collettività. La RSI è stata quindi indagata con una distinzione tra RSI interna – riguardo agli interventi volti al miglioramento del benessere lavorativo e alla promozione di pari opportunità – e RSI esterna – gli interventi per il territorio (Istat, 2021). Si tratta di un quadro statistico che ha permesso di avere delle prime evidenze sui comportamenti sostenibili delle imprese e sulle loro caratteristiche. Nel 2018, circa l'80% delle imprese del campione (composto da circa 280mila imprese) ha realizzato un intervento di sostenibilità sociale. Tuttavia, se si analizzano le azioni nel dettaglio, emerge come le imprese dedichino maggiore attenzione alla sostenibilità ambientale. Dati più recenti (2022) rimarcano questo aspetto: nel comparto manifatturiero e nel comparto dei servizi di mercato in particolare, le aziende hanno svolto iniziative prevalentemente di tutela ambientale, con un minor impegno nella sostenibilità sociale, seppur presente (Istat, 2023a). Un fattore determinante è la dimensione dell'impresa: se le grandi imprese sono maggiormente focalizzate sulla sicurezza e la tutela dell'ambiente, le micro imprese sono più orientate al miglioramento del benessere lavorativo. Ciò che incentiva le imprese a porre attenzione alla sostenibilità ambientale è più che altro una questione di ritorno d'immagine e di reputazione, mentre nelle azioni orientate al miglioramento del benessere lavorativo e a favore della collettività, si tratta più che altro di una strategia e *mission* d'impresa (Istat, 2021). Incrociando i dati relativi alla dimensione d'impresa e alla ripartizione geografica, emerge un ulteriore dato interessante: sono in particolare le PMI dell'area del Mezzogiorno ad assumere comportamenti sostenibili e responsabili, sia nei confronti dell'ambiente che della comunità e del territorio. Infine, rispetto alle misure adottate, quelle più diffuse sono la flessibilità oraria (circa 47% delle imprese), le opportunità di carriera e sviluppo professionale, la garanzia di pari opportunità e il coinvolgimento negli obiettivi aziendali (circa 40%) (Istat, 2021).

2.3. La diversità culturale, etnica e religiosa nelle imprese in Italia

Le politiche di Responsabilità Sociale d'Impresa, così come le misure di pari opportunità e gli interventi di diversity management nella loro declinazione in Italia, sono accomunate dall'obiettivo cardine di contrasto alle discriminazioni nei confronti dei gruppi svantaggiati nell'accesso al mercato del lavoro. Tra le diverse categorie che sono evidentemente penalizzate nell'inserimento nel mercato

del lavoro italiano, vi sono le persone straniere o di origine straniera, immigrate in Italia da più o meno tempo²⁰.

Sul piano normativo, i riferimenti in questo campo sono europei e nazionali. A livello europeo, vi sono le due direttive antidiscriminazione che dal 2000 «vietano qualunque forma di discriminazione in ragione della razza o dell'origine etnica in una serie di ambiti fondamentali, e le discriminazioni sul luogo di lavoro per motivi di età, religione o convinzioni personali, handicap o tendenze sessuali», ovvero la direttiva sulla parità in materia di occupazione (Direttiva 2000/78/CE) e la direttiva sulla parità indipendentemente dalla razza (Direttiva 2000/43/CE)²¹. Vi sono poi le varie Convenzioni per la tutela dei lavoratori migranti, come la Convenzione n.97/49 e la Convenzione n.143/75 che fanno parte della Convenzione internazionale ONU sulla protezione dei diritti dei lavoratori migranti e dei membri delle loro famiglie del 1990. In ultimo, il Piano d'Azione per l'Integrazione e l'Inclusione 2021-2027 – che segue il Patto sull'Immigrazione e l'Asilo del 2019 – prescrive una più efficace ed efficiente valutazione delle competenze dei migranti e di sostegno allo sviluppo di quest'ultime, per l'investimento sul piano professionale, per il quale si suggerisce il ricorso anche a procedure di convalida dell'apprendimento non formali, per ovviare ai vuoti normativi in materia di riconoscimento delle competenze.

A livello nazionale, la posizione giuridica dello straniero è tutelata da diversi principi costituzionali (Artt. 10, 1 e 4, 3 e 36). Il Testo Unico sull'Immigrazione, inoltre, equipara i diritti dei lavoratori stranieri regolarmente soggiornanti sul territorio a quelli dei cittadini italiani. Vi è poi il Piano Nazionale per l'Integrazione dei Titolari di Protezione Internazionale (2017), il quale si focalizza su una specifica categoria giuridica di persone migranti. Nel presente piano sono indicate tra le priorità programmatiche l'inserimento lavorativo e la formazione e si invita a “promuovere strumenti quali il tirocinio di formazione e orientamento e l'apprendistato, con una particolare attenzione alle categorie vulnerabili e alle donne” o a “standardizzare procedure per il riconoscimento delle competenze pregresse, al fine di orientare i percorsi di riqualificazione professionale” (Ministero dell'Interno, p.21-22).

A questi dispositivi si accompagna il piano delle cosiddette *soft laws*, promosse sia a livello internazionale che tramite l'istituzione di enti sul territorio nazionale. Infatti, intorno al discorso della diversità c'è ad oggi un'abbondanza di testi giuridici a cui gli operatori delle *soft laws* – consulenti professionisti delle risorse umane, consulenti governativi e ricercatori accademici – si applicano per mettere in pratica la “legge”, costruendo così delle buone pratiche e divulgando la prospettiva *business case* nelle organizzazioni. Ad esempio, Edelman (1992; Suchman e Edelman, 1996) e

²⁰ Si rimanda al Capitolo 4 per un approfondimento sui dati relativi alla popolazione straniera nel mercato del lavoro in Italia.

²¹ cfr. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/IP_14_27

Dobbin (Dobbin, 2009; Kalev et al., 2006) hanno così dimostrato che i regimi per un'implementazione appropriata della diversità vengono co-costruiti sia all'interno che all'esterno del luogo di lavoro, con una collaborazione delle istituzioni (Anderson-Gough et al., 2020).

Innanzitutto, l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile (ONU, 2015) riconosce il “contributo positivo dei migranti a una crescita inclusiva e a uno sviluppo sostenibile”. Tra i diversi obiettivi che il documento programmatico si pone (v. Figura 2.2.), gli obiettivi strategici 8 e 10 richiamano chiaramente l'adozione di misure di inclusione verso la popolazione straniera: l'obiettivo 8 parla di lavoro dignitoso e di crescita economica, come impegno delle aziende nel proteggere il diritto al lavoro, in riferimento anche ai lavoratori stranieri; il n. 10, riguarda la riduzione delle disuguaglianze e prescrive la promozione da parte dei governi dell'inclusione socio-lavorativa, priva di discriminazione alcuna con riguardo all'etnia. A livello nazionale è il Global Compact Network Italia che si occupa di garantire che gli obiettivi strategici dell'Agenda 2030 siano promossi dalle organizzazioni pubbliche e private sul territorio nazionale.



Figura 2.2. Obiettivi per lo sviluppo sostenibile, ONU (2015). Accessibile a: <https://sdgs.un.org/goals>

Sempre sul piano nazionale, dal 2003 l'Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali (UNAR) opera per conto del Dipartimento delle Pari Opportunità come ente abilitato al controllo e al monitoraggio della parità di trattamento e del funzionamento degli strumenti per il contrasto alle discriminazioni su base etnica e razziale, in tutti i settori e le sfere della vita pubblica e privata, tra cui il lavoro. Ad oggi, l'ente è deputato al contrasto di qualsiasi forma di discriminazione: oltre alla discriminazione su base etnica e razziale, si occupa anche delle discriminazioni legate alle convinzioni personali e religiose, l'età, la disabilità, l'orientamento sessuale e l'identità di genere. L'UNAR non si limita a tutelare le vittime di discriminazione sul piano legale ma promuove un vero e proprio cambiamento culturale, con azioni positive di sensibilizzazione e formazione e, dal 2005, con una strategia di diversity management che dalle grandi imprese arriva anche alle PMI e alle

amministrazioni pubbliche, con un obiettivo di diffusione del paradigma della diversità come valore e risorsa (Buemi et al., 2015).

Nonostante i dispositivi normativi e l'affiancamento a questi di politiche di inclusione, ci sono alcune condizioni strutturali del mercato del lavoro italiano e del collocamento degli stranieri al suo interno che ostacolano la messa in campo di interventi per la gestione della diversità culturale, nell'ottica del diversity management (Ambrosini, 1999, 2020; Zanfrini, 2016; Basso e Perocco, 2003). Tale scenario si presenta benché le imprese abbiano oramai ampiamente accettato le trasformazioni in termini multiculturali della popolazione lavorativa e considerino la componente straniera della manodopera fondamentale per la loro sopravvivenza (Zanfrini, 2000, 2001) (cfr. Capitolo 4, par. 4.2.). Inoltre, le normative sopra citate sono ad oggi assimilate nei codici interni delle organizzazioni, che riconoscono il ruolo degli enti volti a garantire il contrasto alle discriminazioni. Eppure, non sembra possibile valorizzare la diversità culturale in un quadro economico in cui è ancora presente una forte segregazione occupazionale e che vede gli stranieri prevalentemente occupati in lavori dequalificanti (Ambrosini, 2001). Ci si interroga su come fare a valorizzare questa diversità se ancora oggi vige il principio di complementarietà, per cui gli stranieri sono impiegati nei lavori che “gli italiani non sono più disposti a fare” (Zanfrini, 2019), se tuttora non vi sono strumenti e dispositivi normativi per riconoscere i titoli e le competenze degli stranieri (Lagomarsino e Ravecca, 2012). Il mercato del lavoro italiano continua a segregare la popolazione straniera in ruoli e posizioni scarsamente qualificati, anche di fronte ad una pressante richiesta di lavoratori specializzati. Gli stranieri seguivano perciò ad occupare gli strati più bassi della manodopera, al netto delle loro competenze formali e informali (Basso e Perocco, 2003). Alla luce di questo scenario, la presenza strutturale e rilevante dei lavoratori stranieri nel mercato del lavoro italiano porta con sé una sfida in termini di gestione, ancor prima che di valorizzazione, di tale diversità. Ed è da queste considerazioni di fondo che è necessario strutturare il discorso sul *multicultural* o *cross-cultural* diversity management in Italia.

I lavoratori stranieri in Italia – inseriti in settori, ruoli, con contratti e a condizioni molto diverse rispetto ai lavoratori italiani – rappresentano una porzione significativa delle risorse umane che le aziende sono tenute a gestire (cfr. Capitolo 4, par. 4.2.1.). I profondi cambiamenti nelle *comunità organizzative*, dettati dal crescente pluralismo in termini etnici, culturali e religiosi, hanno rappresentato e rappresentano tuttora un'importante sfida per le imprese (Mauri e Visconti, 2004). Le misure di diversity management in questo senso sono adottate al fine di gestire le specificità di cui la popolazione lavorativa straniera è portatrice, le loro istanze in relazione a bisogni religiosi e culturalmente connotati, per la risoluzione di eventuali conflitti che possono scaturire dalla convivenza di persone di provenienza diversa in organizzazione e per la valorizzazione delle loro specifiche competenze professionali, linguistiche e di capitale culturale (Castagnone e Salis, 2015).

Il diversity management per la gestione della diversità culturale, etnica e religiosa riprende e amplifica tutte le peculiarità riportate in precedenza sul diversity management in Italia e nelle PMI. Si tratta di pratiche generalmente informali, con una carenza strutturale di fondo, generate più spesso da necessità di reclutamento di manodopera che da ambizioni di valorizzazione del potenziale delle risorse, talvolta inconsapevoli e fortemente dipendenti dai sistemi valoriali di manager e imprenditori (Monaci e Zanfrini, 2020). La valorizzazione delle competenze, sia tecniche che trasversali, e in generale dell'apporto culturale delle persone straniere in impresa, non è generalmente messa a fuoco come vera e propria strategia organizzativa (Trickey, 2004). Ciò è strettamente connesso alle scarse risorse di pianificazione presenti nelle imprese, così come alla mancanza di competenze cross-culturali nella leadership, ma anche al più generale orientamento culturale in organizzazione che non vede nella diversità culturale una risorsa, quanto piuttosto un problema (Monaci e Zanfrini, 2014). Queste fragilità sono presenti tendenzialmente nelle PMI ma non solo: anche le aziende dotate di strumenti formalizzati in ambito di RSI per la coesione sociale e, addirittura di *diversity and inclusion*, sono carenti in termini di progettazione e attuazione degli interventi. Un esempio è il Report pubblicato dalla Fondazione Sodalitas²² nel novembre del 2023²³ che raccoglie i casi in tema di diversità e inclusione di 53 grandi aziende italiane, firmatarie della Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro. Di questi 53 casi, sono solamente sei le aziende che riportano azioni rivolte alla popolazione straniera (intesa come migrante, in riferimento prevalentemente a rifugiati o richiedenti asilo e a lavoratori stagionali stranieri) e tre quelle che menzionano il tema nella loro mission di responsabilità sociale.

Il *multicultural* diversity management in Italia si connota perciò per una scarsa pianificazione delle pratiche e, allo stesso tempo, per un carattere evolutivo di quest'ultime: sono le culture organizzative, la centralità di meccanismi informali e non programmati di gestione della diversità e le esigenze dettate da un mercato del lavoro sempre più eterogeneo che portano alla messa in campo di interventi, con una consapevolezza dei benefici di quest'ultimi che arriva solo a posteriori e non da deliberate strategie di programmazione (Monaci, 2012). La leva principale nel motivare le imprese ad adottare strategie di diversity management è di natura *adattiva*: l'orientamento è infatti alla gestione della diversità che è già presente in azienda e che può presentare degli aspetti problematici, provocare conflitti e più in generale riportare dei bisogni. Il fine degli interventi di gestione è quindi preservare la produttività della forza lavoro eterogenea. Vi sono tuttavia altri casi in cui vengono adottate

²² Fondazione Sodalitas è un network di imprese leader che promuove iniziative di sostenibilità e Responsabilità Sociale d'Impresa e che ha lavorato alla stesura e alla promozione della Carta della Diversità italiana nel 2009, in collaborazione con le istituzioni pubbliche di riferimento e i partner europei che lavorano alla piattaforma UE delle Carte della Diversità. Per un approfondimento: <https://www.sodalitas.it/>

²³ https://www.sodalitas.it/public/allegati/D&I_Sodalitas_Rev_DIGITAL_20231130162248896.pdf

strategie più creative e quindi, a partire dal riconoscimento delle competenze e delle caratteristiche specifiche dei lavoratori stranieri (ad esempio, le competenze linguistiche e la conoscenza di differenti codici culturali), quest’ultimi diventano uno “strumento” per esplorare nuovi mercati o settori. Più raramente, la diversità rappresenta il *core business* o la strategia cardine dell’impresa. In questi casi, c’è un forte orientamento verso la valorizzazione della diversità culturale, etnica e religiosa, che può tradursi in azioni mirate a favore delle comunità immigrate (Monaci e Zanfrini, 2020).

2.3.1. Le pratiche di multicultural diversity management: il ciclo di gestione delle risorse umane

Gli attori che hanno un ruolo centrale nella definizione e implementazione di interventi di diversity management rivolti ai lavoratori stranieri sono differenti in base alle caratteristiche delle imprese. Se nelle PMI sono generalmente gli imprenditori stessi – e quindi i fondatori dell’impresa – a promuovere pratiche di gestione della diversità culturale, nelle imprese di dimensioni medio-grandi, i processi sono mediati dalle figure di responsabili e middle-manager che assumono il ruolo di intermediari tra i vertici e i collaboratori, con le loro esigenze e le loro istanze, gli eventuali conflitti e resistenze (Zanfrini, 2015). Gli ambiti di intervento coincidono in larga parte con le più ampie pratiche che definiscono il ciclo di gestione delle risorse umane, ovvero il reclutamento e la selezione, l’inserimento in azienda, la formazione e l’avanzamento di carriera (Serio, 2014).



Figura 2.3. Fonte: Serio (2014). Rappresentazione grafica del ciclo di gestione delle risorse umane e delle azioni per la gestione della forza lavoro straniera.

Le pratiche di reclutamento e selezione di lavoratori stranieri in Italia si distinguono dalle pratiche solitamente messe in campo nell'ambito del diversity management per via di alcune specificità dei modelli di integrazione nel mercato del lavoro italiano. Queste peculiarità rimarcano delle arretratezze nelle pratiche di selezione orientate al diversity management. Al primo posto c'è un'incapacità di riconoscere le competenze dei lavoratori stranieri. Il tema apre ad un vasto dibattito presente in letteratura sul riconoscimento e la valorizzazione delle competenze delle persone straniere (ad es. Chiswick e Miller, 2009; Lagomarsino e Ravecca, 2012; ILO, 2014; Donlevy et al., 2016; Andriescu, 2018) sul quale ci si limita qui a sottolineare l'arretratezza del sistema normativo, insieme alla carenza di competenze in materia da parte di selezionatori e imprenditori. Se in primo luogo non si hanno i mezzi e le capacità – oltre che le intenzioni – di riconoscere i titoli, le competenze tecniche ma anche le cosiddette *soft-skills* dei lavoratori stranieri, difficilmente queste potranno essere valorizzate. Un ulteriore elemento peculiare è dettato da principi più generali che guidano le pratiche di reclutamento dei lavoratori stranieri nel mercato del lavoro in Italia: in particolare, si fa riferimento al principio di complementarietà già citato, e alla forte segmentazione che vede gli stranieri tendenzialmente impiegati in lavori di manodopera e de-qualificanti, in sostituzione della forza lavoro autoctona non più disposta ad assumere certi ruoli e a compiere determinati lavori (Ambrosini, 2001; La Rosa e Zanfrini, 2003; Ferrero e Perocco, 2011). Il rischio quindi è che delle pratiche di selezione che mirano all'inclusività assumano invece la forma di dispositivi di sfruttamento, per reclutare manodopera a costi più bassi (Monaci e Zanfrini, 2020). Vi sono poi altri ostacoli alla selezione inclusiva degli stranieri: il diffuso discorso sul merito – e quindi con un'attenzione esclusiva alle competenze tecniche – in opposizione alla valorizzazione della diversità come scelta strategica (cfr. Capitolo 7, par. 7.1.) e l'ancora attuale tendenza ad utilizzare canali di reclutamento informali (cfr. Capitolo 7, par. 7.1.1.), specialmente nelle PMI, che risultano sfavorevoli per i lavoratori immigrati che non possiedono un buon capitale sociale (Bagagnoli, 2010). Le pratiche di selezione possono inoltre nascondere, dietro ad una dichiarata strategia di inclusività, delle aspettative nei confronti delle risorse immigrate che riguardano la loro maggiore flessibilità ed adattabilità. Tale discorso si intreccia con la tendenza a riprodurre degli stereotipi rispetto a presunte predisposizioni di determinati gruppi etnici, che arrivano a creare delle “referenze etniche”: le aspettative sull'adattabilità e gli stereotipi sulla maggiore abilità tecnica di alcuni stranieri diventano così una pre-condizione per l'assunzione, andando ad influenzare il processo di reclutamento (Ferrero e Perocco, 2011). Di conseguenza, andranno a crearsi delle specializzazioni etniche, per cui i lavoratori di specifiche provenienze verranno selezionati in base alla loro presunta predisposizione a svolgere determinati lavori, tendenzialmente dequalificanti (Ambrosini, 2001).

Le pratiche di inserimento e *onboarding* nelle PMI possono prevedere un coinvolgimento diretto dei vertici organizzativi, i quali partecipano attivamente per favorire una buona integrazione dei nuovi assunti nei gruppi di lavoro. Possono esserci anche delle pratiche di *mentoring* e di tutoraggio, per l'accompagnamento nell'inserimento. Tali esperienze sono variabili nelle diverse organizzazioni, specialmente nelle imprese di più piccole dimensioni, dove seguire degli standard di pratica risulta più difficile. Spesso si tratta di situazioni mai affrontate prima in azienda e per le quali delle indicazioni di ordine più generale non sono applicabili alle peculiarità del contesto. Una possibile pratica è il *mentoring intra-culturale*, che prevede l'affiancamento dei nuovi arrivati di origine straniera con altre risorse che condividono il paese di provenienza, l'appartenenza culturale o il background migratorio. L'obiettivo è di favorire l'inserimento del nuovo personale permettendo uno scambio con chi si presuppone possa condividere alcune esperienze, e quindi più capace di comprendere difficoltà e bisogni. Il rischio, tuttavia, è che si vadano a consolidare gruppi mono-etnici che col tempo potrebbero auto-isolarsi dal resto dell'organico (Monaci e Zanfrini, 2020).

Sulla base del principio di pari opportunità, gli interventi di formazione nelle imprese italiane solitamente non sono costruiti ad hoc per il personale straniero; si tratta piuttosto di formazioni a cui tutto l'organico prende parte. Nei casi in cui invece vengono predisposti interventi formativi rivolti esclusivamente ai lavoratori stranieri, si tratta nella maggior parte dei casi di corsi di lingua italiana. La formazione è quindi strettamente connessa alla fase di inserimento in azienda. Tra gli interventi rientrano perciò anche i percorsi volti a mappare le credenziali formative dei lavoratori, insieme alle loro competenze trasversali. Si tratta di interventi che hanno un elevato grado di sovrapposizione con le misure di orientamento, di valutazione delle competenze ai fini della selezione e di welfare aziendale. Infatti, come testimoniano esperienze pregresse sul piano nazionale e locale di progetti e servizi²⁴, l'attenzione è rivolta principalmente all'acquisizione della lingua italiana, al riconoscimento e alla valorizzazione delle competenze trasversali dei migranti e a tematiche legate ai sistemi di valori e norme culturali della cultura ospitante. In alcuni casi, la formazione per i lavoratori stranieri può essere orientata all'acquisizione e allo sviluppo di competenze tecniche, più o meno specializzanti²⁵. La tendenza, tuttavia, è di delega di questo tipo di servizi formativi a progetti e servizi esternalizzati. Come vedremo, il diversity management orientato ai lavoratori stranieri è strettamente connesso al legame delle imprese con i diversi attori del territorio – enti pubblici o del terzo settore che offrono servizi rivolti all'orientamento e all'inserimento lavorativo delle persone straniere. La carenza delle competenze interne alle imprese comporta infatti un'esternalizzazione di questi servizi, che nei casi

²⁴ Ad esempio, il già citato progetto BREFE - Boosting refugees' access to employment; il progetto DIMICOME - Diversity Management e Integrazione. Le Competenze dei Migranti nel mercato del lavoro; il progetto ESPoR – European Skill Portfolio for Refugees.

²⁵ Ad esempio, il progetto Valorize High Skilled Migrants.

virtuosi sono a carico dell'azienda, mentre più di sovente le imprese si sottraggono a questa responsabilità, lasciando i lavoratori sostanzialmente da soli nella loro crescita formativa, tecnica e linguistica.

Per l'avanzamento di carriera, il riconoscimento delle abilità e delle competenze acquisite *on-the-job* da parte dei lavoratori stranieri può anche superare i vincoli della validità legale dei titoli posseduti ma non riconosciuti e valorizzare il potenziale del lavoratore. In questo modo, le imprese puntano su alcuni lavoratori che hanno dimostrato una particolare dedizione al lavoro e, a prescindere dai loro titoli e competenze specialistiche, offrono a questi un'opportunità di sviluppo di carriera. In questi casi tuttavia si ripresenta il rischio già citato in merito alla fase di reclutamento e selezione, per cui si sceglie di far avanzare di ruolo persone di origine straniera che hanno dimostrato di essere particolarmente flessibili e disponibili, e quindi adattabili anche a condizioni lavorative gravose (Monaci e Zanfrini, 2020). Ulteriori esempi di avanzamento di carriera per il personale straniero sono legati alla valorizzazione che arriva in un secondo tempo, gradualmente, da parte degli imprenditori o dei responsabili. Se in un primo momento questi lavoratori sono stati selezionati senza una scelta deliberata di diversificare l'organico da un punto di vista culturale, col tempo manager e imprenditori riconoscono il valore delle competenze di questi lavoratori, strettamente connesse con le loro origini, come ad esempio le competenze plurilinguistiche. Di conseguenza, la strategia muta e a queste persone vengono talvolta offerti ruoli in cui le loro competenze possono essere effettivamente messe a frutto, come ad esempio posizioni di interfaccia con la clientela e il mercato estero.

Oltre agli interventi sopra citati, legati alle aree che ricadono nei processi di gestione delle risorse umane, molte delle misure di diversity management sono inoltre definite dagli strumenti del welfare aziendale e della contrattazione inclusiva.

2.3.2. Il welfare aziendale e la contrattazione inclusiva per la gestione della diversità culturale, etnica e religiosa

La gestione della diversità culturale in impresa, oltre ad incardinarsi nei processi del ciclo di gestione delle risorse umane, poggia largamente sugli strumenti di welfare aziendale. Quest'ultimo rappresenta in molti casi la risposta più efficace ai bisogni espressi dai lavoratori in generale, tra cui i lavoratori stranieri. Prima ancora, permette di raccogliere ed investigare in maniera puntuale le istanze dei lavoratori, a cui fornisce delle risposte concrete. Come per il campo della RSI, anche in questo caso la sovrapposizione e l'intreccio tra le diverse discipline è forte.

Il welfare aziendale, ovvero quell'insieme di «somme, beni, prestazioni, opere, servizi corrisposti al dipendente in natura o sotto forma di rimborso spese aventi finalità di rilevanza sociale esclusi in tutto

o in parte dal reddito di lavoro dipendente»²⁶, costituisce oggi in Italia uno strumento cardine per supplire alle carenze del welfare statale. Per alcuni studiosi, quest'ultimo non è più in grado di rispondere ai nuovi bisogni emergenti e di crescere in questa direzione, poiché non è più sostenibile per lo stato farsi totale carico dei servizi sociali e lasciare che le imprese si occupino di offrire mere soluzioni integrative (Calderini et al., 2022). Per altri, invece, la crescita del welfare aziendale non è tanto una risposta all'arretramento del welfare pubblico, quanto un processo spontaneo di reazione da parte dei diversi attori delle relazioni industriali alle profonde trasformazioni del mercato del lavoro (Massagli et al., 2018). Ad ogni modo, le imprese, radicate sui territori e a stretto contatto con le famiglie, hanno la capacità di intercettare i bisogni emergenti e sviluppare risposte innovative, dimostrandosi più virtuose rispetto ai servizi tradizionali offerti dal welfare pubblico, che fatica a rinnovarsi. Ed è per questo motivo che a partire dalla Legge di Stabilità del 2016, è stata introdotta una normativa per incentivare le aziende a mettere in campo servizi di welfare per i propri dipendenti e le loro famiglie, in un'ottica di responsabilità sociale d'impresa (Calderini et al., 2022).

Dal Rapporto del 2022 del Welfare Index PMI, emerge che il 68,4% delle PMI in Italia ha raggiunto livelli medi di welfare aziendale, mentre quelle che hanno raggiunto livelli avanzati sono più che raddoppiate dal 2016 al 2022, passando dal 10,3% al 24,7% (Welfare Index PMI, 2022). La crescita degli interventi di welfare aziendale è correlata ad una maggiore consapevolezza dei vantaggi competitivi generati da questi interventi. Le imprese più virtuose sono capaci di comprendere i benefici di azioni socialmente responsabili verso i propri collaboratori e la comunità in generale e scelgono quindi di investire in misure di welfare aziendale. L'esito è un generale miglioramento del benessere dei lavoratori, che comporta un migliore rendimento. Si tratta quindi di pratiche che generano ricchezza e valore sociale per la comunità, insieme a valore economico per le imprese (Treu, 2013). L'iniziativa sociale delle imprese risulta tuttavia realizzabile solo tramite una forte partnership con i diversi attori del territorio, comprese le altre imprese, i servizi sociali e per l'impiego, le organizzazioni del terzo settore (cfr. Capitolo 3). Da sole infatti le imprese, specie se di piccole dimensioni, non hanno le competenze specialistiche per individuare e rispondere a bisogni nuovi e differenziati (Calderini et al., 2022). Tra questi bisogni emergenti sono presenti anche quelli di cui la popolazione straniera è portatrice, in termini di integrazione sociale e lavorativa.

Tra i servizi offerti dal welfare aziendale, il Welfare Index PMI ha categorizzato le varie azioni all'interno di dieci aree, dove è presente un'area di "Diritti, diversità e inclusione". All'interno di quest'area ricadono, oltre alle iniziative per l'empowerment e la leadership femminile, azioni dedicate all'inclusione sociale e all'integrazione degli immigrati. In un'ottica di valorizzazione della diversità,

²⁶ Statuto di AIWA (Associazione Italiana Welfare Aziendale), rielaborazione della definizione fornita dall'Agenzia delle Entrate, Circolare 28/E del 15 giugno 2016.

vengono menzionate le iniziative volte a rafforzare le competenze digitali; mentre un' enfasi particolare è riposta alla partnership con altre imprese, con le istituzioni e i servizi locali, le strutture formative e le organizzazioni del terzo settore, per un maggiore radicamento sul territorio.

Le azioni di welfare in azienda e i servizi erogati ai dipendenti prendono forma a partire dall'orientamento alla persona (Zanfrini e Monaci, 2020). C'è un'attenzione particolare, insita nel sistema di valori dell'impresa e dei vertici organizzativi, verso il benessere dei dipendenti. L'idea di fondo è che migliori condizioni lavorative generino maggiore soddisfazione e di conseguenza migliori prestazioni. Come già era emerso dagli esperimenti di Elton Mayo (anni '20 del '900), l'approccio delle relazioni umane rappresenta un valido strumento per la gestione della diversità (Nkomo e Hobbler, 2014). Questa attenzione è favorita da un clima informale, che scivola talvolta nella metafora familiare, dove nella quotidianità vengono fornite risposte più o meno innovative a bisogni emergenti. L'ascolto e l'interazione portano al confronto su situazioni e difficoltà talvolta personali e familiari e ciò è possibile grazie ad un clima di supporto presente in azienda (Monaci, 2012). A partire da questo clima supportivo, le imprese decidono di apportare alcune modifiche operative per venire incontro alle richieste dei lavoratori, compresi i lavoratori stranieri. Esempi di azioni in questa direzione sono il supporto per l'espletamento di pratiche burocratiche legate allo status giuridico, come il rinnovo o la conversione del permesso di soggiorno, per le esigenze abitative, finanziarie o familiari, come ad esempio l'accorpamento delle ferie per agevolare il rientro nel paese di origine. Si può trattare anche di iniziative volte a garantire il diritto di espressione religiosa per i dipendenti: le imprese possono provvedere all'istituzione di spazi e tempi dedicati alla preghiera, adeguare i menù delle mense aziendali, riconoscere le diverse festività religiose e concedere una turnazione volta ad agevolare i dipendenti. Altri esempi possono riguardare la traduzione della documentazione presente in azienda – ad esempio, cartellonistica e istruzioni per l'utilizzo di macchinari – in diverse lingue, per garantire che le norme di sicurezza sul lavoro siano comprensibili da tutti; il pagamento di corsi di lingua italiana; concedere delle ore per la frequenza di corsi volti all'acquisizione di competenze specialistiche, che hanno un ritorno anche per l'azienda; il supporto nel percorso di istruzione per un avanzamento di qualifica (Zanfrini e Monaci, 2020).

I bisogni che richiedono tali interventi possono emergere solo nel momento in cui c'è un clima orientato all'ascolto attivo in impresa che permetta di riconoscere e approfondire la diversità di cui i lavoratori stranieri sono portatori, ancor prima di gestirla. Questi presentano infatti una serie di bisogni a cui non è possibile fornire risposte standardizzate. Per far ciò, è fondamentale che tali istanze vengano raccolte con strumenti come survey e focus group, dai quali possono emergere in maniera distinta le esigenze più basilari, quelle legate alla condizione di migrante o straniero e quelle di carattere religioso (Macchioni, 2014). I benefici generati da questo tipo di interventi – ovvero una

maggior soddisfazione lavorativa, un migliore clima interno e i ritorni reputazionali per l'impresa, una volta comunicate esternamente queste azioni socialmente responsabili – sono in gran parte derivanti dal carattere informale e quasi familiare, presente in azienda. Sebbene, come sottolineato in precedenza, la mancanza di procedure standard non permette di mettere a sistema le buone pratiche, è possibile notare come allo stesso tempo l'informalità sia un elemento essenziale per favorire l'ascolto e quindi la gestione e la valorizzazione della diversità (Monaci e Zanfrini, 2021).

Un ulteriore livello di sovrapposizione del diversity management in Italia riguarda infine gli strumenti della contrattazione sindacale. Con riferimento ai lavoratori stranieri, la *contrattazione inclusiva* è uno strumento cardine per la tutela dei diritti di quest'ultimi. La contrattazione inclusiva, infatti, è lo strumento che fa rientrare all'interno della contrattazione la rappresentanza di tutte le figure atipiche presenti nel mercato del lavoro e che solitamente non sono tutelate dai contratti collettivi (Marchi e Balducci, 2018). Tra le figure atipiche, che sono sottoposte a condizioni di forte precarietà e soggetti alla ricattabilità della contrattazione individuale, vi sono i lavoratori stranieri, in gran parte occupati in settori dove la precarietà è strutturale – come il settore agricolo o edile.

Con riferimento ai lavoratori stranieri, per contrattazione inclusiva si intende quindi l'utilizzo della contrattazione (nazionale, aziendale, territoriale o sociale) quale strumento di inclusione attraverso l'effettivo perseguimento della parità di trattamento economico e normativo con i lavoratori italiani pur nel rispetto delle specificità connesse alla diversità sottesa allo statuto giuridico e sociale del lavoratore straniero (Alcaro, 2020).

I lavoratori stranieri sono considerati figure atipiche del mercato del lavoro anche perché posseggono uno status sociale e giuridico differente dagli altri lavoratori. Tramite la contrattazione, a questi lavoratori viene quindi garantita la parità di trattamento e di diritti e il riconoscimento di differenti condizioni giuridiche e sociali (Marchi e Balducci, 2018). Questa definizione tiene perciò insieme sia l'orientamento del diversity management, che punta a considerare le peculiarità dei singoli anche quando si tratta di differenti condizioni di partenza, che le misure per l'estensione dei diritti dei lavoratori stranieri, in quanto soggetti a condizioni di lavoro precarie e che quindi riguardano, ad esempio, la lotta al fenomeno del caporalato.

Poiché la contrattazione inclusiva è di fatto uno strumento trasversale che viene applicato nei diversi sistemi di contrattazione, le azioni messe in campo possono essere diverse in base al tipo di contrattazione di riferimento (v. Tab. 2.2.): nella contrattazione nazionale, ad esempio, rientrano le misure per la fruizione di periodi feriali più lunghi per il rientro nel paese d'origine e la formazione linguistica, mentre la tutela della religiosità ricade nella contrattazione aziendale.

Contrattazione nazionale	Contrattazione territoriale	Contrattazione aziendale	Contrattazione sociale
<ul style="list-style-type: none"> • Formazione (sia professionale che linguistica); • Fruizione di periodi feriali lunghi e accorpamento permessi; • Monitoraggio problemi e dinamiche del lavoro degli immigrati 	<ul style="list-style-type: none"> • Corsi di lingua e formazione; • Monitoraggio all'interno di osservatori bilaterali; • Contrasto al lavoro sommerso e irregolare 	<ul style="list-style-type: none"> • Fruizione di periodi feriali lunghi; • Menù delle mense • Tutela della religiosità 	<ul style="list-style-type: none"> • Azioni a sostegno dell'occupazione; • Formazione; • Risoluzione problemi abitativi; • Contrasto al lavoro sommerso e irregolare

Tabella 2.2. Fonte: Alcaro A. (2020). Elaborazione delle diverse azioni che ricadono nella contrattazione inclusiva ai diversi livelli.

In conclusione, è possibile notare una certa ricorsività dei temi che concernono la gestione della diversità culturale nelle organizzazioni, che sono strettamente connessi al contesto culturale, economico, politico, normativo e sindacale italiano. Le questioni affrontate dai diversi strumenti menzionati sono certamente fondamentali per la garanzia delle pari opportunità e diritti dei lavoratori stranieri; tuttavia, esse sono ancora lontane dai principi che guidano il paradigma del diversity management. Eppure, una volta sottolineata l'influenza del contesto in cui queste strategie organizzative vengono messe in atto, sarebbe opportuno riconoscere l'esistenza di un modello italiano di diversity management.

Dall'analisi dei discorsi e degli orientamenti in merito al diversity management in Europa e in Italia, emergono alcune specificità di contesto, le quali hanno un ruolo chiave nella definizione operativa degli interventi nelle organizzazioni pubbliche e private, tra cui le imprese.

Un elemento centrale è evidentemente l'influenza delle istituzioni nella narrazione e poi nella definizione delle linee guida per le organizzazioni, a partire dalle quali ci si attende che queste implementino politiche di gestione della diversità. In Italia, a differenza di altri paesi europei (cfr. Süß e Kleiner, 2008; Klarsfeld, 2009; Tatli, 2011), le aspettative sociali nei confronti del carattere di inclusività delle organizzazioni sono particolarmente rilevanti: le azioni suggerite dalle istituzioni si trasformano in vere e proprie pressioni coercitive, con la politica di Responsabilità Sociale d'Impresa al centro (Klarsfeld, 2009). Gli approcci alla gestione della diversità si costruiscono perciò a partire dalla risposta alla norma, con un'attenzione alle aspettative sociali e in un'interazione tra coercizione e comportamenti volontari delle organizzazioni (Ravazzani, 2016).

Il "modello" italiano del diversity management è inoltre in un rapporto di tensione continua con le logiche di pari opportunità. Da un lato, vi è il modello universalistico che prevede uguali diritti per tutti senza distinzioni, dall'altro, la crescente consapevolezza che alcuni gruppi sociali hanno esigenze

specifiche alle quali è necessario rispondere con servizi ed interventi mirati. La compresenza di tali logiche innesca spesso dei cortocircuiti, che si rivedono chiaramente nella gestione della diversità culturale, etnica e religiosa dei lavoratori stranieri. In questi casi, il principio di pari opportunità, che guida l'operato delle imprese a partire dai processi di assunzione, può essere messo da parte in funzione delle richieste di mercato – a fronte di una carenza di personale in alcuni settori, si tende a ricorrere all'impiego di manodopera straniera (Bagaglini, 2010). Una volta inserita la forza lavoro straniera riemerge il principio di pari opportunità, per cui a tutti devono essere garantiti e concessi medesimi diritti e tutele. È poi la maggiore adattabilità e flessibilità dei lavoratori stranieri che guida la scelta dei vertici di mettere in campo misure ad hoc per venire incontro alle loro esigenze di carattere culturale e religioso, reintroducendo una visione che pone al centro la diversità, seppur senza valorizzarla. Il paradigma delle pari opportunità rappresenta sì il fattore di spinta delle politiche di diversity management in Italia ma, contemporaneamente, l'insistenza sui principi universalistici e meritocratici non permette di riconoscere le potenzialità e i bisogni specifici del personale straniero o di origine straniera. Per uscire da questa *impasse*, porre attenzione alla persona e diffondere un clima di supporto e cura delle persone tramite l'ascolto è una strategia adottata di frequente dalle imprese più sensibili, talvolta inconsapevolmente. Si combinano così i principi di uguaglianza – con trattamenti uniformi a tutti i lavoratori – con delle attenzioni differenziate sulla base delle istanze riportate (Zanfrini e Monaci, 2020).

In connessione a queste tensioni, si rivedono anche delle implicazioni nella commistione tra politiche di RSI, misure di welfare aziendale e strumenti di contrattazione sindacale. L'accavallamento e la confusione di questi diversi approcci con il diversity management, più che riportare delle criticità di per sé, rappresenta una peculiarità italiana. Ciò che parrebbe problematico è l'unione di diverse motivazioni che guidano queste politiche, che sono di tipo legale, sociale o economico. Come suggeriscono alcuni autori, tuttavia, sarebbe più proficuo superare la rigida separazione tra queste, per adottare una visione più complementare (Kochan et al., 2003; Tatli, 2011). Syed e Kramar (2009), parlando di “gestione socialmente responsabile della diversità”, hanno messo in discussione la scissione tra argomenti di gestione della diversità orientati alla conformità (legale) e alle opportunità (economiche), che presentano tutti dei limiti se affrontati separatamente. Pertanto, le organizzazioni possono trarre vantaggio da un'agenda più olistica, in cui l'approccio alla gestione della diversità concilia considerazioni di natura diversa (Jonsen et al., 2011). Le aziende non dovrebbero quindi considerare le ragioni dell'uguaglianza, della diversità e dell'inclusione come separate, ma piuttosto tenere insieme e comprendere gli aspetti economici, sociali e morali che guidano il diversity management (Frémeaux, 2020; Ravazzani et al., 2021).

Questo capitolo ha affrontato il ruolo delle istituzioni e degli organi normativi nella definizione ed implementazione delle politiche di diversity management nelle organizzazioni. Il prossimo capitolo sarà invece volto ad approfondire il ruolo degli altri attori che partecipano alla costruzione di tali pratiche, in particolare i cosiddetti *stakeholders sociali* (Maj, 2015).

Capitolo 3 – Gli stakeholders nel diversity management

In seguito all'approfondimento sul ruolo dei diversi organi istituzionali che normano e definiscono le linee guida per le politiche di gestione della diversità nelle organizzazioni, il presente capitolo aggiunge un ulteriore tassello all'analisi dei diversi attori coinvolti nel diversity management, richiamando il ruolo degli stakeholders sociali e in particolare delle organizzazioni non governative e del terzo settore. Dopo una prima introduzione sulla funzione di questi per l'inclusione lavorativa delle persone straniere, segue un approfondimento sugli interventi necessari per un'integrazione socio-economica efficace dei cittadini richiedenti asilo o titolari di protezione internazionale. È infatti a questa categoria di persone che sono stati dedicati la maggior parte degli interventi e, conseguentemente, degli scritti della letteratura grigia. Dopodiché, la presentazione dei risultati del Progetto PRIMA realizzato sul territorio piemontese permette di rimarcare il ruolo chiave della rete territoriale per l'inclusione lavorativa dei cittadini stranieri e di anticipare altresì alcune delle riflessioni elaborate successivamente nella ricerca (cfr. Parte 2). In seguito ad alcune considerazioni imprescindibili sull'influenza del capitale umano, del capitale sociale e del capitale culturale nei processi di inclusione delle persone straniere, a chiudere il presente capitolo è la ricostruzione di un'indagine condotta in Grecia, volta a cercare delle risposte al quesito centrale sulla capacità delle stesse organizzazioni non governative di essere inclusive al loro interno. Tale questione risulta fondamentale per lo sviluppo di alcune considerazioni sul livello di coerenza delle organizzazioni che nelle loro azioni si impegnano per il sostegno alla popolazione maggiormente vulnerabile ma che non sempre sono capaci di promuovere i medesimi valori di inclusività al loro interno. Sembrerebbe perciò che anche queste organizzazioni potrebbero giovare di interventi di diversity management per essere a loro volta maggiormente inclusive.

3.1. Il ruolo degli stakeholders sociali nella promozione di pratiche di diversity management

La gestione della diversità culturale nelle organizzazioni vede diversi attori coinvolti per l'implementazione di azioni, misure o politiche volte all'integrazione socio-lavorativa della popolazione straniera. Le organizzazioni non sono sole nella realizzazione di pratiche socialmente responsabili. Lo stesso concetto di responsabilità sociale d'impresa rimanda all'impatto e al contributo di queste sul territorio e sulla società in generale, aldilà dei benefici in termini di prestazione economica e finanziaria (Carroll, 1991). Per quanto concerne la popolazione straniera nello specifico, le imprese possono farsi promotrici di un cambiamento culturale che sensibilizzi la popolazione locale riguardo al tema dell'integrazione lavorativa. Queste possono cooperare con i

diversi stakeholders del territorio (ad esempio, amministrazioni locali, enti e associazioni della società civile) per promuovere attivamente delle iniziative volte a favorire tale inserimento. Si creano così delle partnership, delle reti – più o meno formalizzate – per implementare tali iniziative e per inserirle all'interno di una visione più ampia, che riguarda la società nel suo complesso. Le imprese rappresentano quindi un canale privilegiato per raccogliere alcune esigenze sociali e rispondere con iniziative concrete, assumendo una certa responsabilità sociale (Zanfrini e Monaci, 2021).

Parallelamente, gli *stakeholders sociali* (Maj, 2015) hanno un ruolo di supporto per le imprese, aiutandole ad indirizzare le misure di diversity management verso le richieste della popolazione straniera e le loro necessità concrete. Con uno sguardo sulla situazione locale e con un network consolidato sul territorio, tali stakeholders sostengono le imprese nel perseguire gli obiettivi di responsabilità sociale (Zanfrini e Monaci, 2021). È infatti ormai largamente riconosciuta la crescente interdipendenza tra l'organizzazione, l'ambiente in cui opera e il ruolo degli stakeholders nel processo di legittimazione delle azioni dell'organizzazione (Werther e Chandler, 2011; Alexander e Miesing, 2004). Il legame tra l'impresa e gli altri attori è chiaramente segnato da dinamiche di potere, poiché alcuni stakeholders, come gli azionisti e i consumatori diretti, esercitano un'influenza maggiore sulle organizzazioni. Eppure, siccome il discorso *business case* ha raramente prodotto dei risultati concreti che vadano oltre la mera retorica (Tatli, 2011), un caso “sociale” del diversity management sembra necessario per un maggiore coinvolgimento di tutti i diversi stakeholders, compresi quelli maggiormente influenti (Jonsen et al., 2013).

Tra gli stakeholders sociali – o societari – rientrano diversi attori: primi tra tutti, le amministrazioni locali, i governi e i legislatori. Tali istituzioni, oltre a definire norme e sanzioni contro le condotte anti-discriminatorie, possono agire come esempio per le imprese, attuando le stesse strategie di gestione efficace della diversità all'interno delle proprie organizzazioni (Hawrysz, 2013).

Un altro importante gruppo di stakeholders sono le organizzazioni non-profit e le organizzazioni non governative o ONG. Il loro ruolo è simile a quello dei governi e delle autorità di regolamentazione, ossia promuovere l'idea della gestione della diversità, del contrasto alla discriminazione, della tolleranza e delle pari opportunità, creare un'atmosfera di sostegno e generare supporto per l'implementazione di tali iniziative nelle imprese. Inoltre, queste organizzazioni riuniscono esperti nella gestione della popolazione straniera e nell'integrazione di quest'ultima rispetto alle diverse sfere della vita – dalla casa, al lavoro, alla scuola, alla sanità – e la loro expertise è cruciale per la riuscita dei programmi di inserimento lavorativo, poiché queste assolvono a diverse funzioni alle quali le imprese non possono adempiere. Tra queste, la gestione amministrativa e burocratica legata allo status giuridico dei cittadini stranieri, l'accompagnamento nella fase di inserimento, la connessione con gli

altri servizi del territorio che sono utili per una piena ed efficace integrazione in tutte le sfere della società.

Nella letteratura grigia, l'analisi del processo di integrazione delle persone straniere nella società di accoglienza riguarda prevalentemente il caso delle persone rifugiate e richiedenti asilo, per le quali gli iter e le procedure di inserimento sono normate a livello nazionale ed internazionale. Tuttavia, sebbene questi documenti siano orientati prettamente alla questione dell'inserimento lavorativo di rifugiati, riprendono delle questioni che riguardano la forza lavoro straniera in generale. Naturalmente ci sono delle differenze tra gli immigrati di lungo periodo e le persone rifugiate o richiedenti asilo, che vivono una condizione di maggiore vulnerabilità a causa della loro condizione giuridica estremamente precaria (Hainmueller et al., 2016). Tuttavia, la forza lavoro straniera in generale deve affrontare delle difficoltà in termini di stereotipi e pregiudizi, per via del mancato riconoscimento delle loro competenze e dei titoli posseduti, della conseguente sovra qualificazione e delle scarse prospettive di carriera. L'analisi documentale che segue si focalizza sulla questione dell'integrazione delle persone rifugiate e richiedenti asilo, con obiettivo più ampio di riportare gli ostacoli e le buone prassi nella collaborazione tra i diversi stakeholders per l'inclusione delle persone straniere in Italia.

3.1.1. L'inclusione lavorativa delle persone rifugiate e richiedenti asilo

Il successo dell'integrazione nel mercato del lavoro delle persone rifugiate e richiedenti asilo può essere raggiunto solo attraverso gli sforzi congiunti di tutti gli attori interessati, ovvero i datori di lavoro e le loro associazioni, così come i sindacati, le organizzazioni della società civile interessate e i rifugiati stessi. I datori di lavoro possono offrire opportunità ai rifugiati attraverso stage, apprendistato, formazione sul posto di lavoro e, in ultima analisi, occupazione; le camere di commercio e le associazioni datoriali possono aiutare ad orientarsi nel quadro giuridico; i sindacati, insieme ai datori di lavoro, possono lavorare per creare un ambiente accogliente per i rifugiati sul posto di lavoro e garantire che i loro diritti e doveri come dipendenti siano chiaramente articolati e rispettati; la società civile può sostenere l'incontro tra domanda e offerta di lavoro; e il mondo accademico può documentare cosa funziona e cosa no (OECD e UNHCR, 2018). Come sottolinea Sarli (2019), se tutti questi attori hanno un ruolo nell'integrazione lavorativa di migranti e rifugiati indipendentemente dal contesto specifico:

ciò è particolarmente vero in Italia, dove, come evidenziato nel Piano Nazionale per l'Integrazione dei beneficiari di protezione internazionale, le policy per l'integrazione si sviluppano nell'ambito di una rete policentrica di attori, secondo un modello di governance multi-livello che trova salde radici in una storia contraddistinta dal dinamismo di autonomie locali, corpi intermedi e realtà della società civile nella presa in carico dei bisogni della comunità (Sarli, 2019; p. 1).

L'Italia infatti si contraddistingue per la ricchezza di iniziative messe in campo su tutto il territorio nazionale volte al sostegno dell'inclusione socio-lavorativa di migranti e rifugiati (Baldoni et al., 2017). Tale dinamicità è legata al radicamento sui diversi territori delle istituzioni locali e delle organizzazioni del terzo settore, grazie alle quali è possibile intercettare i bisogni concreti e specifici delle persone, oltre che le opportunità offerte a livello lavorativo e non solo (Sarli, 2019).

Nel working paper pubblicato dalla Fondazione ISMU²⁷, viene descritto il modello di intervento più frequentemente messo in atto dalla rete di stakeholders che opera con l'obiettivo di promuovere l'occupabilità dei rifugiati. Gli interventi descritti nel working paper, che si riferisce in particolar modo alle persone titolari di protezione, possono essere applicati più in generale alla popolazione migrante e, in alcuni casi, anche alla popolazione straniera lungo-soggiornante. Il percorso descritto viene definito di *empowerment* e di avviamento al lavoro. Tale percorso è tendenzialmente mirato all'inserimento in un settore professionale specifico, che viene individuato a partire da un'analisi della domanda di lavoro sul territorio in collaborazione con le aziende, e sull'affinità con le competenze professionali e trasversali dei beneficiari. Nella maggior parte dei casi, i settori interessati sono la ristorazione, la logistica, l'agricoltura e la meccanica, come riportato anche dai dati sull'occupazione di stranieri e rifugiati in Italia²⁸. Ad una prima formazione linguistica di settore, per l'acquisizione del lessico specifico, segue una formazione professionale per l'apprendimento di competenze tecniche specifiche e, al tempo stesso, di quelle competenze trasversali considerate fondamentali per l'integrazione lavorativa dei migranti. Tali competenze hanno a che fare con i codici culturali, le regole formali e non formali che sono attuate nell'ambiente lavorativo. Ai beneficiari vengono presentati elementi come gli orari e i tempi sul lavoro, le gerarchie presenti, le varie regole di gestione del lavoro di squadra così come i codici di abbigliamento. A ciò si aggiunge talvolta una formazione sul diritto del lavoro, fondamentale in ottica preventiva per tutelare i migranti dal fenomeno dello sfruttamento lavorativo. Il percorso porta infine all'attivazione di un contratto di lavoro, nella maggior parte dei casi un tirocinio formativo, con l'accompagnamento congiunto da parte di un tutor aziendale ed uno educativo. Quest'ultimo ha un importante ruolo di supporto per l'azienda, in particolare riguardo alle questioni amministrative, con una funzione di mediazione e, qualora il tirocinio dovesse portare ad un'assunzione del beneficiario, per un accompagnamento prolungato.

Tra le varie raccomandazioni riportate nel working paper, vale la pena rimarcare alcune poiché particolarmente rilevanti per una buona riuscita dell'integrazione lavorativa dei rifugiati. In primo luogo, come già sottolineato in precedenza, è fondamentale che la presa in carico dei beneficiari

²⁷ Sarli, 2019. *L'inclusione socio-lavorativa dei rifugiati: il dinamismo della società civile*. Fondazione ISMU.

²⁸ Cfr. XIII Rapporto Annuale, *Gli stranieri nel mercato del lavoro in Italia* (2023). A cura della Direzione Generale dell'Immigrazione e delle Politiche di Integrazione. Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

avvenga in maniera *integrata*, considerando le diverse sfere della vita delle persone per cui, oltre al lavoro, vi sono le questioni legate alla casa, alla mobilità sul territorio, alla gestione familiare, alla salute, all'istruzione, eccetera. Spesso, infatti, sono gli aspetti della vita familiare, oppure le problematiche abitative o anche le fragilità psicologiche che possono inficiare sull'occupabilità delle persone migranti. Inoltre, è molto importante che le iniziative di supporto all'inserimento lavorativo mettano in risalto le competenze acquisite dai beneficiari, linguistiche, tecniche o trasversali. Queste devono essere valorizzate per poter essere realmente spendibili per la ricerca di un impiego. Infine, è importante lavorare per il coinvolgimento di un vasto spettro di aziende e per la costruzione di una solida collaborazione con esse, affinché diventino partner attivi nella progettazione e nell'esecuzione delle azioni. Promuovere l'interesse diretto delle aziende comporta un costante lavoro di sensibilizzazione riguardo all'impatto sociale delle iniziative intraprese e al contributo che possono fornire all'economia locale. Per incentivare le aziende a offrire stage e a assumere richiedenti asilo o titolari di protezione, è essenziale fornire informazioni dettagliate sulla normativa sull'immigrazione e assistenza nella gestione di questioni amministrative specifiche legate a questo gruppo. Inoltre, le aziende spesso faticano ad essere aggiornate rispetto le opportunità esistenti, come ad esempio gli incentivi fiscali, o a superare le complessità burocratiche legate alla particolare situazione giuridica e amministrativa dei beneficiari di protezione o dei richiedenti asilo. Molti sostenitori delle iniziative per l'inserimento lavorativo di questo target specifico suggeriscono la creazione di un servizio di consulenza legale specializzato che possa rappresentare un punto di riferimento per le aziende interessate a promuovere l'integrazione lavorativa delle persone migranti.

Un ulteriore contributo presente nella letteratura orientata ai *practitioners* - e in particolare ai datori di lavoro per la messa in campo di interventi per l'integrazione lavorativa dei migranti - è un Report pubblicato dall'OECD e dall'UNHCR nel 2018²⁹. Il Report ha una funzione di orientamento dei diversi stakeholders nel processo di integrazione lavorativa di rifugiati e richiedenti asilo. Per questo, presenta dieci azioni che ripercorrono il percorso di integrazione, dalla fase di ingresso allo sviluppo di carriera. Per ogni azione, vengono presentate delle proposte operative rivolte a tutti gli attori coinvolti: le autorità pubbliche, le imprese, le associazioni datoriali, gli stessi rifugiati e la società civile (v. Figura 3.1.).

Azione 1	Orientarsi nel quadro amministrativo
Azione 2	Fornire ai datori di lavoro una sufficiente sicurezza legale
Azione 3	Individuare e verificare le competenze delle persone rifugiate
Azione 4	Sviluppare le competenze per la preparazione al lavoro

²⁹ “Engaging with employers in the hiring of refugees. A 10-point multi-stakeholders action plan for employers, refugees, governments and civil society” (OECD e UNHCR, 2018).

Azione 5	Abbinare i talenti dei rifugiati alle esigenze dei datori di lavoro
Azione 6	Garantire pari opportunità nel reclutamento e contrastare gli stereotipi
Azione 7	Preparare l'ambiente lavorativo
Azione 8	Abilitare l'occupabilità a lungo termine
Azione 9	Sviluppare il business case per il reclutamento delle persone rifugiate
Azione 10	Coordinare le azioni tra i diversi stakeholders

Figura 3.1. Fonte: OECD, UNHCR (2018, p. 3). 10 azioni per promuovere l'inserimento lavorativo dei rifugiati.

Le diverse azioni presentate ripercorrono in un certo modo il percorso di *empowerment* proposto nel working paper della Fondazione ISMU. Tuttavia, a seguito dell'incontro tra domanda e offerta, seguono cinque azioni che hanno a che fare con i processi interni all'organizzazione (azioni 6 e 7) e con l'implementazione di interventi che garantiscano un'occupabilità a lungo termine dei beneficiari, con una maggiore consapevolezza del ritorno economico per le imprese (azioni 8 e 9). L'azione 10, in ultimo, si concentra sul coordinamento dei diversi stakeholders per l'implementazione degli interventi. Rispetto a tale coordinamento, i datori di lavoro possono essere contattati in parallelo da diversi soggetti che hanno lo stesso obiettivo ma che operano in modo non armonizzato.

Coordinare le azioni di queste diverse parti interessate rappresenta una sfida, anche perché i vari attori possono avere priorità e obiettivi diversi. Questa complessità è particolarmente sentita nei paesi in cui le autorità locali hanno un ruolo importante nell'integrazione, come in Italia. La mancanza di coordinamento può ostacolare l'erogazione efficace dei servizi di supporto ai rifugiati, ostacolando il *job matching* e l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Al contrario, un buon coordinamento implica un allineamento delle diverse misure, con una condivisione fluida delle informazioni e un lavoro sinergico. Ad esempio, lo sviluppo di strumenti come mappature e piattaforme che contengano al loro interno i riferimenti ai servizi attivi sui territori, per garantire che questi siano sufficienti e che non vi sia una sovrapposizione delle iniziative, agevolando lo scambio di esperienze e di buone prassi. Nel rapporto dei datori di lavoro con le diverse parti, è fondamentale che questi siano propriamente formati e informati sui rispettivi ruoli dei vari stakeholders e sulle loro attività, per essere più consapevoli delle modalità più efficaci di collaborazione. Infine, le organizzazioni della società civile devono a loro volta comprendere la rilevanza del coordinamento per l'erogazione di servizi e percorsi di integrazione e cooperare con gli altri attori coinvolti per raggiungere tale obiettivo comune.

In conclusione, la realtà di cooperazione appena descritta richiama il concetto di "impresa partecipata" che vede al centro l'impresa, in connessione con molteplici parti che lavorano sinergicamente per l'integrazione e la valorizzazione della diversità. C'è quindi una dimensione più esterna del diversity management, che riguarda i diversi stakeholders citati – le istituzioni pubbliche, le associazioni datoriali, gli enti del terzo settore e la società civile, i sindacati, i cittadini in quanto

fruttoro di servizi e prodotti e i beneficiari di tali politiche – e che prevede una fitta compartecipazione tra questi per la definizione di interventi di gestione della diversità. Le partnership tra questi soggetti devono essere costruite tenendo in considerazione le diverse risorse di ognuno, in termini di conoscenze, competenze e capacità di azione, con un fine anche di promozione e comunicazione della valutazione delle politiche di diversity management, per la definizione di nuovi “standard” o più in generale per la condivisione di buone prassi (Zanfrini e Monaci, 2021).

Tali reti risultano efficaci per l’inclusione lavorativa di stranieri e migranti specialmente quando sono fortemente radicate sul territorio in cui operano. La dimensione locale rappresenta un punto di forza di tali partnership, si tratta di un *embeddedness* dell’organizzazione, cioè di una forma di radicamento che possiede una valenza strategica. Tale radicamento non implica che i comportamenti e l’orientamento culturale dell’impresa dipendano esclusivamente e unilateralmente dal contesto in cui sono inserite, ma piuttosto vige una consapevolezza del ruolo del contesto locale per il successo degli interventi. La creazione di valore condiviso comporta quindi un impegno duplice: da un lato nei confronti della comunità locale, dall’altro nei confronti degli altri soggetti del territorio, dal momento che la cooperazione favorisce la valorizzazione delle risorse di tutti gli attori coinvolti. In aggiunta, la sinergia tra i diversi attori ha una funzione di sensibilizzazione culturale e di educazione della comunità rispetto al tema della diversità e dell’inclusività: se presentate come network cooperativo, queste organizzazioni possono trasmettere in maniera più decisiva dei messaggi di inclusione e integrazione nella società delle categorie di soggetti più fragili, come i rifugiati o i richiedenti asilo. Tale impegno di sensibilizzazione porta ad una riduzione degli stereotipi nei confronti della diversità e in generale dell’”altro diverso da noi”, grazie anche alla partecipazione a reti e progetti multi-stakeholders che favoriscono il confronto di prospettive differenti (Zanfrini e Monaci, 2021).

Nei paragrafi che seguono sono riportate due diverse esperienze di ricerca e intervento realizzate per la promozione e l’implementazione di misure di diversity management da organizzazioni del terzo settore e della società civile in collaborazione con istituzioni e amministrazioni locali. Tale approfondimento offre uno spunto sulle modalità di collaborazione in rete e di *governance* multi-livello per l’integrazione dei lavoratori stranieri (Campomori, 2019) e permette di riflettere sulla capacità delle organizzazioni del terzo settore di garantire al loro interno un certo grado di inclusività e una cultura organizzativa libera da esclusioni.

3.2. Il ruolo della rete territoriale per l'inclusione lavorativa delle persone straniere: il Progetto PRIMA

Il Progetto PRIMA – *Progetto per l'Integrazione lavorativa dei MigrAnti. Pensare Prima al Dopo*³⁰ – è stato finanziato dal Fondo Asilo Migrazione Integrazione (2014-2020), nell'ambito dell'Obiettivo Specifico 2. Integrazione/Migrazione. Tale Fondo è stato istituito nel 2014 dall'Unione Europea al fine di promuovere l'integrazione delle persone straniere e migranti, lavorando in maniera integrata su diversi aspetti, tra cui l'inclusione lavorativa. Il Progetto e le relative azioni sono stati implementati tra il 2018 e il 2021, con il coinvolgimento di una fitta rete di attori sotto la guida della Regione Piemonte – ente capofila del Progetto – e con Partner operativi Agenzia Piemonte Lavoro e Ires Piemonte (Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte). Il Progetto ha mirato a favorire l'inclusione socio-lavorativa di persone straniere e migranti, con un'attenzione specifica alle persone richiedenti asilo e titolari di protezione internazionale. Tramite la collaborazione con alcune imprese del territorio e grazie alla rete di attori che in Piemonte lavora per garantire l'inserimento lavorativo di persone rifugiate, sono stati offerti dei percorsi individualizzati di orientamento ed accompagnamento al lavoro.

Il Progetto PRIMA aveva lo scopo di far fronte al cosiddetto “refugee gap”³¹, relativo alle difficoltà di inserimento lavorativo per le persone rifugiate uscite dal percorso di prima accoglienza. In seguito al crescente numero di migranti arrivati in Italia a partire dal 2011 (UNHCR, 2015), negli anni più recenti è stata rilevata – da fonti di ricerca istituzionali come Idos³², così come dagli operatori sociali che lavorano nell'accoglienza – un'importante difficoltà per queste persone ad accedere ad occupazioni stabili al momento del termine dei percorsi di accoglienza. Sebbene i tassi di occupazione delle persone straniere in Italia siano stati segnati negli anni da una generale stabilità³³, costituendo un fondamentale canale di integrazione socio-economica, le persone rifugiate presentano tuttora maggiori difficoltà di accesso al lavoro rispetto alle persone da più tempo residenti in Italia. Con tale progetto la Regione Piemonte e gli enti partner, hanno cercato di confrontarsi con questo fenomeno al fine di comprendere quali misure adottare per garantire che questa specifica popolazione migrante rappresenti una risorsa per il mercato del lavoro italiano, contrastando simultaneamente la marginalizzazione sociale ed economica di rifugiati e richiedenti asilo (Ires, 2021).

³⁰<https://www.ires.piemonte.it/index.php/component/joomla/article/121/108-prima-progetto-per-l-integrazione-lavorativa-dei-migranti>

³¹ Cfr. European Commission/OECD 2016; European Commission 2017; ILO 2016.

³² Il Centro Studi e Ricerche Idos redige il *Dossier Statistico Immigrazione*, il primo rapporto organico annuale, di carattere socio-statistico, sull'immigrazione in Italia.

³³ Le progressive condizioni di miglioramento in termini occupazionali degli immigrati nei diversi paesi OCSE – tra cui l'Italia – nel decennio dal 2010 al 2020 ha visto una significativa inversione di tendenza durante la pandemia (Cfr. Zanfrini, 2022; OECD, 2021; Idos, 2021). Negli anni successivi (dal 2021) è stata registrata un'importante ripresa (Cfr. Zanfrini, 2023), tuttavia i rifugiati e i richiedenti asilo continuano a riscontrare delle difficoltà nell'inserimento lavorativo, rimarcando una maggiore vulnerabilità di questa specifica popolazione migrante (Chiaromonte e Federico, 2021).

Al Progetto ha preso parte una significativa rete di attori del territorio (v. Figura 3.2.), grazie alla quale è stato possibile intercettare la popolazione target – rifugiati e richiedenti asilo – e conseguentemente realizzare percorsi di inserimento lavorativo nelle imprese.

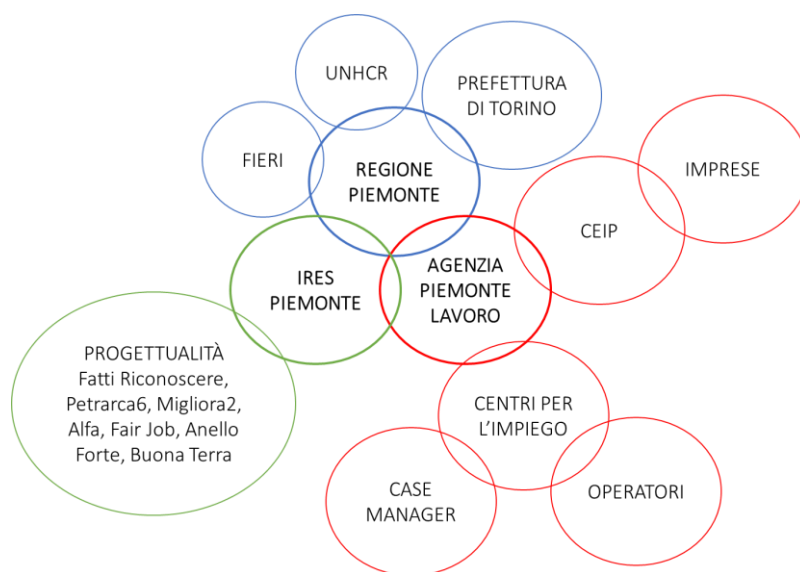


Figura 3.2. Fonte: Ires (2021). Rielaborazione grafica della rete di attori che hanno partecipato al Progetto PRIMA.

La vasta rete di attori sociali che ha collaborato al Progetto PRIMA mette in luce l'impegno sul territorio piemontese che da diversi anni sostiene e lavora per l'integrazione socio-economica (ma anche culturale, religiosa e abitativa) delle persone straniere. Si tratta di un territorio esemplare sotto questo punto di vista, in un panorama nazionale frammentato rispetto alle iniziative e ai percorsi di accoglienza (Bolzoni e Donatiello, 2018). Poiché le istituzioni e gli enti locali assumono un ruolo chiave per favorire questi processi, si può notare una notevole diversificazione tra le regioni, le province e i comuni italiani nella gestione dell'accoglienza della popolazione straniera e migrante. I dati raccolti e le esperienze indagate nell'ambito del Progetto PRIMA, sebbene riferite prevalentemente alla Regione Piemonte, possono essere in parte generalizzabili ad altri territori, in una prospettiva di *policy transferability*, e ad ogni modo possono rappresentare un punto di partenza per un confronto in contesti altri, con istituzioni ed enti pubblici e del privato sociale (Ires, 2021). Di seguito (v. Figura 3.3.) sono riportati i principali obiettivi, le attività il metodo di lavoro e gli output del Progetto PRIMA.

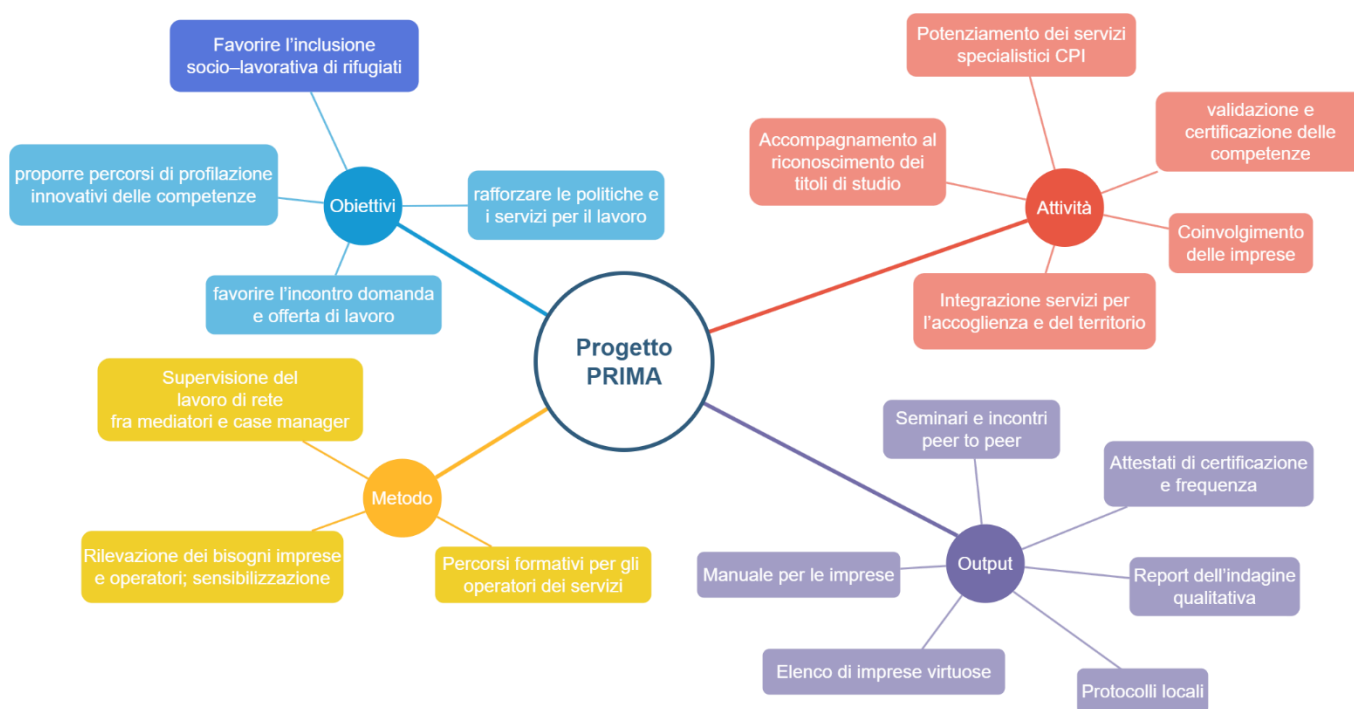


Figura 3.3. Fonte: Ires (2021). Rielaborazione grafica di obiettivi, attività, metodo e output del Progetto PRIMA.

Se l'obiettivo generale che ha guidato il Progetto era di favorire l'inclusione socio-lavorativa dei cittadini stranieri più vulnerabili, come titolari di protezione e richiedenti asilo, per metterlo in pratica sono stati attivati i vari attori della rete costruita tramite la partnership progettuale, a diversi livelli decisionali. Innanzitutto, è stata svolta un'indagine qualitativa per raccogliere i bisogni della popolazione target e, a partire da questi, sono stati sviluppati percorsi di orientamento e accompagnamento al lavoro. Inoltre, sono state coinvolte le imprese, alle quali è stato chiesto di indicare le loro maggiori difficoltà nell'inserimento lavorativo di rifugiati e richiedenti asilo e alle quali è stato poi fornito un manuale operativo. Infine, per rafforzare le politiche attive e i servizi strutturali per il lavoro, il Progetto ha sviluppato dei percorsi formativi di carattere giuridico-amministrativo per gli operatori dei servizi, ha realizzato un percorso di supervisione del consolidamento della rete tra mediatori e case manager dei Centri per l'Impiego (CPI) e potenziato i suoi servizi specialistici per l'accesso di rifugiati e richiedenti asilo alle politiche attive del lavoro. I servizi per l'accoglienza e i servizi del territorio sono stati così integrati e, a partire da questo rafforzamento della rete, sono stati prodotti dei protocolli d'intesa e collaborazione con le associazioni di categoria (Ires, 2021).

3.2.1. I risultati del Progetto PRIMA

Al fine di comprendere in un'ottica di diversity management i margini di implementazione di azioni da parte delle imprese coinvolte nell'ambito del Progetto PRIMA, è utile partire dagli elementi di

criticità emersi nell’inserimento di persone straniere e rifugiate, oltre che dalle motivazioni che le guidano e le conseguenti modalità di integrazione.

Un dato generale sull’esperienza con personale straniero per le imprese intervistate riporta che il 94% di queste ripeterebbe l’esperienza. Le motivazioni che guidano la scelta sono principalmente due (v. Grafico 3.1.): da un lato la carenza di candidati (45%) e quindi la necessità di forza lavoro; dall’altro i vantaggi in termini di Responsabilità Sociale di Impresa (32%), che hanno un ritorno reputazionale significativo per le imprese. Più raramente le imprese scelgono di assumere personale straniero per il valore aggiunto che la diversità culturale può apportare all’organizzazione (31%). In questi casi, le imprese valorizzano le competenze di plurilinguismo dei lavoratori stranieri, oltre che il ricorso a modalità di pensiero e approccio differenti e stimolanti che possono condurre a soluzioni innovative. Alcune imprese hanno inoltre rilevato un impatto positivo della presenza di rifugiati sugli altri lavoratori (20%). La dedizione al lavoro che questi hanno dimostrato ha rappresentato in alcuni casi un esempio per l’intero organico e ha portato ad una maggiore produttività, data anche da un’accresciuta flessibilità e un ridotto assenteismo. Infine, ad avere un ruolo nella scelta di imprenditori, reclutatori e manager di inserire stranieri e rifugiati in azienda sono anche le precedenti esperienze in quest’ambito: se positive, si tenderà a replicare la misura mentre, qualora vi fossero state in passato esperienze negative, si eviterà di reiterare tale pratica (Ires, 2021).

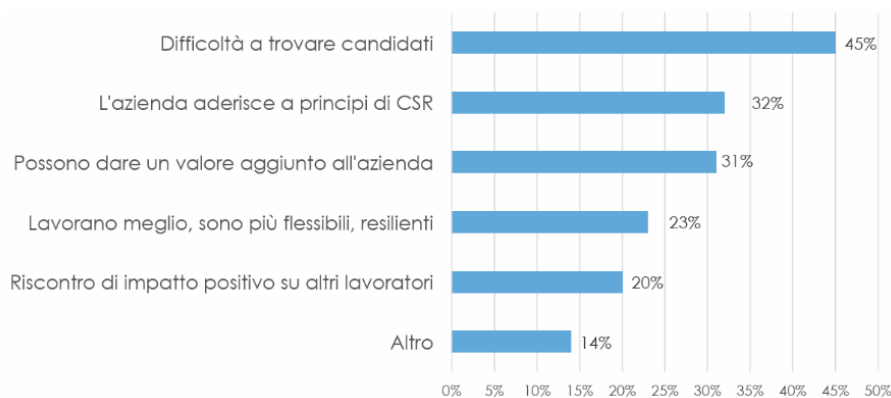


Grafico 3.1. Fonte: Ires (2021, p. 24). Risposte alla domanda posta nel questionario Ires “Perché l’azienda ripeterebbe l’esperienza di inserire lavoratori stranieri?” somministrato a fine agosto 2020.

Rispetto ai disincentivi per le imprese all’inserimento di personale straniero, la maggior parte delle aziende intervistate che dichiara di non voler ripetere l’esperienza (il 6% del totale) lamenta i tempi e i costi per l’affiancamento di tale personale nella prima fase, che richiede sforzi aggiuntivi per garantire l’acquisizione di un certo livello di autonomia sul lavoro. Il 17% delle imprese del campione dichiara invece di non avere mai assunto personale straniero (Ires, 2021). Le ragioni possono essere legate alla scelta deliberata di non assumere stranieri – presumibilmente guidata da stereotipi e pregiudizi negativi nei confronti di questa popolazione lavorativa – oppure al mancato incontro dell’offerta di forza lavoro straniera.

Tali dati presentano luci ed ombre sulle capacità delle imprese di assorbire personale straniero: da un lato, seppur in gran parte per ragioni funzionalistiche legate ad un ritorno economico e reputazionale, diverse imprese sono consapevoli dei vantaggi legati all'inserimento di personale straniero. Nonostante sia rara la consapevolezza riguardo al valore della diversità culturale, le imprese sembrerebbero incentivate ad assumere persone straniere, richiedenti asilo e rifugiati. Al tempo stesso, gli ostacoli dichiarati sono maggiormente legati a delle difficoltà oggettive di costi e tempi di inserimento non compatibili con le risorse delle imprese. La collaborazione con i diversi stakeholders sul territorio (associazioni del terzo settore, servizi pubblici per l'impiego, enti dell'accoglienza), potrebbe rappresentare una prima risposta alla gestione cooperativa di tali criticità. La rete che ha contribuito all'implementazione delle azioni per il Progetto PRIMA ha lavorato in questa direzione supportando i rifugiati nell'orientamento al lavoro (con percorsi di validazione e riconoscimento di titoli e competenze) e le imprese (con azioni di sensibilizzazione e sostegno all'inserimento) per migliorare il *matching* tra domanda e offerta. Tra questi si interpongono, con una funzione di mediatori e facilitatori per l'incontro, le figure dei diversi operatori ed esperti che lavorano nei vari enti pubblici e del privato sociale coinvolti nel Progetto. Da tale esperienza emerge quindi chiaramente come il tema centrale per l'integrazione di stranieri e rifugiati nel mercato del lavoro sia l'incontro domanda-offerta (Ires, 2021).

Dalle rilevazioni effettuate nell'ambito del Progetto PRIMA è emerso che il canale maggiormente utilizzato dalle aziende per entrare in contatto con lavoratori stranieri e rifugiati sono le organizzazioni del terzo settore e più in generale gli enti deputati all'accoglienza di migranti (nel 37% dei casi), mentre i Centri Per l'Impiego e le agenzie private per il lavoro non rappresentano un riferimento centrale. I legami tra tali organizzazioni e le imprese, una volta consolidati, possono perdurare nel tempo, diventando canali privilegiati per l'inserimento lavorativo dei migranti. Dall'analisi è emerso che da un lato le associazioni compiono una selezione delle aziende più "sensibili" all'inserimento di persone appartenenti a categorie vulnerabili, come le persone rifugiate e richiedenti asilo, e dall'altro suggeriscono alle imprese i candidati che si ritiene possiedano le competenze e l'attitudine per lavorare in quella determinata azienda (Ires, 2021). Raramente le imprese assumono stranieri e rifugiati tramite contatti privati ma prediligono piuttosto la mediazione di soggetti terzi con cui magari hanno rapporti consolidati. Ciò avviene per una garanzia di affidabilità e per gli ulteriori servizi all'inserimento che queste organizzazioni offrono, tra cui la consulenza giuridico-amministrativa. Il rapporto con gli operatori delle organizzazioni del terzo settore infatti non si ferma all'incontro domanda-offerta ma costituisce un fondamentale supporto per il disbrigo delle varie pratiche burocratiche legate allo status giuridico dei lavoratori, in continua variazione per via dell'avvento costante di nuove disposizioni legali (Ires, 2021).

L'utilizzo di canali informali come il passaparola, sebbene talvolta prediletto dalle aziende per il reclutamento di manodopera, riguarda prevalentemente gli stranieri presenti da più tempo in Italia che hanno avuto modo di consolidare delle reti sociali (Ambrosini, 2000, 2001). Se nella maggior parte degli studi sulle migrazioni viene sottolineato il ruolo delle catene migratorie nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro (Ambrosini, 1999; Zanfrini, 1998), nell'ambito del Progetto PRIMA è stato riscontrato un utilizzo ridotto di queste per l'inserimento dei rifugiati, per via della scarsità di reti relazionali dichiarata dagli intervistati (Ires, 2021). Le catene migratorie rappresentano uno strumento chiave per mettere i migranti di recente arrivo in contatto con coloro che sono da più tempo in Italia, per aiutarli ad integrarsi a livello lavorativo e non solo (cfr. Light et al., 1993). Nei casi incontrati nel corso del Progetto PRIMA, sono pochi coloro che hanno trovato impiego tramite la propria ristretta rete sociale, e quindi grazie alle catene migratorie. Questi hanno tendenzialmente trovato lavori precari e di breve durata, poiché non avevano contatti con persone inserite in luoghi di lavoro e settori con una domanda più stabile (Ires, 2021).

Per quanto riguarda il ricorso ai servizi pubblici per il supporto all'inserimento lavorativo, come quelli forniti dai Centri per l'Impiego, questi hanno costituito la modalità di incontro domanda-offerta solo per l'11% dei casi analizzati nel Progetto PRIMA. Sebbene la popolazione italiana ricorra ancora meno frequentemente a tali servizi (Istat, 2018) questi vengono comunque utilizzati raramente da stranieri e rifugiati. Oltre ai canali delle associazioni del terzo settore, infatti, i migranti ricorrono più frequentemente alle agenzie private per il lavoro (nel 22% dei casi).

In ultimo, tra gli strumenti maggiormente utilizzati per favorire l'incontro tra le imprese e i lavoratori stranieri, vi sono il tirocinio e i laboratori dei mestieri. Per quanto riguarda i laboratori, si tratta di porre i candidati in situazioni reali, dove le loro conoscenze, competenze e abilità vengono testate tramite simulazioni concrete. I laboratori sono guidati da formatori che hanno uno stretto contatto con le aziende del settore e talvolta sono essi stessi imprenditori o datori di lavoro. Si tratta perciò di un efficace strumento per porre in dialogo diretto la domanda e l'offerta di lavoro, permettendo ai candidati di far emergere le loro competenze e orientarsi nel mercato del lavoro e, alle imprese, di confrontarsi direttamente con tale popolazione lavorativa e fare una valutazione dei candidati sulla base di una conoscenza più approfondita (Ires, 2021).

Le imprese che scelgono di inserire personale straniero tramite tirocinio, riportano spesso delle motivazioni legate alle agevolazioni fiscali e alla forma contrattuale più semplificata ed agevole rispetto all'assunzione. Il sovra utilizzo di tale strumento da parte delle imprese, sebbene rappresenti una modalità di inserimento, rischia di comportare una forte precarizzazione dei lavoratori ai quali non viene garantito un contratto di più lunga durata. Il ricorso al tirocinio è tuttavia uno degli strumenti maggiormente utilizzati per l'inserimento e le stesse associazioni del terzo settore spesso

lo promuovono, con prospettive tuttavia differenti: se le imprese vedono in tale strumento un vantaggio meramente economico per inserire forza lavoro a basso costo, per le associazioni il tirocinio rappresenta un primo passo per l'accesso al mercato del lavoro, con un obiettivo a lungo termine di stabilità lavorativa (cfr. Martelloni, 2020).

3.2.2. *Il capitale umano, sociale e culturale delle persone straniere e l'accesso al lavoro*

Gli strumenti e i metodi per l'incontro tra domanda e offerta di lavoro insistono sulle diverse forme di capitale dei lavoratori (Bourdieu, 1986): ad un estremo vi sono degli interventi volti a riconoscere e valorizzare il capitale umano delle persone, dall'altra, si insiste sul capitale sociale di stranieri e rifugiati, favorendo l'incontro con datori di lavoro e con le figure che hanno un ruolo per l'inserimento e l'orientamento lavorativo. Inoltre, ad avere una funzione di mediazione sono anche le risorse in termini di capitale economico e capitale culturale degli stranieri (Ires, 2021).

La valorizzazione del capitale umano ha un ruolo primario nella prospettiva del *social investment* (Jenson e Saint-Martin, 2003), secondo la quale lo Stato ha una funzione centrale nell'affrontare le nuove forme di disuguaglianza sociale ed economica, con la messa in campo di politiche volte a supportare attivamente le persone più vulnerabili in un'ottica di maggiore coesione sociale. Tale strategia intende fronteggiare i nuovi rischi derivanti dai mutamenti economici e demografici, tra cui i fenomeni migratori. Ad esempio, la mancanza di una qualificazione e di determinate competenze rappresenta uno svantaggio per i lavoratori che operano in un mondo globalizzato e basato sulla conoscenza (Nikolai, 2009). I lavoratori scarsamente qualificati sono infatti a rischio e l'incapacità di rispondere alle esigenze di questo gruppo con delle politiche mirate può tradursi in una minore crescita economica e in un aumento delle disuguaglianze. Ci si interroga perciò sulla capacità delle politiche pubbliche di rispondere ai cambiamenti nel fabbisogno di competenze, determinati dai mutamenti economici e di mercato (Nelson e Stephens, 2009). Tra queste, si assiste all'incapacità di applicare sistemi di validazione e certificazione delle competenze di stranieri e rifugiati, sia che si tratti di titoli di studio formali che di competenze acquisite nell'ambito di esperienze lavorative pregresse o di *soft skills*, ovvero di competenze trasversali di cui spesso le persone migranti sono portatrici, anche per via del loro percorso migratorio e della crescita in termini di tali competenze che una simile esperienza comporta. Riguardo alla mancanza di un sistema di riconoscimento, validazione e certificazione delle competenze acquisite all'estero a livello nazionale ed europeo (cfr. Marroccoli e Schroot, 2023), il Progetto PRIMA si è interrogato sulla capacità delle imprese di intercettare le competenze della popolazione lavorativa straniera e di riconoscere gli output in termini di curriculum vitae prodotti da strumenti come lo *European Skill Profile Tool* (SPT).

Lo SPT è uno strumento multilingue di “profilazione” delle competenze dei cittadini con background migratorio volto a mappare e convalidare competenze, qualifiche ed esperienze lavorative, per proseguire il proprio percorso formativo o per rivolgersi ai servizi per il lavoro. Obiettivo è anche indagare abilità specifiche, siano esse tecniche (*hard skills*) o trasversali (*soft skills*), includendo forme di apprendimento formale, non formale e informale, anche acquisite nei paesi di origine o di transito, e non solo riferibili al paese di arrivo (Ires, 2021; p. 28).

Tale strumento ha presentato diversi vantaggi: gli operatori deputati all’orientamento e all’accompagnamento al lavoro sono stati supportati nell’indirizzare gli utenti dei servizi verso percorsi formativi mirati e verso laboratori mestiere, in precisi ambiti e settori. Lo SPT facilita inoltre l’emersione delle competenze di stranieri e rifugiati e delle loro effettive aspettative in termini di inserimento e sviluppo lavorativo. L’approccio individualizzato ha aiutato le persone a percepire una maggiore valorizzazione delle loro competenze e a motivarsi nuovamente (Ires, 2021). Nonostante tali vantaggi, lo strumento presenta alcuni problemi: innanzitutto non risulta adatto a validare le competenze linguistiche e professionali di chi ha profili molto bassi, poiché diversi quesiti indagano competenze elevate. Per di più, la redazione di un curriculum vitae tramite l’SPT richiede elevate competenze da parte dell’operatore, oltre che tempi e risorse economiche, elementi spesso carenti in strutture sotto-organico e che presentano una forte carenza di competenze specialistiche. Ma soprattutto, le aziende non lo conoscono e non lo richiedono, queste si aspettano piuttosto un breve CV e si orientano per la selezione a partire dalle referenze sui candidati provenienti da altre imprese e dagli operatori dell’accoglienza (Ires, 2021).

Nell’ambito del Progetto PRIMA, la collaborazione con il Progetto Fatti Riconoscere e in particolare con l’ente capofila Associazione A Pieno Titolo è stata fondamentale per l’erogazione del servizio di informazione, supporto e accompagnamento a richiedenti asilo e titolari di protezione presenti sul territorio piemontese che intendono intraprendere un percorso di riconoscimento dei titoli di studio e delle competenze. Tale Associazione opera da anni sul territorio, che non prevede alcun servizio pubblico in questo senso e che si connota (come del resto l’intero territorio nazionale) per una carenza di figure competenti in materia. Ciò è dettato anche dalla complessità del tema, che richiede un continuo aggiornamento da parte degli operatori dei diversi settori che si confrontano inevitabilmente con la questione (le Università, i Centri per l’Impiego, i Centri Provinciali per l’Istruzione degli Adulti – CPIA e i servizi dell’accoglienza). Il servizio offerto dall’Associazione A Pieno Titolo nell’ambito del Progetto PRIMA ha permesso di coprire gli ingenti costi legati a tali procedure (traduzioni, marche da bollo, attestati di comparabilità, certificazioni linguistiche, spese legali) che rappresentano il più delle volte la ragione cardine di abbandono dei percorsi di riconoscimento da parte della popolazione straniera (Ricucci e Marroccoli, 2021). Inoltre, il network consolidato dell’Associazione

sul territorio ha permesso di coinvolgere diversi servizi attivi che si occupano delle varie sfere di integrazione, tra cui la dimensione abitativa, psicologica e legale, che risultano fondamentali per il successo dei percorsi di riconoscimento (Ires, 2021).

Tra le competenze fondamentali per l'accesso al mercato del lavoro, la conoscenza della lingua italiana rappresenta il più delle volte un requisito minimo essenziale. Tuttavia, le imprese esprimono una richiesta non solo in termini di generale conoscenza dell'italiano ma piuttosto pretendono una certa padronanza della lingua in chiave specialistica ed orientata al lavoro. Tale competenza risulta fondamentale per un buon inserimento lavorativo e per un'acquisizione più rapida di un certo livello di autonomia professionale. Alla domanda posta tramite le interviste alle imprese coinvolte nel Progetto PRIMA "cosa chiederesti alle istituzioni in tema di inserimenti lavorativi?" molti datori di lavoro hanno risposto richiedendo dei corsi di lingua italiana orientati al lavoro (Ires, 2021). Per poter raggiungere tale obiettivo, è necessario che agli enti che si occupano dell'erogazione dei corsi di italiano ai cittadini stranieri³⁴ siano affiancate risorse aggiuntive, come in parte già avviene grazie alle progettualità sviluppate con il Fondo Asilo Migrazione e Integrazione (ad esempio, il Progetto Petrarca³⁵). Garantire una formazione linguistica di buon livello che offra anche percorsi professionalizzanti implica il ricorso ad un modello integrato, che esca dalla logica consequenziale degli interventi di integrazione e che preveda l'insegnamento della lingua orientato all'accesso al lavoro (Ires, 2021).

Coerentemente con i precedenti studi e contributi scientifici in materia, un altro aspetto fondamentale nell'accesso al lavoro per la popolazione straniera, emerso anche in questo Progetto, è il *capitale sociale* (Coleman, 1988). Sebbene, come già accennato, vi siano delle differenze sostanziali nei meccanismi che si instaurano in termini di reti sociali tra chi è in Italia da più tempo rispetto a rifugiati e richiedenti asilo, il tessuto di relazioni e conoscenze ha permesso alla maggioranza degli intervistati di trovare lavoro (Ires, 2021). Nonostante le imprese prediligano inserire candidati raccomandati da organizzazioni e associazioni con cui collaborano da tempo piuttosto che da altre imprese, talvolta i lavoratori stranieri già inseriti in azienda possono rappresentare una referenza valida per i datori di lavoro. Chi è riuscito ad inserirsi ha spesso una funzione di mediatore e referente per parenti, conoscenti o membri della propria comunità etnica o religiosa che sono alla ricerca di un lavoro (Ambrosini, 2001). Inoltre, la rete sociale permette agli ultimi arrivati di entrare in contatto con le stesse organizzazioni (associazioni ed enti del terzo settore) che collaborano con le imprese per l'inserimento lavorativo. Una volta inseriti in questi canali, rifugiati e richiedenti asilo avranno modo di presentare le proprie competenze ed esperienze lavorative pregresse, oltre che la loro attitudine e

³⁴ Centri per l'Istruzione degli Adulti – CPIA, associazioni e altre organizzazioni coinvolte nel percorso di accoglienza.

³⁵ Il Progetto Petrarca si impegna per garantire maggiori opportunità di formazione linguistica di italiano ai cittadini stranieri presenti sul territorio piemontese. Per un approfondimento: <https://www.piemonteimmigrazione.it/lp/petrarca>

la loro “affidabilità”, cosicché le associazioni a loro volta raccomanderanno questi candidati alle imprese. Il capitale sociale ha inoltre un ruolo chiave nell’indirizzare le persone verso specifici corsi di formazione. Dall’analisi condotta nell’ambito del Progetto emergono quattro network principali:

1. I connazionali lungo soggiornanti;
2. Gli altri rifugiati e migranti conosciuti nei paesi di transito, nei centri di accoglienza, sul lavoro, negli spazi delle occupazioni, durante il viaggio;
3. Autoctoni appartenenti al mondo dell’accoglienza o della solidarietà, laica o cattolica;
4. Autoctoni conosciuti in altri contesti, principalmente seguendo corsi professionali, sul lavoro, o nel quadro di attività sportive (Ires, 2021; p. 80).

Il capitale umano e il capitale sociale delle persone intervistate nell’ambito del Progetto PRIMA sono stati determinanti per lo sviluppo di un *capitale culturale*. Se da un lato quest’ultimo è definito dalle competenze, conoscenze, abilità e titoli posseduti, e quindi in un certo senso istituzionalizzato qualora riconosciuto e validato da certificazioni e attestati, come già menzionato solo in pochi riescono effettivamente a raggiungere tale riconoscimento formale. Quando ciò avviene, il capitale culturale corrisponde alle competenze formali e informali riconosciute. Nella maggior parte dei casi, il capitale culturale si acquisisce grazie alle reti sociali in cui sono inseriti rifugiati e richiedenti asilo, con una differenza sostanziale tra le reti di connazionali (lungo soggiornanti o rifugiati e richiedenti asilo da poco arrivati in Italia) e le reti di persone autoctone. Per coloro che nella loro esperienza di integrazione sociale e lavorativa non hanno avuto modo di confrontarsi con la popolazione autoctona in maniera più approfondita e che hanno sviluppato quasi esclusivamente una rete di conoscenze con persone connazionali, ci sono delle ricadute significative in termini di acquisizione del capitale culturale.

La percezione di non aver assimilato i codici per vivere il sistema socio-culturale in cui si è immersi porta spesso ad un senso di straniamento e alla sensazione di non aver davvero mai iniziato un percorso di integrazione (Ires, 2021). Nonostante l’agency e il livello di autonomia acquisito, le persone straniere si muovono all’interno di una struttura di pratiche sociali, con regole, codici e gerarchie di potere (Fontanari e Ambrosini, 2018). D’altra parte, il rapporto con persone autoctone favorisce l’acquisizione di tali codici culturali e comportamentali e quindi un più rapido percorso di integrazione. Al tempo stesso però, tramite tale rapporto le persone straniere vengono a conoscenza delle aspettative che la società di accoglienza ha nei loro confronti. Adeguarsi a tali aspettative e indossare la “maschera del migrante buono” ha una valenza strategica in termini di opportunità di inserimento, come emerso dalla ricerca (Ires, 2021). Ciò significa mostrarsi flessibili, disponibili, motivati, dediti al lavoro, rispettosi e obbedienti a prescindere dalle condizioni di lavoro.

Sembrerebbe perciò che le persone straniere utilizzino in maniera strategica una certa maschera ai fini di una migliore integrazione nella società, mettendo in campo una determinata “facciata” durante la loro rappresentazione (Goffman, 1959). L’adeguamento alle aspettative degli osservatori – in questo caso, i datori di lavoro – porta con sé un senso di frustrazione, che è a sua volta accentuato dall’alternarsi di un sentimento di appartenenza e di esclusione, dovuto dall’interazione con la popolazione autoctona. L’acquisizione di fiducia nella propria parte – il “migrante buono” – può subire un percorso che da un’iniziale convinzione o parziale aspirazione sconfinata nel cinismo, ovvero nella totale assenza di convinzione rispetto al proprio ruolo e perciò rispetto alla propria persona nella società come rappresentazione (Goffman, 1959). Entrare in contatto con quest’ultima porta al desiderio di assomigliare ai suoi componenti, il che provoca un senso di disillusione ogni qualvolta ci si confronta con la riscoperta di non appartenere mai del tutto alla società di accoglienza (Ires, 2021).

3.2.3. *Il Progetto PRIMA: lezioni apprese*

Dal Progetto PRIMA è emersa chiaramente l’esigenza di impostare nuovi modelli *integrati* per l’inserimento sociale, economico e lavorativo delle persone straniere, che siano rifugiati, richiedenti asilo o lungo-soggiornanti. Queste persone presentano dei bisogni e delle difficoltà in tutte le sfere della vita, da quella lavorativa a quella abitativa e sociale. I case manager e gli operatori intervistati dei Centri per l’Impiego hanno riportato esperienze professionali di supporto nei confronti di questo specifico target che è andato ben oltre l’accesso al lavoro e che ha interessato gli altri aspetti della loro vita, tra cui la casa, i trasporti, l’accesso ai servizi sanitari, scolastici e del territorio (Ires, 2021). È evidente che l’accesso al lavoro è fortemente condizionato da altri fattori: lo status giuridico e quindi il tipo di permesso di soggiorno posseduto, la possibilità di muoversi in autonomia o dipendere dai mezzi di trasporto pubblici, la padronanza della lingua italiana e la possibilità di accedere ai corsi di lingua e l’accesso alla casa. Tutto ciò in una condizione di isolamento sociale e con una debole rete di supporto di connazionali. A questi diversi bisogni possono rispondere in maniera parcellizzata i vari servizi che si occupano distintamente di ogni singola questione. Tuttavia, il Progetto PRIMA è l’ennesima conferma dell’inevitabile commistione tra i diversi piani, per cui affrontare l’integrazione della popolazione straniera in maniera frammentaria non risulta conveniente né per i servizi stessi né per i beneficiari. La sinergia dei diversi attori che sul territorio si occupano dell’inclusione della popolazione migrante può infatti portare a sviluppare soluzioni innovative. Tale approccio integrato richiama la questione della personalizzazione degli interventi, che devono essere sempre più orientati al singolo e ai suoi bisogni specifici.

Questa prospettiva richiede necessariamente un superamento della logica progettuale e delle linee di finanziamento dedicate a specifiche tipologie di utenze che rischiano di riprodurre delle distinzioni funzionali ai progetti, secondo una scansione dei tempi che non corrisponde a quella reale dei beneficiari degli interventi (Ires, 2021). Questi interventi, in particolare quelli sviluppati a partire dai finanziamenti europei come il Fondo Asilo Migrazione e Integrazione e quindi lo stesso Progetto PRIMA, hanno avuto negli anni e hanno tutt'ora un ruolo fondamentale per la sussistenza dei servizi rivolti alla popolazione migrante. È anche grazie a tali iniziative che nuove reti si sono consolidate fino a strutturarsi in collaborazioni costanti tra gli attori del territorio. Allo stesso tempo, vi sono due criticità: in primo luogo, la difficoltà a trasformare gli interventi a termine in veri e propri servizi e quindi dar loro la possibilità di aver vita più lunga; in secondo luogo, l'influenza che gli orientamenti europei e le linee guida hanno sulla loro implementazione, portando talvolta allo sviluppo di pratiche poco rispondenti ai reali bisogni dei beneficiari e basate su un pensiero conformistico sulle cause e sulle soluzioni ai problemi dell'inserimento lavorativo (Ires, 2021). Riguardo all'accesso al lavoro, tali iniziative si concentrano il più delle volte sullo sviluppo del capitale umano degli stranieri, ovvero delle loro competenze linguistiche e specialistiche. Quest'attenzione particolare è dovuta dalla percezione diffusa che la difficile integrazione lavorativa dei migranti sia legata alla loro non occupabilità, ovvero alla loro carenza di competenze, specialistiche e trasversali, e quindi anche in termini di codici e attitudini di orientamento al lavoro (Standing, 2015). Questa prospettiva prevalente porta perciò allo sviluppo di progettualità esclusivamente orientate allo sviluppo di competenze, tralasciando alcuni fattori di contesto fondamentali, come la rilevanza delle reti sociali per l'accesso al lavoro, gli ostacoli al diritto alla casa, la forte segmentazione del mercato del lavoro e il disinteresse delle imprese e dei datori di lavoro nei confronti del "capitale umano" dei candidati stranieri (Ires, 2021). Un esempio, come riportato in precedenza, è l'investimento sullo *European Skill Profile Tool* che viene tuttavia quasi del tutto ignorato dalle imprese italiane, che non lo conoscono e non lo considerano uno strumento utile per poter compiere una valutazione sui candidati. Infine, la programmazione delle azioni per progetti porta con sé altri elementi di criticità, in particolare la loro numerosità e la difficoltà a valutarne i risultati. La proliferazione di iniziative (in Piemonte tra il 2017 e il 2023 sono stati promossi almeno 20 progetti diversi per l'inserimento lavorativo dei rifugiati) e la scarsa frequenza con cui le strategie di integrazione della popolazione migrante vengono valutate, possono portare a duplicare gli sforzi e ad utilizzare le risorse in maniera inefficiente (Patuzzi, 2020; Ires, 2021). L'insieme di queste criticità sottolinea l'importanza di sviluppare soluzioni integrate, continue e radicate sul territorio che, in forma di servizi invece che di progetti, con un'intensa collaborazione dei diversi stakeholders, sostengano l'inclusione socio-lavorativa delle persone straniere.

3.3. Le organizzazioni non governative e l'inserimento lavorativo degli immigrati: la promozione dell'inclusività, tra il dire e il fare

Nel presente paragrafo sono riportati i risultati raccolti a partire da una ricerca condotta dall'Organizzazione HIGGS – *Higher Incubator Giving Growth and Sustainability* nell'anno 2023 in Grecia (HIGGS, 2023). HIGGS è un'organizzazione non governativa che dal 2015 opera per il sostegno delle organizzazioni non-profit in Grecia, tramite azioni di formazione, consulenza e supporto. Ad oggi, tale organizzazione rappresenta un punto di riferimento per il tessuto della società civile in Grecia. Oltre a lavorare per il sostegno delle organizzazioni non-profit, HIGGS svolge attività di ricerca sul settore della società civile, al fine di individuare i margini di sviluppo per queste organizzazioni. La ricerca qui riportata rappresenta l'undicesimo sondaggio condotto da HIGGS, con l'obiettivo di raccogliere dati rilevanti che possano orientare le azioni di rafforzamento e miglioramento dell'ecosistema della società civile greca.

La ricerca condotta parte da alcuni presupposti generali, che riguardano l'impegno della società civile per la lotta alle disuguaglianze e alle discriminazioni sui luoghi di lavoro. In Grecia, come in Italia, c'è un fitto tessuto di organizzazioni non-profit che lavora per combattere le discriminazioni e per favorire l'inclusione lavorativa di gruppi vulnerabili. Tale orientamento rappresenta di fatto il pilastro sulla base del quale la maggior parte delle organizzazioni e associazioni non-profit nascono e prendono forma. Tuttavia, sebbene l'inclusione sia molte volte il *core business* di tali organizzazioni, l'indagine qui presentata mira a rispondere ad un interrogativo fondamentale:

quanto a loro volta tali organizzazioni della società civile, che professano valori di pari opportunità e inclusione, sono al loro interno inclusive?

Tale interrogativo pare centrale ed estendibile a contesti differenti rispetto a quello greco, ad esempio quello italiano, per comprendere la cultura organizzativa e l'adesione concreta nelle pratiche dei valori professati da parte delle organizzazioni che sono al centro dello sviluppo di misure e politiche di diversity management. Come riportato nei paragrafi precedenti, gli Enti del Terzo Settore – che includono Organizzazioni Non Governative e Organizzazioni della Società Civile (Sergi, 2019) – hanno infatti un ruolo chiave nel supportare le imprese private a mettere in campo interventi di gestione della diversità culturale, a partire dall'accesso al lavoro di persone vulnerabili. Le azioni di sensibilizzazione e informazione che le organizzazioni non-profit svolgono sui territori rispetto ai temi della disparità nell'accesso al mercato del lavoro per alcuni gruppi sociali, insieme al lavoro per il supporto all'inserimento lavorativo effettivo di queste persone, porterebbe a pensare che internamente queste realtà posseggano le competenze e la sensibilità per mettere in pratica i valori

che esse stesse professano e divulgano. Tuttavia, ciò non può essere dato per scontato – anche per via della fragilità strutturale di tali organizzazioni e per la carenza di risorse – per cui è necessario indagare la questione in maniera più approfondita.

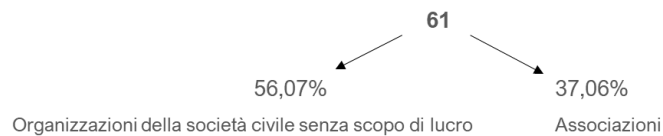
Così come per le imprese, lo sviluppo e l'implementazione di politiche per l'inclusione di gruppi vulnerabili sul lavoro sono contemporaneamente un'opportunità e una sfida da gestire. Tali pratiche possono contribuire a creare un sistema di protezione sociale più efficace e organizzazioni multiculturali che riflettono la diversità della società (in questo caso, greca). Dall'altra, l'inclusione lavorativa di gruppi vulnerabili nelle organizzazioni della società civile comporta alcune sfide, prima tra tutte la creazione di un ambiente di lavoro accessibile e di supporto per tutti i lavoratori, a prescindere dall'età, dall'abilità fisica, dall'identità sessuale e da altri fattori. Ciò può includere l'adozione di misure di contrasto alla discriminazione, promuovendo le pari opportunità, fornendo una sistemazione ragionevole per le persone con disabilità e valorizzando la diversità e il multiculturalismo. Tali politiche non possono essere adottate senza tener conto delle particolari esigenze delle persone target di tali misure, il che rappresenta di per sé una sfida: le organizzazioni devono possedere gli strumenti e le competenze per poter indagare, riconoscere e rispondere a tali bisogni.

Così come nel contesto italiano, anche in Grecia le organizzazioni in generale e le organizzazioni della società civile in particolare si muovono all'interno di un quadro normativo ed istituzionale preciso per il contrasto alle discriminazioni. In primo luogo, la Costituzione della Repubblica ellenica tutela i diritti di tutti i cittadini, senza discriminazioni di sesso, genere, origine etnica, religione, disabilità, opinioni e condizioni personali. La legislazione antidiscriminazione protegge inoltre i gruppi vulnerabili dalla discriminazione in molti ambiti, tra cui l'occupazione, l'accesso a beni e servizi e l'istruzione. Vi sono poi alcuni programmi di protezione sociale, tra cui politiche che forniscono prestazioni per la disoccupazione, la povertà e la salute; programmi di integrazione professionale, di istruzione e formazione professionale, volti a rafforzare l'occupazione dei gruppi vulnerabili.

Sulla base di questi presupposti, la ricerca condotta da HIGGS ha indagato sull'utilizzo di politiche e misure per l'inclusione lavorativa in 61 organizzazioni sul territorio greco, di cui circa il 56% sono organizzazioni non-profit e il 37% associazioni (v. Figura 3.4.). Di queste, circa il 20% operano nel settore dell'istruzione, un altro 20% nel welfare sociale e il restante 60% è suddiviso più o meno equamente tra i settori della sostenibilità ambientale, arte e cultura, salute e infine relazioni internazionali.

Caratteristiche delle organizzazioni

Il campione delle organizzazioni che hanno partecipato all'indagine



Settori delle organizzazioni

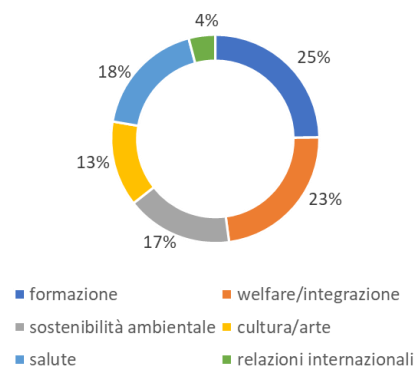


Figura 3.4. Campione della ricerca condotta da HIGGS.

I dati sono stati raccolti tramite un questionario che è stato innanzitutto testato in una fase pilota con 8 organizzazioni e in seguito sottoposto all'intero campione. Una difficoltà emersa nella rilevazione è legata alla definizione e selezione dei “gruppi vulnerabili”, per via dei diversi fattori da tenere in considerazione nella creazione delle categorie e, in aggiunta, per la riservatezza dei dati legati ad aspetti personali a cui spesso le organizzazioni non hanno accesso. Inoltre, la definizione degli indicatori per la valutazione del livello di inclusione nelle organizzazioni ha implicato un complesso processo di operazionalizzazione.

Nell'indagine sono stati indagati alcuni aspetti specifici, tra cui la presenza di gruppi sociali considerati vulnerabili all'interno delle organizzazioni, ai vari livelli della gerarchia organizzativa. In particolare, è stata rilevata la presenza di donne, persone con disabilità, persone con un'età inferiore ai 50 anni, stranieri (intesi sia lungo-soggiornanti che rifugiati e richiedenti asilo), persone appartenenti alla comunità Rom, persone appartenenti alla comunità LGBTQIA+, persone con precedenti penali, persone con dipendenza da sostanze all'interno dei consigli di amministrazione (CDA), nel senior management e nel personale impiegato (staff).

Il 49% delle organizzazioni facenti parte del campione riferisce che nessuno dei membri del consiglio di amministrazione appartiene a gruppi vulnerabili (v. Grafico 3.2.), circa il 25% riferisce che solo l'1%-25% dei membri appartiene a gruppi vulnerabili e l'11,5% riferisce che il 26-50% dei membri del consiglio di amministrazione appartiene a questi gruppi. Il fatto che la metà delle organizzazioni abbia riferito che lo 0% delle posizioni dirigenziali è occupato da persone appartenenti a gruppi

vulnerabili suggerisce che esiste un forte squilibrio nella rappresentanza di questi gruppi in queste posizioni.

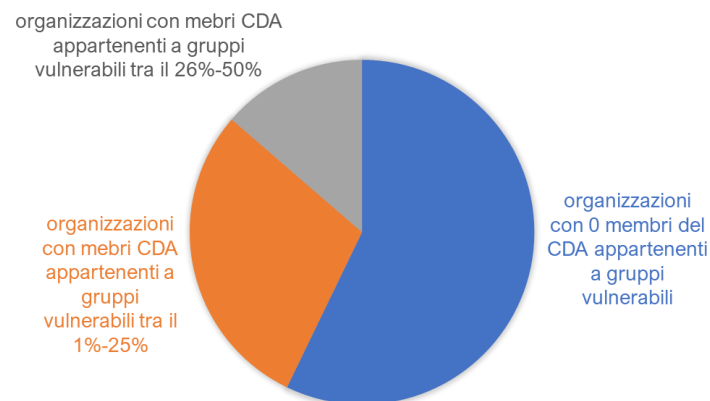


Grafico 3.2. Rappresentazione grafica delle risposte alla domanda: “Quale percentuale del CDA/Partner dell'organizzazione è costituita da persone che appartengono a gruppi vulnerabili?”

Riguardo alle specifiche categorie, dai dati raccolti è emerso che, ad eccezione della presenza femminile che riporta un dato positivo della rappresentanza delle donne nei CDA (il 33,3% delle organizzazioni dichiara di avere tra il 26% e il 50% di donne nel consiglio di amministrazione) e delle persone sotto i 50 anni (il 27,9% delle organizzazioni hanno consigli di amministrazione composti per il 100% da persone sotto i 50 anni), gli altri gruppi vulnerabili sono poco rappresentati, tra cui le persone straniere o con background migratorio. Circa l'83% delle organizzazioni dichiara di non avere persone di origine straniera o rifugiati nel loro CDA. In generale questa particolare categoria vulnerabile è sotto-rappresentata in tutti i gradi gerarchici, quindi non solo nei CDA ma anche nelle posizioni manageriali (v. Figura 3.3. e Grafico 3.4.) e di staff (v. Grafico 3.5.). Nonostante l'intensificazione dei flussi migratori in Grecia che risale ormai ai primi anni '90 e che ha avuto un picco a partire dal 2011, le misure per l'inserimento lavorativo di stranieri e rifugiati non sono state applicate o per lo meno non hanno avuto successo nelle organizzazioni non-profit.

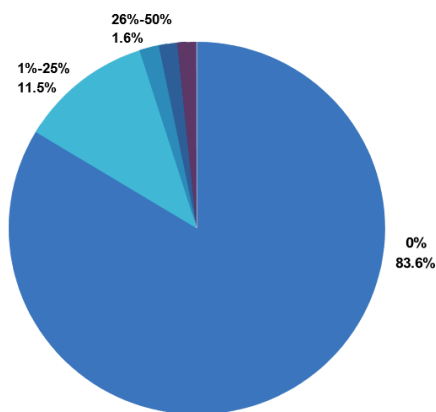


Grafico 3.3. Percentuale di persone di origine migrante/ senior. management rifugiati nel CDA.

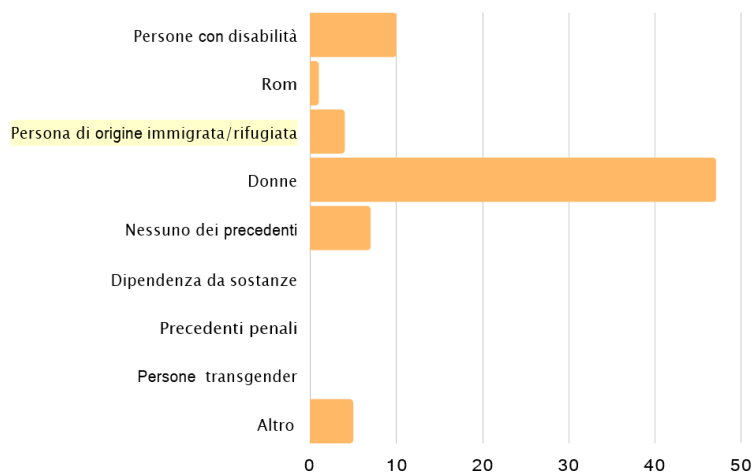


Grafico 3.4. Persone di origine migrante/rifugiati in

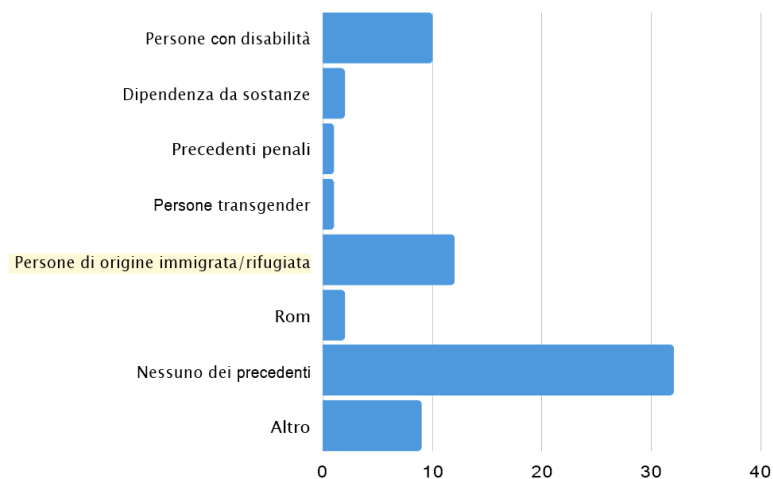


Grafico 3.5. Persone di origine migrante/rifugiati in staff.

D'altra parte, questi dati ci dicono anche che c'è un certo impegno, anche se minimo, nel favorire la partecipazione multiculturale in organizzazione. Più in generale, quasi l'84% delle organizzazioni del campione sostiene di voler aumentare i tassi di inclusione. Perciò, sebbene nel complesso la rilevazione abbia riportato dei dati scoraggianti riguardo all'inclusione di gruppi vulnerabili nelle organizzazioni non-profit in Grecia, c'è comunque un minimo grado di diversità nella composizione del personale che ha ulteriori margini di miglioramento. Una maggiore eterogeneità interna alle organizzazioni influirebbe positivamente sulla capacità di quest'ultime di rispondere ai bisogni e alle priorità dei gruppi vulnerabili, oltre che favorire la loro creatività e innovazione. La diversità culturale e sociale potrebbe infatti contribuire a creare prospettive ricche e diversificate, garantendo al contempo la rappresentanza dei gruppi esclusi.

Una volta fotografata la situazione, la ricerca ha indagato le ragioni che determinano questa arretratezza in termini di capacità di inclusione delle organizzazioni della società civile. È emerso così che l'inclusione dei gruppi vulnerabili nella forza lavoro si scontra con vari ostacoli, derivanti

dalle condizioni sociali, politiche ed economiche. Ogni gruppo di persone vulnerabili affronta sfide uniche, ma in generale è possibile identificare alcune difficoltà comuni. Dalle risposte ricevute al questionario somministrato, in combinazione con una domanda a risposta aperta su tali ostacoli per le organizzazioni, è possibile distinguere alcune principali criticità (v. Grafico 3.6.).

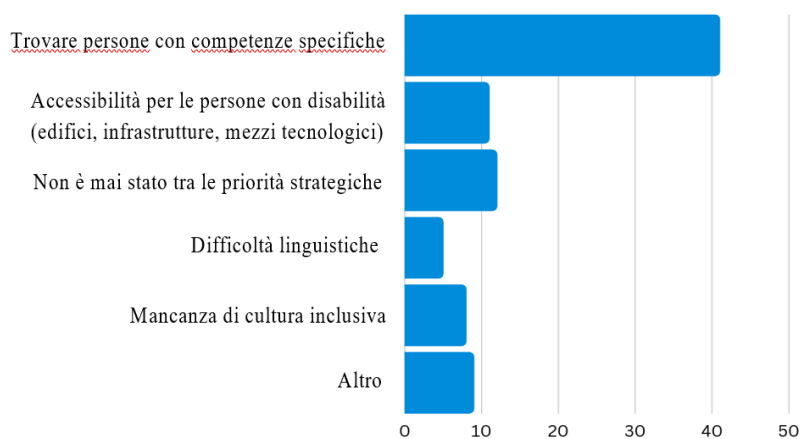


Grafico 3.6. Gli ostacoli all'inclusione di persone vulnerabili in organizzazione.

Innanzitutto, la maggior parte delle organizzazioni riferisce che la mancanza di **competenze** specialistiche e di titoli di studio idonei costituisce un ostacolo all'inclusione dei gruppi vulnerabili, i quali non risultano sufficientemente competenti per essere impiegati nei diversi ruoli organizzativi. La necessità di istruzione e formazione è quindi un fattore cruciale per l'inserimento professionale delle persone vulnerabili. Così come nel contesto italiano, la carenza di competenze di stranieri e rifugiati è un tema rilevante per l'integrazione lavorativa. Molte delle persone che arrivano in Grecia tramite le diverse tratte migratorie sono poco qualificate e perciò non impiegabili in settori diversi da quello terziario (cfr. Drydakis, 2022). D'altra parte, come già sottolineato, in diversi casi le competenze e i titoli di studio dei migranti non sono riconosciute a livello formale, con un conseguente fenomeno di sovra-qualificazione e di *mismatch* tra competenze e ruolo professionale ricoperto. Da tale ricerca, emerge come anche in Grecia tale problematica sia presente (cfr. Tountopoulou et al., 2021). Tuttavia, trattandosi di organizzazioni non-profit che hanno al centro della loro *mission* in molti casi proprio l'inclusione e la sostenibilità sociale, viene da interrogarsi sul mancato ricorso a strumenti sviluppati a livello internazionale per il riconoscimento e la valorizzazione delle competenze (Come lo *European Skill Profile Tool* – SPT di cui si è parlato nel paragrafo precedente).

Rientrano tra le competenze possedute dalle persone straniere o di origine straniera (che in quest'analisi fanno parte dei gruppi vulnerabili) le **competenze linguistiche**. Anche in questo caso è possibile comparare il contesto greco con quello italiano: alle difficoltà di acquisizione della lingua

da parte delle persone immigrate si associa una carenza di servizi da parte delle organizzazioni stesse per sopperire a tali criticità e venire incontro alle esigenze dei candidati. Come già menzionato nel paragrafo precedente, è auspicabile un approccio integrato che non preveda una consequenzialità dei vari step per l'integrazione ma che operi in simultanea sui diversi livelli per favorire l'inserimento effettivo e funzionale delle persone nella società e quindi nel mercato del lavoro.

Un'altra criticità è dettata dalla **mancanza di infrastrutture** logistiche adeguate all'accesso delle persone vulnerabili, in particolare delle persone portatrici di disabilità. Tale ostacolo risulta insormontabile in ingresso e anche nelle fasi successive di sviluppo professionale. Le organizzazioni non sono pronte a rivedere alcuni processi interni per accogliere persone che necessitano di supporti specifici, sia relazionali che materiali, per esprimere le loro competenze e il loro potenziale. In più, i costi associati all'adattamento dell'ambiente di lavoro rappresentano un freno rilevante per i datori di lavoro.

Su un piano più valoriale, un ostacolo all'inclusione è in alcuni casi la **mancanza di una cultura organizzativa inclusiva**. Le organizzazioni rispondenti al sondaggio sostengono che tale mancanza rispecchi un orientamento culturale della società in generale, dove gli stereotipi e i pregiudizi colpiscono coloro che appartengono ai gruppi vulnerabili senza permettere loro di integrarsi. Riprendendo il quadro teorico di Cox sulle culture organizzative ripercorso nel primo capitolo (Cox, 1994), la maggior parte delle organizzazioni sono ancora di tipo monolitico, con una forte omogeneità della forza lavoro, mentre sono rare le organizzazioni multiculturali, fondate su una cultura fortemente inclusiva.

In ultimo, diverse organizzazioni ammettono che l'inclusione non è mai stata una delle loro **priorità strategiche**. Questo risultato sottolinea un generale disinteresse al tema dell'inclusività anche per le stesse organizzazioni che fanno della sostenibilità sociale il focus del loro operato, il che parrebbe a dir poco paradossale. Tuttavia, tale disinteresse è a sua volta influenzato da fattori di ordine economico e gestionale. Innanzitutto, si temono le difficoltà di inserimento di persone appartenenti a gruppi vulnerabili in organizzazione e le ripercussioni che tali difficoltà possono avere sulle prestazioni del gruppo di lavoro. Le organizzazioni non-profit di più piccola dimensione si confrontano inoltre con delle difficoltà economiche per assumere personale esperto aggiuntivo, al fine di implementare i programmi di inclusione.

In conclusione, dalla ricerca condotta da HIGGS è emerso come il contesto della società civile greca sia poco attrezzato per l'inclusione di gruppi vulnerabili al loro interno. Con le dovute distinzioni, le organizzazioni non-profit e le imprese presentano in qualche modo delle similitudini, in particolare per quanto concerne gli ostacoli alla messa in campo di misure di inclusività. Tuttavia, per le organizzazioni della società civile il divario tra valori dichiarati e pratiche realizzate è più ampio: tali

organizzazioni, pur ponendo al centro della loro attività l'inclusione sociale stessa, non sono in grado di metterla in pratica internamente. Le imprese, pur proclamando una cultura e un sistema valoriale di promozione dell'inclusione e nei fatti distanziandosi da questi, rimangono comunque delle attività orientate al *business* e non all'impatto sociale. Al tempo stesso, però, è necessario considerare il limite di risorse – in particolare economiche – che contraddistingue il mondo associativo e del non-profit. Se per le imprese il mancato impegno verso l'inclusività è il più delle volte dettato da delle scelte di investimento che sono orientate verso altri obiettivi, le organizzazioni della società civile non hanno la disponibilità di capitale economico (e professionale) da collocare per tali misure, così come per nessun'altra.

Riguardo alle politiche implementate raccolte nella ricerca qui presentata, è evidente come, ad eccezione delle donne, tutte le altre categorie di persone che rientrano nei gruppi vulnerabili sono sotto-rappresentate e raramente oggetto di precise misure di inclusione. Anche in questo caso, è possibile intravedere delle analogie con il contesto italiano: le rare politiche realizzate sono rivolte alle donne al fine di riequilibrare la parità di genere, ancora fortemente disattesa in entrambi i paesi. Per quanto riguarda le altre categorie, in particolare le persone portatrici di disabilità, le persone straniere o di origine straniera (rifugiati e richiedenti asilo o persone lungo-soggiornanti) e le persone con precedenti penali, gli ostacoli alle misure di inclusività sono particolarmente onerosi per le organizzazioni non-profit e quindi raramente realizzate. Sulla base di quanto sottolineato nei paragrafi precedenti del presente capitolo e alla luce dei risultati della ricerca condotta da HIGGS, risulta ancora più urgente lavorare per far sì che tutti i diversi stakeholders coinvolti nell'inclusività sociale, economica e lavorativa delle persone vulnerabili siano supportati – non solo a livello economico ma anche in termini di capitale culturale – per innovarsi internamente e divenire organizzazioni maggiormente inclusive.

Dai risultati raccolti nelle ricerche riportate emergono chiaramente gli ostacoli all'inclusione lavorativa delle persone straniere e migranti, sia per le imprese sia per le organizzazioni della società civile. Al primo posto vi è il difficile riconoscimento delle competenze e del capitale umano. A fronte di un'immigrazione poco qualificata in paesi come l'Italia e la Grecia, le organizzazioni (imprese e ONG) non sono attrezzate per la valorizzazione di titoli e competenze e non applicano gli strumenti forniti a livello europeo. Se a ciò si associa la carenza di competenze linguistiche dei lavoratori stranieri e l'incapacità di rispondere a tale lacuna da parte delle organizzazioni, l'incontro tra domanda e offerta di lavoro risulta estremamente complesso, con un conseguente *mismatch* e un rischio di sovra-qualificazione dei lavoratori.

Per garantire un'integrazione efficace nel mondo del lavoro è fondamentale rispondere ai diversi bisogni di cui le persone straniere sono portatrici in maniera integrata, per far fronte alle esigenze di

tipo abitativo, economico, sociale, educativo, lavorativo, sanitario. L'adozione di tale approccio da parte delle organizzazioni implica una stretta collaborazione tra le diverse realtà del territorio ed è strettamente correlato alla cultura organizzativa. Quest'ultima, se fortemente monolitica (Cox, 1994) non porrà al centro della sua strategia il tema dell'inclusione. Inoltre, alla prospettiva culturale adottata dalle organizzazioni si associano altri ostacoli alle politiche di diversity management, tra cui le difficoltà organizzative ed economiche che gli inserimenti di personale straniero comportano, sia per le piccole imprese che per le ONG.

In conclusione, le organizzazioni della società civile e le imprese, oltre a non possedere le competenze e gli strumenti per includere personale straniero al loro interno, non pongono tale questione nell'insieme delle priorità per la definizione di una strategia d'inclusione. Tuttavia, i dati sulla presenza straniera nel mercato del lavoro sottolineano la portata del fenomeno e obbligano le organizzazioni a riflettere sulle loro capacità di integrazione e attrazione di tale forza lavoro.

Se questo capitolo ha affrontato il ruolo dei diversi attori per l'integrazione lavorativa delle persone straniere, in particolare gli stakeholders sociali, il prossimo capitolo è volto a fornire un excursus sui dati riguardo alla presenza straniera nel mercato del lavoro italiano, facendo luce sulle questioni più significative, tra cui la sovra-qualificazione e il sotto-inquadramento dei lavoratori stranieri e le dinamiche di discriminazione su base culturale, etnica e religiosa che questi subiscono nell'accesso al lavoro.

Capitolo 4 – Il contesto: gli immigrati nel mercato del lavoro in Italia

Il capitolo che segue ha l'obiettivo di delineare il quadro socio-demografico della presenza straniera in Italia, con un focus particolare sulla componente lavorativa. Partendo dai dati più recenti, si propongono delle riflessioni sui principali fattori che influenzano l'accesso al mercato del lavoro per la popolazione straniera: la persistente segregazione occupazionale, che vede gli immigrati prevalere in professioni e ruoli scarsamente qualificati; il fenomeno della sovra-qualificazione, con la conseguente perdita di capitale umano; e infine le discriminazioni che ancora caratterizzano l'inclusione lavorativa degli stranieri. Solo attraverso una comprensione approfondita del fenomeno migratorio in Italia e delle dinamiche discriminatorie che ne influenzano l'accesso al lavoro, è possibile concepire e attuare interventi mirati alla gestione della diversità culturale, rispondendo così ai reali bisogni della forza lavoro straniera e garantendo l'efficacia degli stessi.

4.1. La popolazione straniera in Italia

Al 31 dicembre 2023 sono residenti in Italia 5.307.598 cittadini stranieri, ovvero il 9% del totale della popolazione (Idos, 2024). Dopo il dato record del 2019 che registrava una presenza di quasi 6 milioni di cittadini stranieri in Italia, negli anni successivi il numero è poi calato (Ismu, 2024). Complessivamente, nella popolazione straniera si rivede un bilancio di genere – le donne sono il 51%, con una maggiore presenza femminile per alcune collettività – e c'è una presenza rilevante di giovani, e persone provenienti da paesi europei. Al 1° gennaio 2024, una persona straniera su cinque ha la cittadinanza romena, ovvero il 21% del totale delle persone straniere residenti in Italia. Tale comunità rappresenta da tempo la più numerosa sul territorio nazionale (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2024). Riguardo alla componente extra europea, questa è aumentata considerevolmente negli ultimi anni (+4,7% dal 2022 al 2023) (Idos, 2024) e ciò è dovuto in gran parte all'esacerbarsi di conflitti e guerre e in particolare alla situazione bellica in Ucraina, che ha comportato un significativo flusso migratorio verso l'Europa occidentale. Nonostante ciò, è bene sottolineare che la comunità ucraina è presente sul territorio italiano in maniera consolidata ormai da tempo. Al 1° gennaio 2023 si registra una quota di cittadini ucraini che corrisponde circa al 10% del totale dei cittadini extra-UE regolarmente presenti in Italia, sostanzialmente equivalente alla presenza di cittadini marocchini e albanesi (Ismu, 2024), entrambe con circa 415mila residenti (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2024). Insieme alla Cina, queste tre comunità accentrano il 40% degli stranieri extra-europei regolarmente soggiornanti in Italia (v. Grafico 4.1.). A queste seguono diversi paesi con una quota di presenze che va dal 2% al 4%, ovvero: Bangladesh, India, Egitto, Pakistan, Filippine, Nigeria,

Senegal, Sri Lanka, Tunisia e Perù (Istat, 2024c). Volendo riassumere per area geografica di provenienza, circa la metà delle persone straniere residenti in Italia proviene dall'Europa geografica (46,2%), il 22,7% dall'Africa (di cui circa la metà dall'Africa settentrionale), il 23,4% dall'Asia e il 7,6% dalle Americhe, per lo più dall'America centro meridionale (Istat, 2024c).

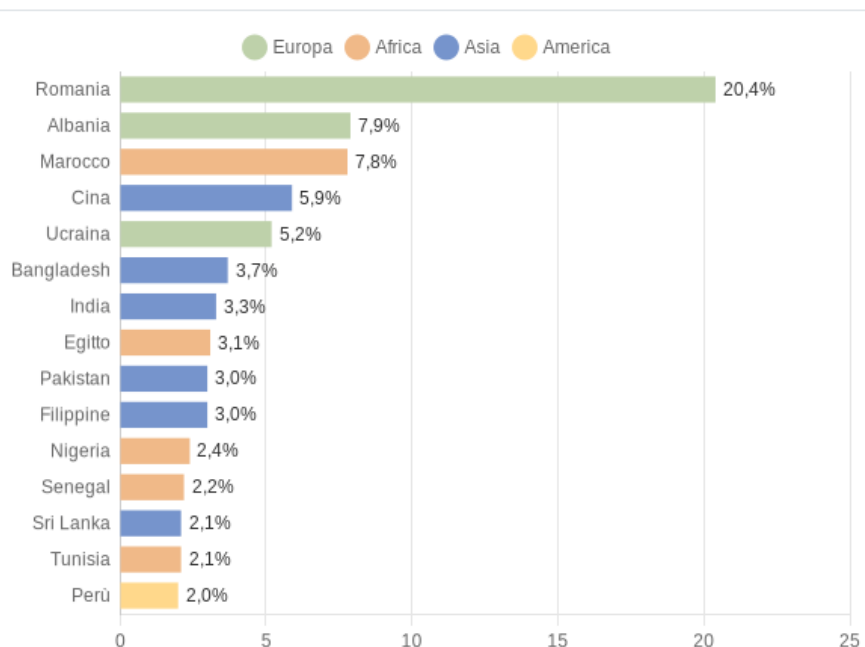


Grafico 4.1. Fonte: Istat (2024). Cittadini stranieri per cittadinanza al 1° gennaio 2024.

Riguardo alla distribuzione per genere, la presenza femminile corrisponde a più della metà dei cittadini stranieri presenti in Italia, con notevoli differenze tra le varie cittadinanze: ad esempio, le donne ucraine e moldave sono molto più degli uomini di tali gruppi nazionali (rispettivamente il 77,9% e il 65,1%), mentre la quota femminile si riduce nettamente per le collettività marocchina, indiana e bangladese (45,6%, 39,5% e 32,8% rispettivamente) (Istat, 2023d). Tale distribuzione per genere è dovuta principalmente alle caratteristiche delle catene migratorie: avviate al maschile dall'area dell'Africa settentrionale e al femminile dall'Est Europa, dal Sud America e dalle Filippine. In aggiunta, per quanto riguarda la forte prevalenza di donne ucraine, tale dato è evidentemente legato al conflitto presente nel paese d'origine, dove gli uomini sono rimasti al fronte mentre le donne sono fuggite, insieme ai figli minorenni. La forte presenza femminile è inoltre legata ai meccanismi ormai radicati di integrazione lavorativa all'interno di specifiche sacche professionali – come vedremo nei paragrafi successivi – relative in particolare agli ambiti di cura e servizi alla persona.

La popolazione straniera è più giovane della media in Italia, se si considera che circa un terzo dei cittadini stranieri ha meno di 35 anni, con delle differenze tra le varie provenienze (Istat, 2023d). Se, da una parte, i giovani provenienti dai paesi africani hanno un peso significativo per le classi di età fino ai 24 anni (33,6% del totale dei cittadini extra europei), dall'altra, la quota più numerosa di

persone over 55 si registra tra i cittadini provenienti dall'Oceania (36,1%) e dai paesi dell'Europa geografica non UE (23,7%) (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2023).

Per diverso tempo la presenza immigrata in Italia ha rappresentato una risorsa fondamentale per bilanciare il calo demografico a cui assistiamo, tuttavia non è più sufficiente (Ismu, 2024). Sebbene la popolazione straniera giovane sia ancora oggi numerosa, la sua capacità di mitigare i numeri del nostro “inverno demografico” è dovuta più che altro al continuo indebolimento della popolazione italiana in termini di natalità (Ismu, 2024). Allo stesso tempo, è importante rimarcare come anche per gli stranieri e le straniere il tasso di natalità si stia attenuando. A partire dal 2012, dopo decenni di crescita continua di nati stranieri, la loro frequenza è diminuita costantemente (Ismu, 2024). I tassi di natalità della popolazione straniera si avvicinano progressivamente a quelli degli italiani: se nel 2004 il tasso di nati stranieri aveva un vantaggio di 14 punti percentuali rispetto agli autoctoni, nel 2022 questo vantaggio è sceso a soli 4 punti in più (Ismu, 2024).

Le acquisizioni della cittadinanza italiana nel 2022 hanno riguardato circa 214mila stranieri, con ai primi posti le componenti marocchina e albanese (Ismu, 2024). A seguire, i naturalizzati provengono dalla Romania, Brasile, Ucraina, Moldavia, Polonia, Ecuador, Russia e Argentina (Istat, 2023d). I dati provvisori del 2023 indicano un numero analogo di nuovi cittadini, di poco inferiore alle 200mila unità (Idos, 2024).

Per quanto riguarda la distribuzione sul territorio nazionale, nel 2023 la popolazione straniera è concentrata in particolar modo nelle regioni del Centro-Nord (83,2%), specialmente nel Nord-Ovest (34,2%) (v. Grafico 4.2.).

Distribuzione % per macro-aree nazionali

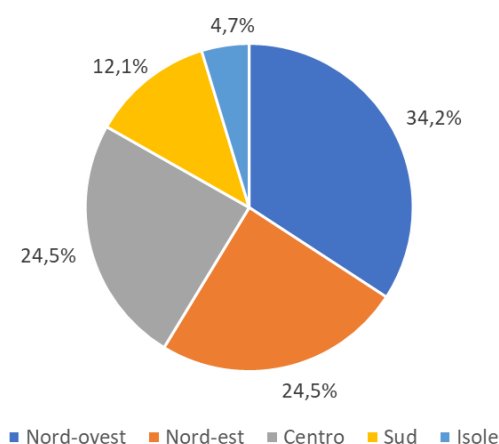


Grafico 4.2. Fonte: Istat (2024). Infografica sulla distribuzione territoriale della popolazione straniera in Italia per macro-aree nazionali.

In ordine di presenze, le cinque regioni che registrano i più alti tassi di popolazione straniera sono la Lombardia, il Lazio, l'Emilia Romagna, il Veneto e il Piemonte. La provincia di Roma raggruppa

circa il 10% degli stranieri residenti sul totale, quella di Milano il 9,3% mentre quella di Torino poco più del 4% (Idos, 2023). Rispetto alla distribuzione delle diverse collettività sul territorio, i cittadini romeni confermano la loro presenza sull'intero territorio nazionale, comprese le Isole, anche se maggiormente presenti nelle regioni del Centro e del Nord, in particolare in Lazio, in Lombardia e in Piemonte – queste tre regioni contengono circa il 46% della popolazione romena presente in Italia (Idos, 2023). Se si considerano le altre collettività maggiormente presenti, i cittadini albanesi si concentrano nelle grandi città del Centro-Nord (Roma, Genova, Milano e Torino) con una percentuale simile in tutte e quattro (5,3%). Nelle stesse città si contano in totale il 7,7% dei marocchini, che sono maggiormente presenti a Torino (il 3,6% dei cittadini marocchini in Italia si concentra in questa città) mentre i cittadini cinesi registrano nuovamente una presenza ormai radicata nelle città di Milano, Prato e Roma (complessivamente, il 25,9%) (Idos, 2023).

Negli ultimi anni, inoltre, si è registrato un cambiamento nella composizione dei nuovi arrivi in termini di motivazioni legate alla migrazione. Se nel 2022, il motivo prevalente di ingresso in Italia era per asilo e motivi umanitari (45,1% dei nuovi permessi), nel 2023 torna ad essere il ricongiungimento familiare, insieme ai permessi per motivi di studio (Idos, 2024; Istat, 2024b). Quest'ultimi sono cresciuti significativamente con più di 27mila nuovi ingressi nel 2023 (Istat, 2024b), mentre i permessi per altri motivi (salute e confessione religiosa) sono il 7,9% (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2023). Dal 2021 al 2022 la percentuale di ingressi per motivi di lavoro si è ridotta notevolmente, passando da un +32,2% ad un +15% e lo stesso vale dal 2022 al 2023, con un calo del -42,2% dei permessi rilasciati per lavoro. Tuttavia, si tratta comunque di un incremento rispetto agli anni precedenti, se si considera che si è passati da circa 10mila permessi di soggiorno per lavoro nel 2020 a 67mila nel 2022. Tale aspetto deve essere messo a fuoco per le politiche migratorie e di integrazione, poiché rispecchia le esigenze in termini produttivi (Leone Moressa, 2023). Considerando congiuntamente gli incentivi economici come “push factor” nei processi migratori (Castles e Miller, 1998; Chiswick e Hatton, 2003) e la richiesta di manodopera per il funzionamento del tessuto produttivo italiano (“pull factor”), il lavoro deve essere posto al centro delle dinamiche di immigrazione in Italia.

4.2. L'inserimento nel mercato del lavoro: stranieri, manodopera per le imprese italiane

L'esigenza di forza lavoro straniera è sempre impellente per il sostentamento del tessuto imprenditoriale italiano, il quale è fortemente dipendente dalla manodopera straniera (Excelsior, 2023). Se si considera il bilancio delle entrate e uscite economiche da e per gli immigrati, il saldo è positivo: le tasse e i contributi pagati superano i servizi di welfare loro dedicati (+1,2 miliardi) (Leone Moressa, 2024). Eppure, nonostante tali evidenze dei benefici dell'immigrazione in Italia, le politiche

migratorie continuano ad essere orientate al suo contrasto, con una propaganda ed una strumentalizzazione politica fortemente in contraddizione con la realtà, per la quale la presenza straniera è per l'appunto funzionale alla sopravvivenza delle imprese italiane e, in una certa misura, anche della stessa società. Perciò, riprendendo le parole di Zolberg (1997), l'immigrato è desiderato ma non benvenuto in Italia. La funzionalità economica della popolazione straniera si scontra con il rifiuto per tale presenza sociale sul territorio italiano (Ambrosini, 2001).

Sebbene non sia possibile identificare un vero e proprio modello di immigrazione e di integrazione in Italia (cfr. Bagolini, 2010), ci sono alcuni elementi che connotano le politiche migratorie italiane da sempre e che, secondo alcuni (Basso e Perocco, 2003), racchiudono tutti gli elementi più negativi dei vari modelli di integrazione europei. In primo luogo, c'è una richiesta di assimilazione nei confronti della popolazione straniera, senza che siano concesse le opportunità di integrazione e mobilità sociale garantite alla popolazione autoctona. I diritti delle minoranze etniche non vengono riconosciuti e viene richiesto a quest'ultime di rimanere relegate e chiuse nelle loro comunità, senza un riconoscimento della diversità culturale e religiosa. In ultimo, vi è una politica di sfruttamento, selezione mirata e precarizzazione della manodopera immigrata (Perocco, 2003, pp. 218-219):

Agli immigrati viene chiesto, o meglio imposto, di essere mera forza lavoro, di negare gli aspetti umani, sociali, culturali, spirituali, della propria esistenza [...] Se in Italia gli immigrati sono portatori di diritti (dimezzati) solo in quanto "lavoratori", l'esistenza e l'esercizio dei diritti non sono garantiti dalla mera condizione di persona (diritto naturale), né dall'appartenenza territoriale (*jus loci*) e neppure dall'appartenenza alla nazione per discendenza di sangue (*jus sanguinis*), ma sono subordinati all'essere manodopera attiva e produttiva: è questo è lo *jus laboris*.

I paesi del sud Europa riportano alcune similitudini in ambito di politiche migratorie e modelli di integrazione della popolazione straniera all'interno delle loro società e dei mercati del lavoro. In particolare, ciò che connota il "modello mediterraneo" di inserimento è l'ampia richiesta di manodopera a basso costo e scarsa qualificazione, la quale viene spesso soddisfatta da lavoratori immigrati (Ambrosini, 2013; Ambrosini e Panichella, 2016; Baldwin-Edwards, 2004; Mencarini, 2005; Reyneri e Fullin, 2011).

In Italia, a partire dagli anni '80 del '900, la manodopera autoctona non si è più detta disponibile a ricoprire certe mansioni. In seguito al diffondersi di un benessere socio-economico, allo sviluppo delle attività impiegate e delle professioni autonome, i lavoratori e le lavoratrici italiane hanno elevato le proprie aspettative di impiego, abbandonando il lavoro faticoso, talvolta degradante e dequalificante, non più considerato attrattivo. In sostanza, si è creato un vuoto di manodopera per le professioni operaie (Ambrosini, 2001). Questo vuoto è stato presto colmato dalla manodopera straniera, incentivando il cosiddetto fenomeno della segmentazione del mercato del lavoro.

In una società sviluppata, il sistema economico non solo non è in grado di corrispondere alla richiesta sempre più estesa di posti di lavoro puliti, dignitosi, possibilmente impiegatizi, professionali o autonomi; ma tende anche a generare una nuova domanda di lavoro povero. Si apre una divaricazione tra il lavoro richiesto e quello offerto, e in questo spazio si inserisce il lavoro immigrato (Ambrosini, 2001, p. 58).

Secondo la teoria della segmentazione del lavoro (Piore, 1979; De Haas, 2011) vi sono tre aree del mercato del lavoro in competizione tra loro. I primi due segmenti comprendono i lavoratori altamente qualificati e specializzati, impiegati nella grande industria, con un certo grado di stabilità occupazionale ma soprattutto con una certa indifferenza nei confronti della concorrenza di coloro che occupano gli strati più bassi della gerarchia occupazionale. Tali strati sono per l'appunto occupati da quei lavoratori dequalificati, che non hanno possibilità di competere con i lavoratori dei primi segmenti e che sono scarsamente tutelati, più precari, meno pagati e più esposti a rischi sul lavoro. La competizione risiede principalmente nel divario economico e salariale tra questi segmenti (Bagolini, 2010; Zanfrini, 2016). Se coloro che possiedono le qualifiche per potersi inserire nei primi due segmenti del mercato del lavoro hanno aspettative elevate in termini occupazionali e quindi non sono disposti a considerare il mercato secondario, quest'ultimo attrae in particolar modo i soggetti più fragili e ai margini, tra cui gli immigrati. Da questa analisi, emerge chiaramente come la concentrazione degli immigrati negli strati più bassi del mercato del lavoro non sia tanto condizionata da una carenza di capitale umano, quanto piuttosto da degli aspetti strutturali della società e del suo funzionamento economico (cfr. Castles, 2002): i lavoratori stranieri sono maggiormente inseriti nel mercato del lavoro secondario (edilizia e settore manifatturiero) e terziario (servizi, tra cui commercio e ristorazione) a prescindere dalle loro competenze e dai loro titoli di studio.

Il bisogno di manodopera immigrata è dettato da interessi economici e politici, i quali determinano condizioni lavorative e salariali talmente degradanti che non incontrano la disponibilità dei lavoratori autoctoni (Castles e Miller, 2012; Zanfrini, 2016). Per descrivere i lavori occupati dagli immigrati Ambrosini (2011) parla di lavori delle "cinque P", ovvero i lavori pesanti, pericolosi, precari, poco pagati, penalizzati socialmente. Tra i principali settori di inserimento vi sono quindi l'agricoltura, l'edilizia, il settore industriale, la ristorazione e il turismo, i servizi di cura e il lavoro domestico (Ismu, 2024). Tutti questi settori sono caratterizzati da un'elevata incidenza di lavoro sommerso e di sfruttamento, con professioni soggette a forte precarietà, pericolose in termini di salute dei lavoratori e poco retribuite³⁶. Tale collocazione occupazionale, oltre a confinare gli immigrati negli strati più bassi del mercato del lavoro, rafforza gli stereotipi e i pregiudizi nei loro confronti, associandoli

³⁶ Per un approfondimento: <https://integrazioneimmigranti.gov.it/it-it/Altre-info/e/2/o/18/id/146/Caporalato-e-sfruttamento-lavorativo-I-dati>

unicamente a professioni poco qualificate e istigando un sentimento di ostilità da parte della popolazione autoctona. Infatti, sebbene viga tutt'oggi il principio di complementarità tra forza lavoro autoctona e immigrata³⁷, quest'ultima è molte volte accusata di “rubare il lavoro agli italiani”.

Oltre all'esacerbarsi del conflitto sociale che sconfinava in odio razziale, è evidente come tale funzionamento dell'inserimento occupazionale della popolazione immigrata comporti degli svantaggi su tutti i piani. Anche a livello economico, infatti, lo spreco di capitale umano non è certamente proficuo per il paese: segregando la popolazione straniera nelle professioni dequalificanti questa difficilmente potrà integrarsi in maniera ottimale nella società d'accoglienza e contribuire economicamente (Castles e Kosack, 2010). Eppure, tale collocazione nei livelli più bassi della gerarchia professionale e lavorativa sembra essere funzionale alle esigenze del sistema socio-economico per come è strutturato: la costante richiesta di manodopera e l'indisponibilità degli italiani a svolgere tali occupazioni fanno sì che persista una prospettiva utilitaristica all'immigrazione, per cui la popolazione straniera svolge i lavori più pesanti, precari e umilianti (Di Sciullo, 2020). L'esigenza di manodopera immigrata e il contributo che questa fornisce alle aziende italiane attesta la funzionalità del lavoro immigrato, per cui la popolazione straniera continua ad essere considerata nel discorso pubblico e politico unicamente come “braccia da lavoro” (Pittau, 2020).

4.2.1. Dati alla mano, una fotografia della situazione

La forza lavoro immigrata in Italia registra tradizionalmente tassi di occupazione e disoccupazione molto elevati, entrambi superiori a quelli degli autoctoni, riportando un'elevata presenza nella forza lavoro (Istat, 2023b). Dopo il drastico calo occupazionale registrato durante il periodo pandemico, nel 2023 il numero degli occupati è tornato ai livelli del 2019: nel 2023, gli stranieri occupati in Italia corrispondono al 10,1% del totale degli occupati (v. Grafico 4.3.) (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2024). Tuttavia, la crescita in termini di occupazione della popolazione straniera vale principalmente per gli uomini (+5,9%), mentre per quanto riguarda le donne il numero di occupate rimane inferiore di circa il 5% rispetto al 2019 (Idos, 2023). A tale crescita si accompagna una riduzione del tasso di disoccupazione e degli inattivi (Ismu, 2024). Il calo della disoccupazione riguarda tutte le componenti, in maniera più marcata per gli stranieri europei rispetto agli extra-europei e agli italiani (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2024). Alla flessione della disoccupazione si associa anche un calo del tasso di inattività, che si è ridotto maggiormente tra gli stranieri non europei rispetto agli italiani (rispettivamente -6% e -3,6%), mentre si registra un

³⁷ Principio secondo il quale gli stranieri sono impiegati nei lavori che “gli italiani non sono più disposti a fare” (Zanfrini, 2019).

aumento degli inattivi tra gli stranieri europei (+1,8%) (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2024).



Grafico 4.3. Fonte: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2024). Rappresentazione della % degli stranieri sul totale degli occupati e dei disoccupati in Italia nel 2023.

Riguardo alla distribuzione nei diversi settori occupazionali, gli stranieri sono occupati per la maggior parte nei servizi collettivi e personali (30,4%), nell'agricoltura (18%), nella ristorazione e turismo (17,4%) e nelle costruzioni (16,4%) (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2024). Nei settori con i tassi più alti di lavoratori stranieri, la componente extra europea pesa maggiormente: nei servizi alla persona l'incidenza è più del 20%, mentre nel settore del turismo e della ristorazione e nell'agricoltura gli occupati non UE sono più del 10% (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2024). Rispetto alle cittadinanze, il 35,5% del totale dei lavoratori extra europei proviene da tre paesi: Albania, Marocco e Cina (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2023).

La distribuzione dei lavoratori stranieri in alcuni settori porta al consolidamento di nicchie di mercato, per cui la tendenza ad impiegare cittadini di una determinata provenienza in specifici ambiti e occupazioni alimenta la costruzione di immaginari e stereotipi secondo i quali sono i tratti culturali a determinare una certa propensione verso un'occupazione. Per descrivere tale fenomeno, la letteratura parla di "specializzazioni etniche" (Ambrosini, 2001; Zanfrini, 2016): una certa concentrazione occupazionale degli immigrati consolida l'idea di specifiche "attitudini etniche", il che ha un impatto significativo sulla conseguente immobilità professionale, oltre che sull'associazione dei lavoratori stranieri a mansioni che comportano un certo grado di sottomissione e deferenza, invece che a lavori che implicano autonomia e iniziativa personale. Oltre a tralasciare e omologare le attitudini, le aspirazioni e le opportunità di crescita professionale dei lavoratori stranieri, tale fenomeno comporta una certa segregazione, limitando l'interazione con il resto della società, fondamentale per l'accumulazione di risorse linguistiche e relazionali necessarie ad una migliore integrazione (Ambrosini, 2001). Si tratta di un sistema di stratificazione su base etnica, con una funzione di assegnazione di diverse posizioni sociali e relativi vantaggi (Zanfrini, 2016).

La segregazione occupazionale delle persone straniere implica una presenza a dir poco esigua in altri settori e occupazioni più qualificate (tra cui dirigenti, imprenditori, tecnici). Quest'ultime sono da loro occupate per il 2,5% sul totale, quelle commerciali e impiegatizie per il 9,9%. In totale, oltre il 50% degli immigrati è occupato in 14 professioni – gli italiani in 45 professioni. La metà delle donne straniere lavora in 4 professioni: collaboratrici domestiche, badanti, addette alla pulizia, cameriere (Idos, 2023). Se per i lavoratori italiani la figura maggiormente ricoperta è quella dell'impiegato (per 4 lavoratori italiani su 10), questa è ricoperta dagli immigrati solo per il 10,9% del totale. Di questi, al contrario, oltre 3 su 4 sono impiegati in profili operai. Risalendo le gerarchie professionali sulla base del ruolo e delle qualifiche richieste, si registra una presenza-assenza nelle posizioni di quadro tra i lavoratori stranieri (0,8%) e tra i dirigenti (0,2%) (Ismu, 2024).

Nel 2023, il fabbisogno di forza lavoro straniera ha riguardato prevalentemente il settore dei servizi alle imprese – trasporto, logistica e magazzinaggio –, del turismo e ristorazione e della sanità e assistenza sociale. Consistenti anche le richieste di lavoratori da inserire nei comparti delle costruzioni, metallurgia e industria alimentare. I profili più ricercati sono stati: camerieri, commessi, cuochi, muratori, camionisti e lavoratori non qualificati nei servizi di pulizia. La richiesta continua, perciò, ad essere legata a profili poco qualificati, con una ricerca di competenze legate alla flessibilità e alla capacità di adattamento (Excelsior, 2023; Ismu, 2024).

Nel 2023 il numero di lavoratori extra europei rappresenta l'11,6% del totale dei lavoratori (13,6% uomini e 8,9% donne), in linea con il 2022 (con un aumento del +6,1%). Nella distribuzione territoriale l'incidenza dei lavoratori extra europei risulta più accentuata in Emilia-Romagna (19,4% uomini; 12,8% donne), in Toscana (18,5% uomini; 12,7% donne), in Lombardia (18,6% uomini; 11,5% donne) e in Trentino-Alto Adige (17,6% uomini; 12,8% donne). Le regioni Lombardia, Emilia-Romagna, Veneto e Toscana contengono quasi 2/3 dei lavoratori extracomunitari, il 28,7% dei quali si trovano in Lombardia (v. Grafico 4.4.) (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2024).

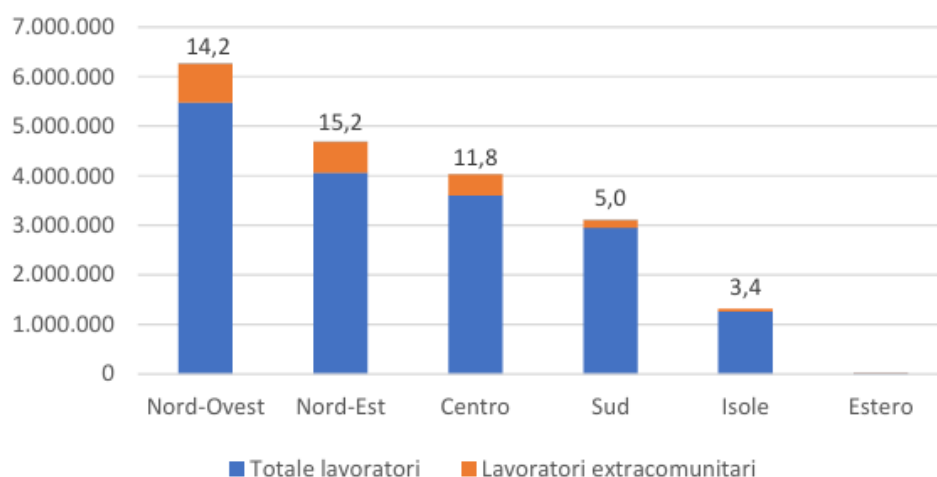


Grafico 4.4. Fonte: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2024). Distribuzione territoriale dei lavoratori dipendenti da aziende e percentuale di lavoratori extracomunitari rispetto al totale della ripartizione geografica (2023).

Tra i lavoratori dipendenti di aziende, un dato significativo riguarda il divario retributivo: i dipendenti extra UE percepiscono infatti una retribuzione inferiore del -31,2% rispetto ai colleghi della stessa categoria (Idos, 2023). Tale divario può essere legato ad un orario giornaliero ridotto e all'assenza o al mancato riconoscimento di qualifiche professionali (Ismu, 2024). Diverso è il caso dei lavoratori domestici: tra questi, gli occupati extra UE hanno una retribuzione media maggiore del complesso della categoria (+11,7%). Ciò, tuttavia, non è determinato da migliori condizioni contrattuali, quanto piuttosto da un numero maggiore di ore giornaliere lavorate (Idos, 2023). Questi dati sottolineano un'immigrazione saldamente ancorata al "lavoro povero", che anticipa condizioni di povertà assoluta o relativa per tale popolazione (Zanfrini, 2023).

Lo svantaggio è distribuito anche a livello territoriale, con delle differenze significative tra le regioni del Centro-Nord e quelle del Sud Italia. Per via delle migliori performance socio-economiche delle regioni settentrionali rispetto a quelle meridionali, il tasso di occupazione è superiore in queste aree. Ciò ha condizionato e condiziona tuttora la distribuzione della popolazione immigrata sul territorio e l'inserimento di quest'ultima nei rispettivi mercati del lavoro (Reyneri, 2007; Ambrosini, 2010; Ambrosini e Panichella, 2016). Dalle ricerche è emerso come le chances occupazionali per gli immigrati in termini di occupazione sono maggiori se questi risiedono nelle regioni del Centro-Nord; tuttavia, se si guarda allo svantaggio relativo, emerge che la penalizzazione per gli stranieri è più forte al Nord, nonostante le maggiori opportunità lavorative (Ambrosini e Panichella, 2016). Ad ogni modo, se al Nord i lavoratori non qualificati sono circa un quarto degli stranieri occupati, nel Mezzogiorno sono la metà. Il lavoro non standard è più diffuso nelle Sud Italia rispetto al Nord: mentre il gap con gli occupati italiani al Nord è maggiore di 13 punti, al Centro è di 16 punti mentre nel Mezzogiorno arriva a 23 punti percentuali. Nelle regioni settentrionali è più diffuso il lavoro in

industria e nelle professioni operaie, mentre nelle regioni meridionali sono maggiormente frequenti gli inserimenti in ambito agricolo e commerciale (Idos, 2023).

L'analisi delle condizioni lavorative della popolazione straniera nel mercato del lavoro in Italia non può esimersi dal considerare due dimensioni che giocano un ruolo chiave nella distribuzione dello svantaggio: il genere e l'età dei lavoratori e delle lavoratrici. Alla provenienza si aggiungono perciò ulteriori fattori di discriminazione che contribuiscono ad aumentare il già ampio divario tra lavoratori stranieri e autoctoni, in termini di condizioni di lavoro. Come già accennato a più riprese, le donne straniere vivono condizioni lavorative ancor più sfavorevoli degli uomini, in particolar modo le donne extra europee. Il differenziale di genere nei tassi di occupazione vede uno sfavore per le donne extra europee del 30%, corrispondente al doppio del dato rilevato all'interno della popolazione italiana tra donne e uomini. D'altra parte le donne straniere comunitarie, così come gli uomini comunitari, riportano tassi di occupazione superiori rispetto agli italiani e alle italiane. Riguardo ai tassi di disoccupazione invece la popolazione lavorativa straniera complessiva (donne e uomini, extra UE e comunitari) è più penalizzata rispetto agli italiani e alle italiane in maniera generalizzata (Ismu, 2024). Tuttavia, in seguito alla pandemia si è assistito ad una crescita della domanda di lavoro che ha avuto un impatto maggiore sulla componente femminile, italiana e straniera: per quanto riguarda le donne extra europee è stata registrata una variazione positiva del numero dei rapporti di lavoro attivati pari al 20,2% e, nel caso delle donne UE, pari al 6,4% (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2023).

Riguardo all'età dei lavoratori stranieri in Italia, i dati mostrano come i lavoratori extraeuropei siano nettamente più giovani rispetto agli altri: nel 2023, se il totale dei lavoratori sotto i 40 anni di età corrisponde al 43,7% del totale, i lavoratori extra UE in questa fascia d'età sono il 53,4%. Alla giovane età tuttavia si associa un maggiore svantaggio, in primo luogo sull'aspetto retributivo poiché la retribuzione media annua aumenta al crescere dell'età, sia per gli italiani che per gli stranieri (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2024). Nonostante il costante contributo della popolazione straniera giovane al mercato del lavoro italiano, negli ultimi anni si assiste ad un invecchiamento della popolazione straniera residente e, conseguentemente, ad un invecchiamento della popolazione lavorativa straniera. Se gli occupati stranieri tra i 15-64 anni nel 2022 sono aumentati del 5,5% rispetto al 2021, tra questi i 55-64 sono aumentati del 12,5%. Tali dati indicano un invecchiamento dei lavoratori stranieri e allo stesso tempo mostrano come questi – uomini e donne – permangono più a lungo nel mercato del lavoro (Idos, 2023). Da sempre considerata come la popolazione in grado di fornire persone giovani al mercato del lavoro, i residenti stranieri invecchiano e così anche la loro presenza in termini di occupazione muta.

Oltre all'invecchiamento della popolazione straniera, si assiste ad una crescente naturalizzazione degli stranieri residenti. Nel 2023 gli stranieri che hanno acquisito la cittadinanza sono stati 213.567, con un incremento significativo rispetto al 2021 (121.457) (Istat, 2024a). I nuovi cittadini tendono a distribuirsi nel mercato del lavoro in maniera più simile agli italiani per nascita, con ad esempio tassi di occupazione inferiori rispetto agli immigrati residenti senza cittadinanza italiana (Ismu, 2024a). Tale dato sottolinea l'inefficienza di una prospettiva economicistica dell'integrazione nel mercato del lavoro meramente orientata a rispondere al fabbisogno di manodopera immigrata, che non tiene conto delle competenze e del capitale umano di tale popolazione che tenderà a disperdersi, non solo nella prima fase di ingresso ma anche una volta stabilizzati sul territorio. La tendenza a governare l'immigrazione in funzione delle richieste contingenti della domanda di lavoro, oltre ad alimentare la segmentazione occupazionale, alimenta la dispersione del capitale umano e del potenziale della forza lavoro straniera, consolidando fenomeni di sovra-qualificazione tra gli stranieri in maniera duplice rispetto agli italiani: si rafforza così un modello di integrazione di basso profilo (Huddleston et al., 2015; Zanfrini, 2016).

4.3. Perdita di capitale umano e over-qualification dei lavoratori stranieri

L'istruzione e l'acquisizione di competenze tramite percorsi formativi hanno un ruolo determinante nel posizionamento professionale e nella mobilità sociale delle persone. Questo tipo di capitale – il capitale umano – rappresenta uno status acquisito in seguito ad un significativo sforzo. Eppure, nonostante la crescente istruzione nelle società occidentali, non assistiamo ad un aumento della mobilità sociale (Blau e Duncan, 1967; Bagaglini, 2010). Nel caso delle popolazioni in migrazione, queste raramente dispongono delle risorse sociali ed economiche strettamente connesse a tale mobilità. A queste persone si presentano degli ostacoli e delle difficoltà di ascesa sociale maggiori in confronto agli autoctoni nella società di accoglienza, al netto delle proprie competenze e quindi del capitale umano posseduto.

Ad influenzare i percorsi di mobilità sociale delle persone immigrate nei paesi di arrivo vi sono perciò alcuni fattori principali, tra questi vi è in primo luogo il posizionamento nel mercato del lavoro. Come ripercorso nel precedente paragrafo, la popolazione immigrata in Italia è inserita nei settori e nei ruoli meno qualificati, in una forma precaria e spesso informale, con maggiori rischi e minori possibilità di crescita professionale. Vi sono poi gli aspetti delle altre sfere della vita: dall'alloggio, all'accesso alla sanità, all'educazione ed istruzione dei figli. Evidentemente, l'assetto burocratico e amministrativo, così come quello legislativo, hanno un ruolo fondamentale nella *im*-mobilità sociale degli stranieri: le politiche migratorie e di accoglienza restrittive, la carenza di servizi e strumenti di tutela dei diritti di tale popolazione, tra cui la rigida legge sulla cittadinanza ma anche il mancato

riconoscimento di titoli di studio e delle competenze acquisite all'estero. A ciò inevitabilmente si somma il pregiudizio sociale largamente diffuso nei confronti dello “*straniero*” all'interno della società di accoglienza. Insieme, tutti questi fattori impattano negativamente sulle opportunità di mobilità sociale, in particolare per quanto riguarda la mobilità occupazionale e quindi la crescita professionale (Bagolini, 2010).

In Italia il modello di integrazione subalterna presente favorisce l'inserimento lavorativo degli immigrati con una scarsa istruzione e poche competenze a scapito di coloro che sono più istruiti, che risultano pertanto ulteriormente penalizzati. Secondo tale modello, l'immigrato è sì accolto ed integrato, ma ciò avviene senza troppe resistenze da parte di quest'ultimo che deve essere disposto ad occupare l'ultimo posto della scala sociale così da non rappresentare un possibile concorrente con i lavoratori autoctoni per le posizioni più ambite. La migrazione modifica il capitale umano di coloro che migrano, talvolta innalzandolo ma più frequentemente deprimendolo, con una conseguente dequalificazione professionale (Ambrosini, 2001).

Se il livello di istruzione formale rappresenta un aspetto rilevante per l'integrazione occupazionale della popolazione immigrata, l'Italia si distingue dagli altri paesi OCSE tra le altre cose anche per il dato relativo all'istruzione di tale popolazione: in Italia, solamente il 12% degli immigrati possiede un titolo di laurea, rispetto al 20% degli autoctoni (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2023; Ismu, 2024). Eppure, se si guarda al tasso di occupazione per livello di istruzione, è possibile notare come a fronte di un'istruzione terziaria, la popolazione immigrata ha meno chances occupazionali rispetto agli autoctoni con il medesimo livello di istruzione. Al contrario, nella maggior parte dei paesi OCSE (più di due terzi), gli immigrati scarsamente scolarizzati hanno più probabilità di essere occupati. Ciò significa che, se per gli autoctoni il conseguimento di un titolo di studio superiore ha un impatto positivo per l'ingresso nel mercato del lavoro coerentemente con le competenze acquisite, per le persone immigrate gli eventuali vantaggi per l'inserimento occupazionale legati al livello di istruzione risultano di gran lunga inferiori. In Italia tale meccanismo è osservabile in maniera evidente: nel 2021 il tasso di occupazione degli immigrati altamente qualificati era solamente del 69%, con 17 punti di scarto dagli italiani – si tratta del dato più significativo tra i paesi OCSE – mentre l'anno successivo il divario si è ridotto fino a 12 punti. Al tempo stesso, il tasso di disoccupazione di tale popolazione è dell'11%, anche in questo caso tra i più alti dell'OCSE dopo la Grecia, la Spagna e la Turchia (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2023).

Oltre al tasso di occupazione, per comprendere al meglio l'inserimento degli immigrati nel mercato del lavoro, l'incidenza della sovra-qualificazione fornisce un quadro più completo, riportando come persone altamente istruite siano impiegate in lavori per i quali possiedono credenziali educative e

competenze superiori. Nel 2023, il tasso di sovra-qualificazione degli immigrati in Italia registrato è del 35,5%, mentre per gli italiani arriva al 26,2%. Le donne sono le più sovra-istruite: il dato ammonta al 43,8% delle straniere contro il 27,8% delle italiane – per quanto riguarda gli uomini, i valori sono rispettivamente 29,4% e 24,9% (Idos, 2024). Eppure, tale tasso è migliorato negli anni riducendo il divario tra i gruppi – dal 2011 è sceso di 3 punti a favore degli immigrati (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2023).

Il rischio di sovra-qualificazione è inoltre connesso con la cittadinanza posseduta, il genere e l'età, determinando uno svantaggio intersezionale. Coloro che sono naturalizzati hanno circa il doppio delle possibilità rispetto agli stranieri di trarre vantaggio dal proprio titolo superiore ma la metà delle chances rispetto agli italiani dalla nascita. Per le donne straniere laureate, il titolo migliora le opportunità di occupazione del 17%, mentre per le naturalizzate del 29% e per le italiane del 51% (Istat, 2023c). Lo svantaggio aumenta perciò per coloro che possiedono dei titoli di studio elevati e che sono immigrati in Italia, rendendo evidente l'incapacità del paese di essere attrattivo per una forza lavoro altamente qualificata. Inoltre, se per gli italiani la sovra-qualificazione diminuisce con il crescere dell'età, dimezzandosi dagli under35 agli over50 per via delle progressioni di carriera, per gli stranieri avviene il contrario, per cui all'aumentare dell'età cresce anche la percezione di svolgere un lavoro poco qualificato (Istat, 2023c). Tali dati hanno a che vedere con la percezione soggettiva di sovra-qualificazione. In merito a tale valutazione, i lavoratori italiani ritengono di essere sovra-qualificati nel 10% dei casi, mentre gli stranieri comunitari per il 18,5% e gli stranieri extra europei per il 21,7% (v. Grafico 4.5.).

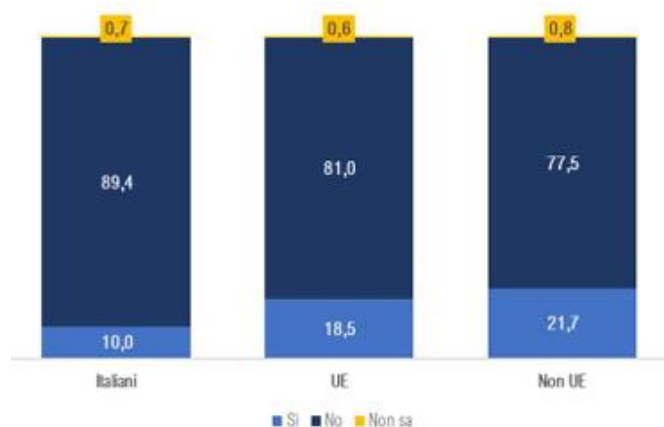


Grafico 4.5. Fonte: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2023); elaborazioni Applicazioni Data Science – Direzioni Studi e Ricerche di Anpal Servizi su microdati RCFL – ISTAT. Occupati che ritengono di svolgere un lavoro poco qualificato rispetto al titolo di studio e alle proprie competenze (v.%). Anno 2021.

È inoltre interessante il dato relativo a chi non ha mai cercato un lavoro congruente con il titolo di studio posseduto, per cui si nota un divario significativo tra italiani e stranieri, dove per gli immigrati extra europei sono addirittura il 31,5% mentre per gli italiani si registra un valore pari al 9% (v. Grafico 4.6.). Tale dato richiama una questione particolarmente urgente che influisce sul fenomeno

del sotto-inquadramento o sovra-istruzione, ovvero il mancato riconoscimento formale dei titoli e delle qualifiche conseguite all'estero (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2023).

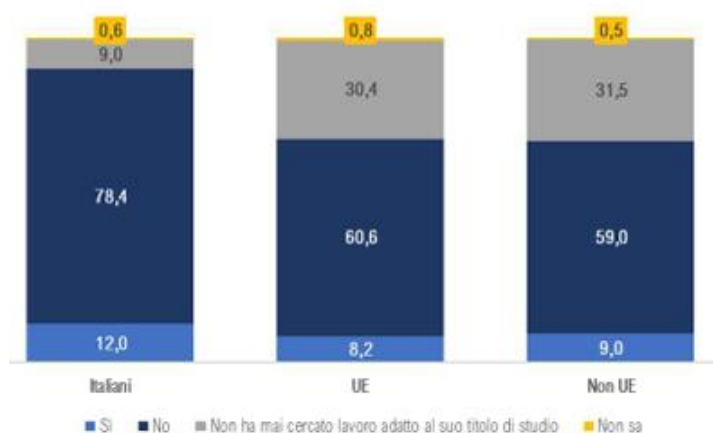


Grafico 4.6. Fonte: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2023); elaborazioni Applicazioni Data Science – Direzioni Studi e Ricerche di Anpal Servizi su microdati RCFL – ISTAT. Occupati che hanno avuto problemi ad ottenere un lavoro adatto al proprio titolo di studio (v.%). Anno 2021.

Il processo di riconoscimento dei titoli di studio in Europa e in Italia non è di fatto normato da procedure standard valide per i diversi paesi o a livello nazionale: in Italia assistiamo all'applicazione di diversi dispositivi, procedure e pratiche di riconoscimento sulla base dell'istituzione formativa nella quale coloro che hanno un titolo estero sono interessati ad inserirsi. In sostanza, il processo di riconoscimento è di fatto delegato alle singole università, sulla base di una cornice giuridica generale che guida la definizione delle pratiche³⁸. Tale percorso di riconoscimento, oltre ad essere poco lineare e molto complesso, richiede degli elevati costi che devono essere sostenuti da coloro che possiedono il titolo. Tale aspetto rappresenta il più forte disincentivo ad intraprendere e portare a conclusione i percorsi di riconoscimento dei titoli (Ricucci e Marroccoli, 2021). Di conseguenza, moltissime persone straniere in Italia non hanno il proprio titolo e le proprie qualifiche riconosciute e sono perciò inquadrate in posizioni e ruoli inferiori rispetto alle loro reali capacità, con retribuzioni più basse

³⁸ A livello europeo il sistema di crediti, noto come ECTS, e il Quadro europeo delle qualifiche sono strumenti utili per facilitare il confronto tra titoli di studio, ma non garantiscono il riconoscimento automatico. Vi sono delle procedure nazionali specifiche per ottenere il riconoscimento, che possono variare a seconda del paese e delle circostanze. Il Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) stabilisce che il riconoscimento accademico (equipollenza) è gestito direttamente dagli atenei, i quali devono valutare il titolo estero e decidere se attribuirgli lo stesso valore legale di un titolo italiano. Nei 55 paesi aderenti alle reti ENIC-NARIC esistono dei Centri nazionali di informazione sul riconoscimento dei titoli di studio, in Italia c'è il CIMEA, a cui il MUR ha affidato il compito di svolgere le attività di Centro nazionale di informazione sulle procedure di riconoscimento dei titoli vigenti, sul sistema italiano d'istruzione superiore e sui titoli presenti a livello nazionale.

Per approfondimenti: <https://www.cimea.it/pagina-riconoscimento-titoli-italiani-estero>

<https://www.mur.gov.it/it/aree-tematiche/universita/equipollenze-equivalenza-ed-equiparazioni-tra-titoli-di-studio/titoli>

https://europa.eu/youreurope/citizens/education/university/recognition/index_it.htm

https://youth.europa.eu/go-abroad/studying/recognition-higher-education-degrees-europe_it

rispetto a quanto spetterebbe loro, alimentando il fenomeno della sovra-qualificazione. Non avendo la possibilità di essere valutati per le proprie competenze formali, l'inserimento lavorativo degli stranieri in Italia avviene in molti casi grazie alle reti di appartenenza e all'interno di nicchie professionali, come ripercorso nel paragrafo precedente (v. par. 4.2.). Tale fenomeno ha una portata significativa, dal momento che 8 stranieri su 10 hanno conseguito il loro titolo all'estero e solo il 3% possiede un titolo che è stato riconosciuto in Italia (Istat, 2023c). Sebbene al crescere del livello di qualifica aumentino le possibilità che si scelga di intraprendere il percorso di riconoscimento dei titoli, la percentuale tra i laureati con un titolo estero non riconosciuto continua a raggiungere il valore di 45,7%, o perché non lo ritengono necessario oppure perché la procedura è troppo complessa e costosa (Istat, 2023c; Ismu, 2024).

Il mancato riconoscimento formale dei titoli è uno dei fattori che incide sul fenomeno dell'*over-education*, insieme alle scarse competenze linguistiche, alla carenza di reti sociali sul territorio, all'urgenza di ottenere un'occupazione per poter rinnovare il permesso di soggiorno e quindi alla disponibilità ad essere occupati anche in condizioni lavorative di forte svantaggio. Tale fenomeno fa luce sull'immobilità sociale e sullo spreco dei "talenti": se quasi il 32% dei lavoratori stranieri svolge un lavoro non qualificato a fronte dell'8,5% degli italiani indipendentemente dalle competenze possedute (Leone Moressa, 2022), non si può che parlare di perdita di capitale umano (cfr. Ricucci e Martino, 2018).

Se l'immigrazione in Italia rappresenta una componente indispensabile per compensare la carenza di manodopera, al tempo stesso è necessario fare luce sulla disfunzionalità dei processi di integrazione lavorativa per comprendere quanto il paese sia incapace di attrarre e trattenere risorse altamente qualificate e valorizzare il capitale umano di cui le risorse straniere dispongono (Tuccio, 2019; Zanfrini, 2023). Tali aspetti vanno necessariamente messi a fuoco in una prospettiva di crescente competizione internazionale che vede già l'Italia ai margini, con una forte emigrazione delle risorse più giovani, incapace di attrarre risorse diversificate e qualificate (Ismu, 2024). D'altra parte, le politiche volte ad attrarre risorse altamente qualificate, valorizzando la diversità e l'inclusione, sembrano distrarre dalle questioni più urgenti che interessano i lavoratori immigrati e che sono ancora legate alla tutela dei loro diritti, alla garanzia di pari opportunità e a condizioni lavorative decenti. Prima di ragionare sull'attrattività del paese sarebbe quindi forse utile lavorare per la valorizzazione del capitale umano di coloro che sono già residenti sul territorio italiano, che in alcuni casi sono nati in Italia e che ancora oggi scontano uno svantaggio nelle opportunità occupazionali e di carriera (Monaci e Zanfrini, 2020).

4.4. La discriminazione delle persone immigrate sul lavoro

Dai dati riportati nei precedenti paragrafi è emersa in maniera evidente la condizione di svantaggio e di subalternità che la popolazione straniera vive nei luoghi di lavoro in Italia. La discriminazione che questa forza lavoro subisce ha diverse origini, assume varie forme e ha molteplici ripercussioni sul lavoratore e sul lavoro stesso. L'analisi di tali forme di discriminazione è imprescindibile per poter sviluppare dei programmi di *multicultural diversity management* che non affrontino solo superficialmente la presenza straniera in organizzazione, ma che siano capaci di affrontare gli ormai consolidati sistemi di esclusione, oppressione e discriminazione che caratterizzano il mercato del lavoro. Anche in questo caso, i dati possono essere utili a comprendere la portata del fenomeno. Dalle rilevazioni sulla percezione di discriminazione nei luoghi di lavoro nel 2021, risulta che coloro che si sentono maggiormente discriminati sono i cittadini stranieri comunitari (5,4%), seguiti dagli extracomunitari (4,8%) e dagli italiani (3,6%) (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2023). I motivi di discriminazione sono differenti sulla base della provenienza e della cittadinanza dei lavoratori: se per gli italiani si tratta in particolar modo di una discriminazione legata al genere e all'età, per gli stranieri – sia europei che non europei – si tratta nella quasi totalità dei casi di discriminazioni legate alle proprie origini e all'appartenenza religiosa (v. Grafico 4.7.) (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2023).

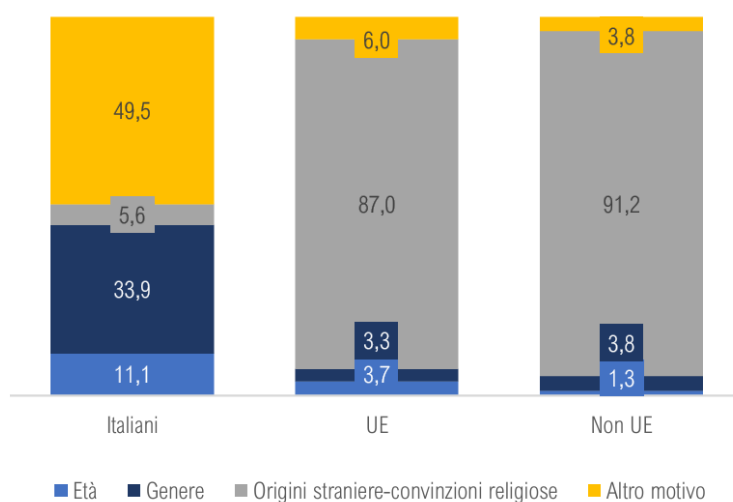


Grafico 4.7. Fonte: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2023); elaborazioni Applicazioni Data Science – Direzioni Studi e Ricerche di Anpal Servizi su microdati RCFL – ISTAT. Individui discriminati per motivo della discriminazione (v.%). Anno 2021.

Se da tale indagine non emerge la discriminazione multipla subita dalle donne immigrate, i dati precedentemente riportati, insieme ad altre evidenze, dimostrano l'effetto cumulativo e intersezionale degli svantaggi legati alla provenienza, all'origine etnica e al genere (Demaio, 2020; p. 59):

Le donne straniere nel mercato del lavoro italiano, insomma, vivono una “doppia discriminazione”: da un lato la condizione di straniera le colloca in un mercato del lavoro di bassa qualifica, scarsa tutela e ridotta retribuzione; dall’altro, la loro condizione di donne riflette, amplificandole, le generali criticità della partecipazione femminile al lavoro (differenziali strutturalmente negativi rispetto ai tassi occupazionali maschili, precarietà contrattuale, prevalenza del part-time, segregazione in settori caratterizzati da basse retribuzioni e alti tassi di sommerso e lavoro nero, ecc.).

La discriminazione subita dai lavoratori immigrati in Italia ha quindi a che fare con il *modello di integrazione subalterna*, volto a mantenere questa fetta della popolazione in una posizione subordinata. Per farlo vi sono diversi strumenti che possono essere adottati e che hanno un carattere politico. In primo luogo ci sono le politiche migratorie restrittive, volte a disincentivare l’immigrazione e che regolano il lavoro promuovendo forme contrattuali precarie, come i contratti stagionali. Dopodiché, è il mercato del lavoro che presenta una struttura escludente ormai radicata, con diverse forme di discriminazione, prima tra tutte la categorizzazione etnica dei lavoratori che porta a presumere che gli immigrati di una certa origine siano portati esclusivamente a svolgere alcuni lavori, a prescindere dalla loro reale esperienza o preparazione professionale. Vi sono poi forme di discriminazione legale, che escludono gli immigrati dall’accesso ad alcuni mestieri – tra cui il pubblico impiego – e che non garantiscono il riconoscimento formale dei titoli e delle competenze acquisiti all’estero (Zanfrini, 2016).

La discriminazione può essere diretta o indiretta, dove la prima implica un trattamento di sfavore dovuto esplicitamente ad una caratteristica specifica – la provenienza e l’origine etnica – di una persona, mentre la seconda prevede la definizione di divieti e requisiti specifici per l’accesso ad alcune posizioni e ruoli che non sempre sono giustificabili per le caratteristiche della posizione offerta (Lockwood, 1996). Quando i datori di lavoro orientano la scelta dei candidati escludendo un intero gruppo etnico sulla base di precedenti esperienze negative con persone di quella determinata provenienza, si tratta di discriminazione statistica (Thurow, 1982). Connessa a tale forma di discriminazione vi è l’esclusione legata al supposto grado di distanza culturale, una sorta di *escamotage* ideologico che legittima le pratiche discriminatorie sulla base di stereotipi e pregiudizi che vengono presentati come oggettivi (Vourc’h et al., 1999). Un esempio è la richiesta di una conoscenza estesa della cultura del paese di accoglienza o di una padronanza della lingua sebbene tali requisiti non siano necessari per lo svolgimento della mansione (Zanfrini, 2016). Una volta assunti, si ripresentano poi delle forme di discriminazione riguardo alle condizioni di lavoro: nell’inquadramento, con una qualifica inferiore rispetto alle mansioni realmente svolte, nella retribuzione, nella tutela contrattuale, nella spartizione dei turni, nel trattamento da parte di colleghi

e superiori e naturalmente nei percorsi di carriera, con delle consistenti barriere alla formazione e crescita professionale che impedisce di raggiungere posizioni lavorative migliori (Allasino, 2004). I contesti organizzativi fortemente monoculturali e omogenei (cfr. Cox, 1994) rappresentano dei luoghi dove pratiche discriminatorie implicite ma fortemente radicate si riproducono, sulla base di richieste di acculturazione e assimilazione ad una cultura organizzativa che non prevede una valorizzazione delle diversità ma piuttosto predilige dei profili ideali standardizzati. Talvolta queste pratiche culturali organizzative sono inconsapevoli, ma l'impatto che hanno sui membri dell'organizzazione che presentano bisogni specifici – come ad esempio i lavoratori stranieri – è significativo. La carenza di attenzione alle loro competenze e potenzialità ma soprattutto alle loro istanze rientra così nella routine delle pratiche e dà origine a forme di discriminazione istituzionalizzata (Ferrero e Perocco, 2011).

I comportamenti discriminatori implicano costi etici ed economici molto elevati. Essi producono un danno materiale e morale rilevante nei confronti dei lavoratori immigrati, ma anche un danno del sistema economico nazionale. La discriminazione impedisce o comunque limita l'utilizzo di lavoratori in possesso di competenze adeguate anche in situazioni in cui non sussista una particolare ricchezza di risorse umane, configurandosi così come un fattore diseconomico; uno spreco di risorse, ma anche un fattore in grado di minare la coesione sociale [...] (Bagolini, 2010, p. 144).

Oltre alle ricadute psicologiche che subiscono le persone straniere vittime di discriminazione sul lavoro (Di Napoli et al., 2017), tali comportamenti hanno delle conseguenze negative per l'organizzazione, la quale non sarà in grado di valorizzare la diversità linguistica, culturale, di background migratorio e professionale perdendo così delle potenziali risorse. Questo è dovuto in gran parte anche dalla carenza di competenze interne all'organizzazione per la gestione della diversità, in particolar modo quella etnica, culturale e religiosa (Alessandrini e Mallen, 2020). Insieme, la presenza di comportamenti discriminatori sui luoghi di lavoro e l'incapacità di valorizzare la diversità, danno forma alle pratiche di diversity management nella loro declinazione italiana, ovvero a pratiche orientate al contrasto alla discriminazione e alle pari opportunità. Allo stesso tempo, è importante tener conto dei fattori strutturali di discriminazione presenti nel mercato del lavoro in Italia per evitare di consolidare pratiche di gestione della diversità orientate a valorizzarla sulla base di alcune convinzioni e necessità organizzative, ovvero la diversità come elevata adattabilità dei lavoratori stranieri ad essere impiegati nei lavori a basso gradiente sociale (Zanfrini, 2016).

In questo capitolo sono state analizzate le principali criticità che caratterizzano l'accesso della popolazione straniera e immigrata al mercato del lavoro in Italia: dalla quasi esclusiva collocazione nella manodopera, alla sovra-qualificazione, fino alle forme di discriminazione, sia esplicite che più

sottili. Questo ha permesso di delineare un quadro delle dinamiche di integrazione della forza lavoro straniera nel contesto nazionale, fornendo un contributo essenziale per la definizione di politiche di gestione della diversità. Tali politiche devono inevitabilmente considerare il contesto socio-politico e culturale in cui si inseriscono. Nella prossima sezione dell'elaborato, si approfondirà il fenomeno, basandosi sulla ricerca condotta, che ha esplorato gli strumenti, le misure e gli orientamenti relativi alla gestione della diversità culturale, etnica e religiosa nelle micro, piccole e medie imprese in due regioni del Nord-ovest e del Nord-est d'Italia.

Parte 2. La ricerca

Capitolo 5 – Il disegno della ricerca

Il primo capitolo della seconda sezione dell'elaborato, dedicata alla presentazione dello studio condotto, si propone di illustrare il disegno della ricerca nelle sue diverse parti: gli obiettivi e le domande di ricerca, il metodo adottato e le tecniche utilizzate per l'analisi dei dati raccolti. La ricerca è di natura qualitativa e verranno esaminati in dettaglio i criteri di selezione del campione, nonché le motivazioni alla base della scelta del campo di studio.

5.1. Gli obiettivi e le domande di ricerca

La rappresentazione della diversità – di genere, etnica, religiosa, culturale, ecc. – all'interno dei luoghi di lavoro, costituisce ad oggi un elemento di forte attenzione da parte dei diversi attori coinvolti nella gestione e nella tutela dei lavoratori, a livello nazionale ed internazionale. In seguito ai rapidi mutamenti globali e sociali ai quali l'intera società assiste, infatti, le diverse parti sociali volte ad individuare nuove politiche per l'inclusione lavorativa sono chiamate a rispondere (Balloi, 2021). Se dalla letteratura in tema di *diversity management* è possibile trarre alcune indicazioni utili per la realizzazione di interventi efficaci, la ricerca deve aggiornarsi in merito alle più recenti tendenze delle politiche di gestione della diversità e di inclusione nelle aziende: trattandosi di una tematica particolarmente attuale ed urgente, le opinioni e le prospettive sulla questione sono soggette a costante cambiamento, in corrispondenza di nuovi sentimenti diffusi nel discorso pubblico, così come in risposta a nuovi requisiti di inclusività imposti dalle istituzioni nei confronti delle imprese e agli effettivi mutamenti sociali, economici e culturali. Cambiano i discorsi, i mercati, le normative e di conseguenza le pratiche.

Nel contesto italiano, come in molti altri contesti internazionali, gli interventi più significativi di *diversity management and inclusion* vengono quasi esclusivamente attuati dalle grandi aziende, le quali sono necessariamente portate ad assecondare i processi di internazionalizzazione dei mercati e che, al tempo stesso, dispongono delle risorse necessarie per l'innovazione organizzativa (De Vita, 2011; Buemi et al., 2015). Tuttavia, quest'ultime non sono rappresentative del tessuto imprenditoriale italiano, il quale si compone prevalentemente di piccole e medie imprese (Istat, 2023a). All'interno di questi contesti, la mancanza di risorse economiche e talora di competenze specifiche si associa

all'assenza di riflessione, strumenti e metodi per interventi in materia e conseguenti traduzioni operative di input.

La pratica risente perciò dei limiti della ricerca, ad oggi ancora fortemente influenzata da un approccio prevalentemente statunitense e anglofono al tema della diversità in organizzazione, tralasciando le differenze culturali dei diversi contesti di applicazione. Dal punto di vista scientifico, occorre quindi sviluppare nuove prospettive di ricerca che tengano conto delle peculiarità dei contesti di declinazione degli interventi volti all'inclusione e alla gestione delle diversità (Jonsen et al., 2011). Lo studio del fenomeno in chiave *country-specific* permette inoltre di analizzare con maggiore dettaglio le esperienze messe in campo in contesti locali, favorendo l'incontro tra ricerca e sviluppo nel fornire indicazioni di *policy management* e strumenti operativi. In questo modo è possibile distinguere gli elementi che possono considerarsi universali da quelli che devono essere declinati sulla base della specificità del contesto, accrescendo il livello di coerenza tra ricerca e interventi applicati negli ambienti organizzativi (Balloi, 2021).

La presente ricerca muove da questi presupposti e rappresenta perciò un'occasione di indagine delle strategie di gestione della diversità culturale, etnica e religiosa in Italia, tenendo conto delle peculiarità del contesto, ovvero il tessuto imprenditoriale, i processi migratori e le dinamiche di integrazione, le caratteristiche del mercato del lavoro e della popolazione lavorativa straniera, la cornice culturale e organizzativa all'interno della quale vengono sviluppati i discorsi sul valore della diversità. L'approfondimento di una specifica dimensione della diversità – ovvero, la diversità culturale, etnica e religiosa – permette di esplorare un aspetto ad oggi meno indagato nella letteratura e nelle pratiche (Cuomo e Mapelli, 2007) e, allo stesso tempo, promuove un lavoro di analisi mirato e circoscritto.

L'obiettivo generale è lo studio delle politiche di diversity management in Italia, in riferimento a tale specifica dimensione della diversità, per arrivare a fornire degli strumenti utili allo sviluppo di nuove strategie organizzative. La ricerca muove perciò contestualmente dalle richieste di integrazione lavorativa della popolazione straniera nel mercato del lavoro in Italia e dalle spinte evolutive delle politiche di gestione di tale fenomeno, in particolare dalle strategie di *diversity equity and inclusion*. Nello specifico, alcune domande di ricerca hanno accompagnato la definizione di obiettivi mirati (v. Tab. 5.1.). A partire dall'analisi della letteratura per una ricostruzione delle politiche di diversity management ed una rassegna dei modelli di gestione della diversità, si è passati ad una prospettiva più focalizzata sul contesto italiano, per indagare quali misure sono presenti per l'integrazione della popolazione straniera nel mercato del lavoro e perciò quale prospettiva del diversity management è più corretto adottare sulla base del contesto specifico. In ultimo, la ricerca ha indagato anche le possibilità di *policy transferability* di modelli e delle politiche di gestione della diversità da contesti

altri a quello italiano e gli eventuali rischi di tale approccio per la gestione della diversità culturale in Italia.

OBIETTIVI GENERALI	
1) Studiare le politiche di <i>Diversity Management</i> (DM) applicate a livello nazionale e internazionale, con un focus specifico sulle politiche italiane mirate a favorire la diversità culturale, etnica e religiosa;	
2) Fornire degli strumenti utili allo sviluppo di strategie organizzative nel contesto italiano.	
OBIETTIVI SPECIFICI	DOMANDE DI RICERCA
1) Sviluppare un'analisi sistematica della letteratura sul diversity management a livello internazionale	1) Quali sono i principali contributi teorici in materia di diversity management?
2) Mettere a fuoco le criticità e i rischi legati all'approccio del diversity management per la gestione della diversità culturale in organizzazione (a livello internazionale)	2) Quali sono le possibili criticità di questo approccio?
3) Analizzare le pratiche e le politiche di diversity management attuate in Italia nei contesti imprenditoriali di micro, piccole e medie dimensioni	3) Quali politiche vengono attualmente implementate in Italia per la gestione inclusiva della diversità culturale nei luoghi di lavoro? Quali applicazioni in Italia del diversity management?
4) Fornire degli strumenti utili allo sviluppo di strategie organizzative nel contesto italiano	4) Quale approccio e/o quale prospettiva risulta più interessante per l'analisi del contesto italiano? Quali possibili innovazioni in termini di strategie e pratiche? Quali leve per un cambiamento?

Tabella 5.1. Riepilogo degli obiettivi e delle domande della ricerca.

5.2. Il metodo e la raccolta dati

La ricerca è stata condotta prevalentemente con un approccio di tipo qualitativo, ha previsto alcune fasi e si è avvalsa di diversi strumenti di indagine. La prima fase di rassegna della letteratura, utile ad inquadrare il fenomeno del *diversity management* in Italia e nelle piccole e medie imprese, è stata seguita dalla raccolta di dati tramite interviste semi-strutturate a imprenditori, manager e dipendenti. Tramite le interviste sono state raccolte diverse esperienze di interventi e misure di gestione della diversità culturale messe in campo da piccole e medie imprese in Italia, con un approfondimento delle esperienze in territori significativi dal punto di vista imprenditoriale e di inserimento di lavoratori stranieri, ovvero le aree del nord-ovest e del nord-est dell'Italia³⁹. Al tempo stesso, le interviste hanno permesso di raccogliere percezioni, prospettive e discorsi sul tema della diversità in impresa e sul livello di inclusività nei confronti della popolazione lavorativa straniera all'interno delle organizzazioni. In ultimo, la ricerca ha previsto l'implementazione di un intervento formativo in una

³⁹ Cfr. XIV Rapporto Annuale, *Gli stranieri nel mercato del lavoro in Italia* (2024). A cura della Direzione Generale dell'Immigrazione e delle Politiche di Integrazione. Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

delle imprese coinvolte, in una forma di ricerca-azione volta a generare un impatto concreto in un contesto organizzativo, con un coinvolgimento diretto degli attori protagonisti all'interno di uno specifico campo sociale (Lewin, 1947).

Le diverse fasi della ricerca, dalla selezione del campione, alle interviste e all'intervento in impresa, sono state svolte nel totale rispetto dei principi etici e nella tutela delle persone partecipanti. È stata infatti garantita la protezione dei diritti fondamentali dei partecipanti e il rispetto della dignità umana, che riguarda tutti gli esseri viventi, a prescindere dal loro credo politico o religioso, dal genere, dall'età, dalla classe sociale, dal loro orientamento sessuale, dalle loro opinioni, dai loro valori. Per assicurare tale solidità etica, ai partecipanti è stato garantito l'anonimato ed è stata richiesta la loro firma alla liberatoria per il trattamento dei dati fornita dall'Ateneo dell'Università di Torino, che regola la conduzione del lavoro di ricerca con persone terze. Tale liberatoria illustra le finalità di trattamento dei dati, nonché le modalità di utilizzo di questi e della loro conservazione; in più, chiarisce i diritti sui dati e le possibilità di reclamo di quest'ultimi.

Per quanto riguarda l'intervento in azienda, ai rispondenti alla survey volta alla raccolta dei bisogni formativi (cfr. Capitolo 9, par. 9.1.3.) sono stati chiariti i principi etici che hanno guidato la ricerca, garantendo anche in questo caso l'anonimato. La premessa al questionario conteneva una dichiarazione in merito:

I dati raccolti saranno trattati in maniera aggregata, nel rispetto della normativa che regola la raccolta dei dati ai fini di ricerca (v. Informativa sul trattamento dei dati personali ai sensi degli artt. 13 e 14 del Regolamento 2016/679/UE).

5.2.1. La scelta dei territori per la raccolta dati: il Piemonte e il Veneto

La decisione di osservare due territori in particolare — il Piemonte e il Veneto — è stata guidata dalle opportunità di accesso al campo, dalla reperibilità dei dati relativi all'occupazione straniera in questi territori, e da un accordo con l'azienda partner per lo svolgimento del progetto di ricerca, la Global Mindset Development (GMD) Training and Consultancy Services Ltd. La regione Piemonte è stata selezionata in quanto territorio privilegiato per la raccolta dei dati e la conduzione della ricerca. Infatti, per la selezione delle imprese da intervistare e coinvolgere, l'Ires Piemonte⁴⁰ ha messo a disposizione dell'Università un vasto campione di imprese che avevano partecipato ad una progettazione realizzata tra il 2018 e il 2021, fornendo un database contenente 485 aziende. Si tratta del Progetto PRIMA – *Progetto per l'integrazione lavorativa dei migranti, Pensare Prima al Dopo*, che si è concluso nel 2021 e che ha coinvolto le imprese del territorio con un obiettivo di integrazione

⁴⁰ Istituto di Ricerche Economico Sociali della Regione Piemonte.

socio-lavorativa di persone migranti (v. Capitolo 3 par. 3.2.). Per quanto riguarda la regione Veneto, l'azienda partner GMD ha costituito un canale prezioso per il reperimento dei contatti con le imprese, poiché già operativa sul territorio e con un network consolidato.

La scelta delle due regioni è stata inoltre guidata dai dati sulla presenza straniera e sull'occupazione. Nella distribuzione territoriale della popolazione straniera, il Nord Italia raccoglie il 59% degli stranieri, quasi 3 milioni di persone (Istat, 2023b). Il Piemonte e il Veneto rientrano tra le prime 5 regioni per il numero di permessi di soggiorno rilasciati – tra questi vi è un elevato numero di permessi di lunga durata⁴¹. A livello territoriale, l'incidenza maggiore di lavoratori stranieri si concentra al Centro-Nord, dove si registra il maggior apporto economico da parte dell'occupazione straniera. Il Pil prodotto dall'immigrazione in Veneto supera l'11% del totale nella regione, mentre in Piemonte si aggira intorno all'8,5% (Fondazione Leone Moressa, 2022).

In Piemonte, nonostante la presenza strutturale di lavoratori stranieri – che corrispondono al 10,3% del totale degli occupati, in linea con il dato nazionale – il dato della disoccupazione rimane preoccupante, raggiungendo il 24,5% del totale dei disoccupati. Tale dato sottolinea un persistente svantaggio degli stranieri. In aggiunta, la presenza nei diversi settori e comparti riconferma la distribuzione a livello nazionale, con il 16,4% dei lavoratori stranieri impiegati nel settore dei servizi e del lavoro domestico, in confronto al 1,2% degli italiani, e una concentrazione elevata nel settore delle costruzioni, dell'agricoltura e dell'industria (Idos, 2023).

Anche in Veneto si riconfermano alcune dinamiche relative all'occupazione straniera: questa rappresenta una porzione consistente della popolazione lavorativa regionale – l'11,9% – ed è in crescita dalla pandemia. Al tempo stesso, però, anche in questa regione gli stranieri scontano un inserimento subalterno nel mercato del lavoro, con un tasso di sovra-istruzione del 42,9%, rispetto al 24,8% per gli italiani. Oltre a svolgere professioni non qualificate nel 25,3% dei casi, sono impiegati nel 37,5% dei casi in professioni manuali specializzate e solo nel 7,7% dei casi in ruoli dirigenziali. Anche in Veneto il tasso di occupazione degli stranieri è nettamente superiore a quello degli italiani – 7% contro il 3,8% e ciò riguarda in particolar modo le donne straniere (Idos, 2023).

Sebbene vi siano anche altre regioni italiane fortemente interessate dal fenomeno del lavoro immigrato – tra cui la Lombardia, la Toscana e l'Emilia-Romagna – il Piemonte e il Veneto risultano dei casi singolari per le attività progettuali avviate, volte ad una migliore integrazione degli immigrati nel mercato del lavoro⁴². Nonostante le politiche regionali fortemente anti-immigrazione, la presenza strutturale di persone straniere sui territori spinge inevitabilmente le realtà operative (ad esempio, le

⁴¹ Cfr. XIII Rapporto Annuale, *Gli stranieri nel mercato del lavoro in Italia* (2023). A cura della Direzione Generale dell'Immigrazione e delle Politiche di Integrazione. Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

⁴² Per un approfondimento sui Progetti attivi in Piemonte: <https://www.piemonteimmigrazione.it/progetti> e in Veneto: <https://www.venetoimmigrazione.it/progetti>

associazioni del terzo settore o i servizi sociali) a confrontarsi con il fenomeno e ad escogitare delle strategie di gestione, a partire da progetti finanziati periodicamente che danno vita a nuove iniziative. In ultimo, le due regioni sono caratterizzate da un ricco tessuto imprenditoriale, che assorbe un elevato tasso di lavoratori stranieri, in particolare in alcuni settori – specialmente nel lavoro domestico, nelle costruzioni e nell’agricoltura (cfr. Idos, 2023). Ponendo attenzione alle imprese di più piccole dimensioni, la quota di valore aggiunto complessivo generato dalle piccole e medie imprese del nord-ovest in Italia ammonta al 40% del totale, mentre il nord-est segue con il 28% (Confindustria, 2022). Le regioni del Piemonte e del Veneto risultano quindi stimolanti da indagare per collaborazioni attive sul territorio, presenza straniera nel mercato del lavoro e tessuto produttivo (Idos, 2023). Le differenze tra le due Regioni in termini di offerta e domanda lavorativa, di modalità di ingresso nel mercato del lavoro e di dinamismo dei territori risultano particolarmente interessanti e richiamano alcuni interrogativi, tra i quali: che tipo di dinamiche guidano l’inserimento lavorativo della popolazione straniera? In quali posizioni, ruoli e settori sono inseriti? Che ruolo hanno gli stakeholders del territorio?

Per tutte queste ragioni, si è scelto di indagare ulteriormente la questione dell’integrazione lavorativa degli immigrati e le politiche di diversity management in queste due regioni, costruendo una serie di campioni non rappresentativi di partecipanti alla ricerca secondo i criteri che vengono descritti in quanto segue.

5.2.2. La selezione del campione

Una volta stabiliti i primi contatti con le imprese, sono stati intervistati responsabili, manager e dipendenti. Le interviste ai principali attori coinvolti nei processi aziendali hanno permesso di mantenere un buon livello di coerenza con la realtà dei contesti organizzativi. Infatti, le aziende sono composte al loro interno da una popolazione eterogenea, che ricopre ruoli e posizioni differenti: raccogliere i punti di vista dei diversi attori ha permesso di ricostruire le pratiche e le politiche di diversity management a partire da diverse angolature. Si è scelto di intervistare responsabili e dipendenti proprio per mantenere un equilibrio tra i dati che rilevano il clima organizzativo percepito e, dall’altra, l’andamento reale di programmi e interventi di diversity management a livello aziendale (cfr. Kulik, 2014).

In totale sono state selezionate 25 imprese, di diversi settori e dimensioni, collocate tra il Piemonte e il Veneto. Di queste, 10 sono aziende che operano nel settore manifatturiero, mentre altre 6 sono impiegate nell’ambito ICT, quasi un quarto del campione. Le restanti 9 imprese operano in settori diversi, dalla ristorazione, alla consulenza, allo smaltimento dei rifiuti (v. Tab. 5.3. in appendice).

Le 25 interviste ai rappresentanti delle imprese sono state rivolte a dirigenti, direttori generali, amministratori delegati, responsabili delle risorse umane, soci fondatori, direttori commerciali e presidenti. Le persone intervistate in Piemonte sono state individuate a partire dal database fornito da Ires Piemonte; mentre dal Veneto i contatti sono stati stabiliti a partire dai riferimenti pubblicati online sui siti delle aziende (email, numeri di telefono). Una volta stabilito questo primo contatto, ogni impresa ha fornito il nominativo di una persona da intervistare.

Per quanto riguarda i lavoratori e le lavoratrici, sono state intervistate 9 persone impiegate nelle aziende piemontesi e 1 persona impiegata in un'azienda veneta (v. Tab. 5.2. e Tab. 5.3. in appendice per un resoconto dettagliato sul campione). Il fatto che sia stata intervistata solamente una persona dal Veneto non è legato ad un orientamento preciso nella definizione del campione, quanto piuttosto ad un meccanismo di auto-selezione dovuto dal fatto che i soggetti lavoratori sono stati contattati a partire dalle interviste a manager e responsabili, e solamente una tra le imprese del Veneto si è detta disponibile ad indicare qualcuno tra i dipendenti per partecipare alla ricerca. Sebbene i diversi tentativi compiuti per entrare in contatto con un maggior numero di lavoratori, non si è ritenuto opportuno esercitare una forma di pressione sulle imprese coinvolte dal momento che queste sarebbero state poi ricontattate in un secondo momento per la fase finale della ricerca, volta all'implementazione di un intervento formativo. Era perciò necessario mantenere vivo l'interesse delle imprese, evitando di sovraccaricare manager e imprenditori con richieste di partecipazione alla ricerca da parte dei loro dipendenti. Nonostante ciò, la ristrettezza del campione di lavoratori e lavoratrici rappresenta un evidente limite della presente ricerca, dal momento che non è stato possibile raccogliere in maniera proporzionale i punti di vista di datori di lavoro e persone dipendenti.

PIEMONTE	14 IMPRESE	4 MICRO IMPRESE	9 DIPENDENTI
		2 PICCOLE IMPRESE	
		6 MEDIE IMPRESE	
		2 GRANDI IMPRESE	
VENETO	11 IMPRESE	5 MICRO IMPRESE	1 DIPENDENTE
		3 PICCOLE IMPRESE	
		3 MEDIE IMPRESE	

Tabella 5.2. Tabella riassuntiva del campione di ricerca.

Sebbene il tema oggetto della ricerca sia la gestione della diversità culturale, etnica e religiosa nelle imprese italiane, la selezione dei lavoratori intervistati è avvenuta senza una richiesta specifica di confronto con i dipendenti stranieri e/o di origine straniera – quando presenti. Questa scelta è stata dettata da alcune motivazioni: in primo luogo, non tutte le imprese che hanno risposto alla richiesta di ricevere un contatto dei dipendenti hanno tra i loro impiegati persone straniere e/o di origine straniera. Per evitare di forzare il processo e rischiare di perdere la collaborazione delle imprese, è

stata lasciata libertà ai manager di individuare i dipendenti da intervistare. Questo ha inevitabilmente riprodotto un *bias* di selezione del campione, per cui in alcuni casi i dipendenti individuati hanno ruoli di responsabilità proprio in tema di gestione delle risorse umane, e sono stati inviati dai loro responsabili per riportare un'immagine positiva dell'impresa. Tuttavia, ciò non ha compromesso la raccolta di prospettive differenti da quella dei vertici riguardo alle misure messe in campo dalle imprese per la gestione della diversità. Infatti, lo sguardo delle persone dipendenti e collaboratrici è inevitabilmente differente rispetto a quello dei fondatori dell'azienda o dei responsabili della gestione di quest'ultima, a prescindere dal loro ruolo. Inoltre, lo strumento dell'intervista semi-strutturata ha lasciato spazio di approfondimento riguardo a diverse prospettive sul tema della diversità in confronto a quelle emerse dalle interviste ai datori di lavoro. Peraltro, le interviste rivolte ai lavoratori e alle lavoratrici non sono state mirate ad indagare l'esperienza e la storia personale del singolo, quanto piuttosto la percezione di un clima di inclusività e di valorizzazione della diversità in impresa. Perciò, se le interviste a lavoratori stranieri e/o di origine straniera, avrebbero fatto emergere più chiaramente degli elementi strettamente correlati alla loro "diversità" (ad es. vissuti di discriminazione, difficoltà linguistiche o contrattuali legate al loro status giuridico, ma anche risposte aziendali a bisogni culturalmente o religiosamente connotati), nei casi in cui ciò non sarebbe stato possibile si sarebbe comunque trattato di una preziosa occasione di dialogo con gli intervistati sulle pratiche, i valori, la cultura organizzativa e la percezione di un clima più o meno inclusivo in azienda. Le interviste ai lavoratori, a prescindere dal loro ruolo e dalla loro provenienza, avrebbero perciò rappresentato in ogni caso un'utile testimonianza fornita da persone che assumono una posizione differente in azienda rispetto a quella di responsabile o direttore generale e che, per questo motivo, potrebbero avere una visione diversa sul tema della diversità in organizzazione.

5.3. Dimensioni e tecniche di analisi

Le interviste semi-strutturate ai manager e agli imprenditori sono state effettuate sulla base di una traccia di riferimento (v. Fig. 5.1. in appendice), costruita a partire dagli obiettivi e dalle domande di ricerca e da un'analisi attenta della letteratura su questi temi. In questo modo, è stato possibile individuare degli argomenti più generali a partire dai quali porre domande più specifiche, modulando l'intervista secondo i registri e i discorsi degli intervistati. Nello specifico, un'introduzione ha permesso di chiarire all'intervistato il disegno della ricerca, gli obiettivi e lo scopo dell'intervista, oltre che la tutela dell'anonimato e le informazioni tecniche relative alla gestione dell'incontro. Dopodiché, l'intervista ha previsto una prima presentazione del partecipante, della sua posizione e del suo ruolo in impresa, oltre che della descrizione dell'attività dell'impresa. Per introdurre il tema del diversity management, è stata indagata la consapevolezza generale sull'argomento, tramite una

riflessione relativa ai processi di internazionalizzazione dei mercati, che ha permesso di rimarcare il contesto di mutamento sociale, economico e demografico che stiamo vivendo. In seguito sono state indagate le pratiche di gestione della diversità messe in atto, considerando le varie forme che queste possono assumere (da interventi di welfare a misure per le pari opportunità o progettualità mirate ad uno specifico target della popolazione organizzativa). Per indagare tali pratiche, sono stati approfonditi i sistemi valoriali, gli approcci all'inclusività, la storia e le motivazioni che spingono l'impresa ad intraprendere o meno azioni per la gestione della diversità. Inoltre, un affondo sugli strumenti utilizzati e sugli esiti raggiunti ha permesso di richiamare eventuali suggerimenti per l'implementazione di tali misure. In chiusura dell'intervista è stata proposta una riflessione sui bisogni dell'impresa in generale, insieme a delle considerazioni sull'approccio italiano al tema della gestione della diversità, in particolare riferimento alla diversità culturale, etnica e religiosa.

Per quanto riguarda le interviste ai/alle dipendenti delle imprese precedentemente selezionate (v. Fig. 5.2. in appendice), dopo una prima introduzione generale sugli obiettivi e le domande di ricerca e sulla struttura generale dell'intervista, si è passati alla presentazione del partecipante. Questa prima parte introduttiva è stata utile per approcciarsi ai temi cari al diversity management, seguendo il ciclo gestionale delle risorse umane in azienda, partendo quindi dalle prime fasi di selezione, reclutamento e *onboarding* nell'organizzazione. Queste fasi sono particolarmente interessanti poiché le aziende si presentano ai nuovi arrivati e così facendo mostrano – più o meno consapevolmente – la loro propensione all'inclusività, il sistema di valori interno e in parte anche la cultura organizzativa (Cox e Blake, 1991). Dopodiché agli intervistati è stata chiesta in maniera più diretta la loro concezione e definizione di equità, parità e discriminazione e la traduzione di tali concetti in pratiche e politiche in organizzazione, raccontando – qualora presenti – le misure messe in campo dall'azienda in cui si è inseriti/e. Da tali riflessioni, l'attenzione si è poi spostata sulle azioni di gestione della diversità attuate dall'azienda, con un focus specifico sulla formazione, sulle misure di welfare aziendale, sugli interventi di comunicazione interna ed esterna e sui programmi di *diversity and inclusion*. In conclusione, all'intervistato/a è stato chiesto un bilancio complessivo e una riflessione generale sulle strategie di gestione della diversità realizzate dall'azienda e sulle azioni da intraprendere per migliorare il livello di inclusività nell'organizzazione.

In seguito alla raccolta dei dati, questi sono stati analizzati secondo un approccio *abduktivo*, per cui i dati sono stati posti in dialogo con il corpus teorico di riferimento e ciò che è stato osservato è stato ricondotto a teorie coerenti, per arrivare ad un'interpretazione dei dati (Sacchetti, 2012). Tale metodo di analisi fa riferimento alla terza generazione della Grounded Theory (Glaser e Strauss, 1967), durante la quale un approccio che tiene insieme quello deduttivo ed induttivo viene riconosciuto (Timmermans e Tavory, 2012). L'impianto teorico è dato dall'insieme della letteratura scientifica in

tema di diversity management e dai dati sulle migrazioni in Italia e sull'integrazione socio-lavorativa della popolazione straniera. Grazie a tale impalcatura teorica, è stato possibile individuare eventuali dissonanze tra la percezione di inclusività interna all'azienda e i diversi livelli di efficacia degli interventi.

Poiché l'indagine qualitativa si connota come lavoro preliminare per la fase successiva di collaborazione con l'azienda, una prima analisi grezza dei dati è stata condotta immediatamente dopo la raccolta, al fine di individuare nel campione le imprese a cui proporre l'intervento di formazione, da erogare in collaborazione con l'azienda convenzionata con il progetto di dottorato. In seguito, le interviste sono state analizzate grazie all'ausilio del Software per l'analisi qualitativa dei dati Atlas.Ti, che ha permesso di individuare alcune famiglie di codici, sulla base dei temi ricorrenti e più rilevanti emersi dalle interviste. L'analisi dettagliata delle interviste è riportata nei capitoli 6, 7 e 8, dove tutti i codici e sotto-temi vengono approfonditi e argomentati, mentre l'implementazione dell'intervento formativo in azienda – in collaborazione con GMD – è approfondito nel capitolo 9, dedicato a quest'ultima fase del progetto di ricerca-azione.

Il disegno della ricerca, i metodi e gli strumenti adottati permettono di approfondire, con un approccio qualitativo, il fenomeno dell'inserimento della popolazione lavorativa straniera nelle imprese italiane e delle relative politiche di gestione della diversità. L'intento è di colmare il gap tra ricerca scientifica e applicazione nei contesti organizzativi, indagando in maniera mirata le pratiche impiegate sui territori di riferimento, con un possibile esito rilevante per le aziende e imprese in termini di implicazioni degli interventi (Kalev et al., 2006; Balloi, 2021). In aggiunta, il lavoro in collaborazione con l'azienda GMD ha favorito ulteriormente l'incontro della ricerca con il mondo delle imprese, con un intervento che ha permesso di calare la ricerca nel contesto operativo aziendale, con un'attenzione alla realtà locale e organizzativa. I prossimi capitoli saranno dedicati all'analisi dei risultati, a partire dai dati raccolti tramite le interviste a manager, imprenditori e lavoratori, per poi ricostruire l'intervento formativo implementato in collaborazione con l'azienda partner GMD.

Capitolo 6 – Le imprese

Il capitolo che segue offre una panoramica preliminare del contesto in cui si inserisce la ricerca, evidenziando alcune caratteristiche distintive del campione di imprese selezionato e mettendo in luce fattori generali che caratterizzano il panorama imprenditoriale. In particolare, la prima parte del capitolo si concentra sull'analisi dell'influenza del settore e delle dimensioni aziendali sulla propensione delle imprese ad adottare interventi per la gestione della diversità culturale, etnica e religiosa. Successivamente, vengono esplorati due temi cruciali per la realtà imprenditoriale odierna: la carenza di risorse, accentuata dalla difficoltà delle imprese nell'attrarre giovani talenti con competenze specialistiche, e le rigidità organizzative che ancora caratterizzano quelle aziende che si identificano con la metafora dell'impresa "come una grande famiglia". Sebbene a prima vista questi aspetti possano sembrare distanti dal focus della ricerca, un'analisi più approfondita rivela come tali peculiarità strutturali delle imprese possano influenzare la definizione, progettazione e diffusione degli interventi per la gestione della diversità all'interno delle organizzazioni.

6.1. Il settore imprenditoriale

Prima di addentrarsi nell'analisi delle interviste raccolte, una breve ricostruzione del campione selezionato e delle caratteristiche emerse può essere utile per collocare la seguente analisi all'interno di un contesto specifico, dove le aziende intervistate si connotano per alcune peculiarità.

In primo luogo, è possibile suddividere le imprese in due macro categorie sulla base dell'attività che svolgono e del settore in cui si collocano, sottolineando una prima singolarità del campione. Emerge infatti in maniera evidente una sovra-rappresentazione delle aziende che generalmente possiamo considerare produttive o manifatturiere, ovvero volte alla fabbricazione o rielaborazione di un prodotto, sebbene in settori merceologici differenti. Vi sono poi le aziende che possono essere collocate nel macro settore dell'ICT – Tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Tale suddivisione è fondamentale per anticipare alcune relazioni che emergono dall'analisi dei dati raccolti: l'operare nel macro settore ICT o nella manifattura ha delle implicazioni significative sugli approcci, le azioni e gli ostacoli che riguardano la gestione della diversità culturale. Un primo dato evidente, ad esempio, riguarda il fatto che le aziende che operano nell'ambito ICT si mostrano generalmente più aperte ad inserire in organico personale straniero o di origine straniera rispetto ad altri settori. Questo, presumibilmente, a causa della forte internazionalizzazione del settore che include anche il reclutamento di personale dall'estero e per l'utilizzo della lingua inglese come

veicolare nel linguaggio informatico, che non richiede alle risorse di possedere necessariamente una buona conoscenza della lingua italiana. Come emerge, ad esempio, nella seguente testimonianza:

Ovviamente nel mondo dell'informatica la lingua prevalente è l'inglese, quindi diciamo che da questo punto di vista non hanno difficoltà. I candidati in assunzione provengono dai Politecnici nazionali quindi gran parte dei corsi li fanno in lingua inglese. La lingua non costituisce diciamo un problema, anche se c'è sempre un'attenzione alla loro integrazione.

18_P_Me_62

D'altra parte, le aziende che operano nell'ambito produttivo o manifatturiero inglobano al loro interno molto frequentemente manodopera straniera. La suddivisione netta in ruoli e dipartimenti che connota tali aziende fornisce loro un inevitabile carattere gerarchico della divisione del lavoro e ha perciò delle implicazioni importanti sulle modalità di inserimento di forza lavoro straniera – dall'inquadramento, al ruolo, alle possibilità di crescita professionale. Le imprese che lavorano nell'ambito della fabbricazione materiali tendono ad impiegare con maggiore frequenza personale straniero in profili scarsamente specializzati, mentre nel settore ICT ciò non avviene, per via della natura dell'attività imprenditoriale che richiede quasi esclusivamente profili altamente specializzati. Dalle interviste emergono perciò scenari contrastanti che in maniera netta sottolineano le diverse tendenze di impiego dei lavoratori stranieri nei vari settori, così come riportato nei seguenti stralci, dove la prima azienda è manifatturiera mentre la seconda opera nel settore ICT:

Due sono magazzinieri, sono carrellisti, mentre gli altri sono nei reparti produttivi.

13_P_Me_25

Allora noi abbiamo attualmente in organico da 4, 5 anni un ragazzo tunisino che è un... mi sembra sia un ingegnere, si sia laureato in Tunisia, e da 6-7 anni lavora come operaio specializzato.

17_P_Mi_62

Al tempo stesso, le imprese che ricercano competenze elevate, tra cui le competenze STEM, possono essere indotte a selezionare nuovo personale in contesti altamente diversificati in termini culturali, come le università⁴³. Tuttavia, sebbene l'impiego di giovani laureati stranieri o di origine straniera – specialmente nelle aziende ICT – costituisca un risultato rilevante nella presente ricerca, persiste la tendenza ad assumere personale straniero in posizioni di basso profilo, rimarcando come tale popolazione risponda ancora oggi soprattutto al fabbisogno nel mercato del lavoro italiano di manodopera non specializzata (Ambrosini e Panichella, 2016). A tal proposito, i discorsi riportati dai manager e dagli imprenditori intervistati si distaccano dalle pratiche poi realmente messe in atto: se

⁴³ Nell'A.A. 2022/2023, gli studenti stranieri iscritti al Politecnico di Torino sono circa il 20% del totale degli iscritti (dati MUR).

la domanda di lavoro dichiarata riguarda le competenze specialistiche e non tanto generaliste, nella pratica i lavoratori stranieri vengono comunque impiegati in posizioni di operai non specializzati. Infatti, alcuni intervistati di aziende manifatturiere rimarcano l'esigenza di competenze tecniche specialistiche, che sembrerebbero mancare nella forza lavoro disponibile, italiana e straniera:

Bisogna partire dal dato di fatto che la situazione non è rosea in quanto i lavoratori stranieri che arrivano in Italia sono poco preparati sia dal punto di vista delle capacità e delle competenze tecnico-professionali sia da quelle culturali (esempio lingua, rapporti interpersonali, cultura e etica del lavoro). C'è sempre più bisogno di manodopera qualificata, capace d'inserirsi velocemente nella filiera produttiva aziendale, sostenendone anche i ritmi orari, eppure la qualità professionale delle risorse disponibili sul mercato del lavoro, anche riferendoci alle proposte delle Società di lavoro interinale, sono quasi sempre al di sotto degli standard richiesti. Quindi, di fatto, se la capacità degli operatori disponibili nel mercato del lavoro non cresce, siamo obbligati a sostenere, da una parte continui investimenti in automazioni e robot, dall'altra e, oserei dire, anche subire, la necessità di assumere persone migranti che ormai arrivano un po' da tutto il mondo e sono decisamente impreparate.

I23_V_Me_28

Abbiamo anche una tipologia di lavoro che viene fatto in azienda che è abbastanza specialistica, quindi non è una produzione in linea e quindi richiede comunque una formazione un po' più alta, non è possibile prendere proprio chiunque, quindi sono persone che magari hanno comunque continuato gli studi in Italia.

I25_V_Me_28

Noi nel nostro settore cerchiamo le persone di mezzo. Noi non abbiamo bisogno di un ingegnere per costruire o per andare a fare un taglio piegatura. Abbiamo bisogno di un operaio qualificato meccanico. È difficile trovarlo penso tra soggetti rifugiati o che, non so, non ci ho mai pensato.

I17_V_Mi_25

Tale criticità richiama il tema del riconoscimento formale dei titoli di studio e delle competenze delle persone provenienti dall'estero, ma anche l'incapacità delle aziende di riconoscere tali abilità professionali e la tendenza ad un sotto-inquadramento dei lavoratori stranieri. Questa tendenza è legata all'immaginario diffuso secondo il quale le persone che arrivano in Italia da percorsi migratori complessi e richiedono la protezione e l'asilo non posseggano di default le competenze specialistiche richieste, le quali vengono piuttosto associate a persone provenienti da altre parti del mondo, come afferma un intervistato:

Pertanto, noi, i nostri dipendenti, i nostri collaboratori siccome abbiamo bisogno di tutto personale specializzato qualificato visto anche il tipo di lavoro che facciamo [...] perché sono tutte attrezzature a controllo numerico quindi con certi tipi di software e certi tipi di piattaforme, i nostri collaboratori sono tutti altamente qualificati, è difficile trovare magari

persone che arrivano dal terzo mondo, se vogliamo definirlo così, o magari persone scappate dal loro paese che abbiano questo tipo di competenze. Da quello che so io, però è mia ignoranza, non trovi personale altamente qualificato tipo ingegneri piuttosto che... [...]

117_V_Mi_25

Le differenze tra i principali settori coinvolti in questa ricerca sono inoltre visibili in relazione all'inquadramento dei lavoratori stranieri. Ciò ha a che fare con il cosiddetto fenomeno della *complementarietà dei lavoratori stranieri* (Zanfrini, 2019), oltre che con le loro competenze possedute e riconosciute, in base al quale i lavoratori stranieri svolgono lavori e assumono ruoli che i lavoratori italiani non sono più disposti a svolgere e ad assumere. In questa prospettiva, i lavoratori stranieri sono allora necessari e rappresentano una risorsa preziosa per il mercato del lavoro italiano, come emerge chiaramente da quest'intervista:

Credo che i lavoratori stranieri siano sempre di più una risorsa, data la difficoltà di trovare lavoratori italiani. Soprattutto in posizioni diciamo un po' più entry level, se mi passa il termine, quindi parliamo di operaio, addetti alla produzione che magari lavorano su turni, eccetera. Quindi, di fatto ritengo che sia necessario avere dei lavoratori stranieri in Italia, che siano disponibili a fare questi lavori che gli italiani non hanno più voglia di fare.

110_P_Me_10

La popolazione lavorativa straniera si suddivide nei diversi settori per collettività prevalenti. Ciò è dovuto a diversi fattori: nel caso delle aziende che ricercano risorse altamente specializzate può essere legato alla presenza di determinate collettività nelle università del territorio. Oppure, le aziende possono ricercare in maniera mirata personale di determinate provenienze, sul territorio o dall'estero, con l'eventuale ricorso allo strumento del Decreto flussi⁴⁴. In questi casi, i datori di lavoro e gli addetti al reclutamento sono a conoscenza di percorsi formativi o capacità professionali particolarmente validi presenti in un determinato paese e che costituirebbero un valore aggiunto per la propria attività. Di seguito, due esempi delle due possibili casistiche: nella prima, l'intervistato riporta l'esperienza dell'azienda con la collettività iraniana presente sul territorio anche per via del Politecnico di Torino, particolarmente attrattivo per i giovani studiosi provenienti dall'estero; nella seconda invece si riporta un esempio di competenze ricercate in persone di una determinata provenienza, a partire dall'esperienza pregressa con tale collettività, e alle difficoltà nella gestione amministrativa e burocratica di tale processo:

Ma credo che siano in realtà presenti molto a Torino perché vengono in qualche modo richiesti o comunque hanno ambizioni di frequentare il Politecnico di Torino. Quindi diciamo che sono

⁴⁴ Il decreto flussi, introdotto con la Legge n. 40/1998 del 2001, prevede il numero massimo (quote) di cittadini stranieri provenienti da Paesi extra Ue che ogni anno possono fare ingresso in Italia dall'estero per lavorare (cfr. <https://www.lavoro.gov.it/>).

iraniani che studiano, che entrano in azienda o con un percorso di stage o subito dopo la laurea, quindi diciamo che la prevalenza di iraniani è determinata soprattutto dal percorso universitario torinese. La forza del Politecnico di Torino e quindi anche l'inserimento in aziende come la nostra ma immagino che anche altre aziende simili a noi nel tessuto torinese abbiano la presenza di questa nazionalità.

18_P_Me_62

In tema di diversità noi nella gestione dei dipendenti non abbiamo mai avuto problemi particolari, se non sotto l'aspetto meramente burocratico. Ad esempio le parlavo di questi lavoratori che dallo Sri Lanka, pur essendo lavoratori altamente specializzati, non riusciamo a far venire in Italia perché al momento la normativa è molto stringente e quindi l'unica possibilità al momento è quella di inserirli nel decreto flussi di prossima apertura, che però ha poche possibilità di riuscita perché sono domande che esauriscono la disponibilità dei posti nel giro di pochi minuti, senza tener conto delle professionalità e delle capacità delle persone che fanno richiesta di trasferimento in Italia per motivi lavorativi ben precisi.

11_P_Gr_32

In ultimo, emergono delle differenze tra i diversi settori anche in relazione alle azioni e alle pratiche che riguardano le politiche di inclusione. Per quanto concerne, ad esempio, la questione della parità di genere, in diverse aziende è stata rilevata una certa difficoltà ad integrare personale femminile al proprio interno. Ad esempio, se storicamente le materie STEM sono più raramente scelte nei percorsi di studio dalle donne, tale tendenza si rispecchia nel mercato del lavoro⁴⁵, dove le aziende ICT soffrono una carenza di personale femminile nel loro organico. Tali realtà si confrontano perciò con una difficoltà nel mantenimento degli equilibri di genere al proprio interno, per via di una carenza di candidate donne nel settore ICT, come emerge chiaramente da questa testimonianza:

Scontiamo sicuramente questo discorso della segregazione di genere nella preparazione iniziale, nel senso che non dipende da noi ma gli sviluppatori ad oggi – che è l'80% della nostra forza lavoro – per lo più ma proprio per lo più vuol dire sono proprio tanti, sono uomini. Ma è un'eredità che noi appunto abbiamo, anche se proviamo nel nostro piccolo a smontare un po' lo stereotipo però di fatto la stragrande maggioranza dei rispondenti alle nostre offerte lato tecnologico, lato sviluppo, sono uomini. Abbiamo qualche donna, bravissima peraltro, abbiamo assunto una donna che ad oggi è responsabile di tutta l'area quality insurance, senza nessun problema, donna, uomo. Sicuramente scontiamo però un problema di numerosità di offerta da questo punto di vista.

16_P_Me_62

⁴⁵ Nel 2022, dei 23,8% di giovani tra i 25 e i 34 anni laureati in materie STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics), 1 laureata su 6 è donna mentre gli uomini sono 1 su 3. Al netto della laurea in materie STEM, tuttavia, permane uno svantaggio occupazionale per le donne, con un tasso di occupazione sia per l'area "scienze e matematica" sia per l'area "informatica, ingegneria e architettura" inferiore di 10 punti rispetto agli uomini (Istat, 2023c).

D'altra parte, le aziende produttive possono invece differenziarsi per una scarsa o alta presenza di donne all'interno del loro organico, motivata da ragioni aziendali legate ai processi o a delle necessità in termini di forza lavoro. La carenza di risorse femminili nei diversi comparti risalta dalle parole degli intervistati:

Poi non so per esempio qui nei reparti produttivi non abbiamo donne, storicamente. E questa sì è una scelta un po' aziendale. Un po' è venuto naturalmente perché effettivamente se tu vai negli ITS di metalmeccanica, meccatronica non è pieno di donne ma è pieno di ragazzi. Quindi quello che dicevamo prima, ce l'abbiamo un po' nella fibra anche quello, siamo più attratti da un qualcosa piuttosto che da qualcos'altro. Quindi un po' è venuto da sé, un po'... qualcuno ogni tanto ci dice – noi abbiamo anche un reparto di montaggio – nel montaggio le donne, per esempio, sono molto precise e hanno di più la cura del dettaglio e quindi magari su alcuni montaggi sarebbe meglio una donna. Qualche cliente ci ha fatto questa domanda. Sì e no, perché noi montiamo sì le cose molto piccole dove ci va una certa cura, ma montiamo anche degli attuatori di tre tonnellate dove per chiuderli bisogna dargli delle forze pazzesche con delle chiavi dinamometriche e io non ci posso mettere una donna. Perché non ha la forza.

13_P_Me_25

È molto più facile per noi fare un discorso di genere, ma non per altro perché noi abbiamo una forza produttiva all'interno che è prettamente femminile, anche per la tipologia di lavoro che facciamo che è un lavoro comunque con particolari molto piccoli, bisogna essere molto precisi eccetera, quando poi abbiamo invece ruoli tra virgolette di responsabilità, quindi dai leader di linea fino ad arrivare ai manager, che è prettamente maschile ovviamente. Quindi diciamo che è molto più facile magari approcciare questo tema.

14_P_Gr_29

Dai seguenti stralci emergono alcuni aspetti centrali relativi alla presenza di donne in azienda: innanzitutto il primo estratto richiama le origini del gap di genere, da ricercare nella scelta dei percorsi formativi e nell'orientamento delle giovani donne, che raramente le vede incoraggiate a scegliere percorsi scientifici e tecnologici. Dopodiché, entrambi gli intervistati fanno riferimento a delle differenze di genere, legate alle loro capacità fisiche e cognitive, che richiamano evidentemente le dinamiche strutturali di discriminazione nei confronti delle donne sul lavoro. Tali affermazioni sottolineano come siano ancora largamente diffusi stereotipi e pregiudizi nei confronti delle donne, che vanno ad intaccare le loro reali possibilità ed opportunità professionali.

Oltre alla questione della parità di genere, un'ulteriore dimensione sulla quale nei discorsi riportati dagli intervistati emerge una certa diversità in funzione dei settori d'impiego, riguarda la sostenibilità ambientale, la quale in diversi casi è affrontata indistintamente dalle altre politiche che riguardano la sostenibilità sociale e l'inclusione. Ad esempio, nel settore ICT alcune aziende intervistate richiamano lo scarso impatto ambientale che queste hanno sull'ambiente e, di conseguenza, l'inutilità di mettere in campo delle misure volte alla sostenibilità ambientale. Nelle testimonianze che seguono,

appare evidente che alle crescenti richieste – anche normative – di adeguamento dei sistemi d’impresa a nuove regole per la protezione dell’ambiente e per la sostenibilità, non corrisponda la consapevolezza degli imprenditori, secondo i quali il settore informatico non ha nessun impatto dal punto di vista ambientale:

Rispetto alla sostenibilità ambientale anche lì, sempre nel questionario, tra i vari punti c'era anche quello della sostenibilità ambientale. Allora personalmente io sono anche sensibile al tema dell'ambiente però noi facendo software non credo che abbiamo un grande impatto. Abbiamo delle piccole accortezze interne al nostro piccolo, se vuoi, da buon padre di famiglia, d'estate se c'è l'aria condizionata cerchiamo di tenere le finestre chiuse ma niente da certificare. Abbiamo le prese, possiamo spegnere per non consumare troppo, spegniamo la luce quando usciamo. Però il nostro impatto ambientale aziendale è pressoché irrilevante sviluppando software...

I2_P_Mi_62

Tanti certificano B-corp adesso, so che è una cosa di sostenibilità non so bene cosa vuol dire, bo. Poi anche lì, un’azienda di informatica che si certifica sostenibile... non lo so, non ne ho viste neanche tante altre che lo fanno. Potrebbe fare la differenza ma potrebbe anche non avere nessun impatto.

I18_V_Mi_62

Infine, la tematica dei “giovani” è sicuramente centrale nelle interviste raccolte, in maniera trasversale a tutti i settori. Tuttavia, i discorsi degli intervistati si distinguono nella retorica: se per le aziende manifatturiere la carenza di giovani risorse da inserire con contratti a termine (stage, tirocini, apprendistato) viene spesso ricondotta al distacco delle nuove generazioni dalle “professioni manuali”, nel settore ICT tale gap generazionale è sofferto particolarmente dal momento che solo i più giovani hanno le competenze necessarie per stare al passo con l’innovazione tecnologica. Dai dati Istat emerge che nel 2022 i giovani in Italia erano maggiormente impiegati nei comparti dei servizi tradizionali, come alberghi e ristorazione, il commercio e altri servizi collettivi e personali. Per quanto riguarda le professioni qualificate, con profili tecnici e specialistici, solamente il 31,5% dei giovani rientrava in tali profili. Tra queste professioni, si rivede tra i giovani un’incidenza elevata di ingegneri, tecnici programmatori, oltre che specialisti nel marketing e nelle professioni sanitarie riabilitative (Istat, 2023b). Eppure, tale incidenza non era e non è attualmente sufficiente per ricoprire la domanda di lavoro delle imprese, le quali, in alcuni casi, ammettono la loro incapacità di attrarre e trattenere giovani risorse, per loro preziose ma per le quali non risultano competitive, come emerge da alcune testimonianze:

Per esempio l'altra settimana mi sono fermata 10 minuti a guardare uno dei nostri attrezzisti che tirava a lucido uno degli stampi e 'sti cavoli, cioè quella è una piccola arte, perché comunque alla fine tutto quello che probabilmente quella persona sa l'ha imparata solo sul

lavoro in anni e anni di esperienza. È un lavoro certosino dove vai a lucidare a specchio, c'è un pezzo di metallo però intanto a noi serve anche quello. Però se magari ci fosse anche una sensibilizzazione, insomma anche magari poi noi presentare un po' alle scuole le varie professionalità, quella magari potrebbe essere un'occasione per far venire un po' l'acquolina in bocca magari su cose che non sono assolutamente lavori di serie B rispetto a tanti altri. Perché senza quelli intanto la fabbrica non va avanti. Anzi forse posso fare a meno di un ingegnere ma senza un'attrezzista o un manutentore forse sto peggio.

I4_P_Gr_2

Dall'Università di Ferrara, anche andando un po' fuori dal giro grosso, un professore mi disse guarda che al quarto anno sono già tutti assunti, non arrivano neanche alla fine che li hanno presi.

I18_V_Mi_62

Dalla ricerca emerge perciò innanzitutto come il ruolo del settore di impiego sia determinante nell'innescare alcune particolari dinamiche che hanno a che fare con le risorse straniere ma più in generale con le risorse umane. La presenza di un elevato numero di aziende nei settori ICT e manifatturiero nel campione rispecchia, inoltre, i dati diffusi a livello nazionale, che sottolineano come questi settori siano tra quelli particolarmente interessati da fenomeni di innovazione – tecnica, tecnologica, digitale, sociale, ambientale e, di conseguenza, culturale – che portano con sé nuove sfide rispetto alla gestione del personale (cfr. Istat, 2023a).

6.2. Le dimensioni delle imprese

Oltre al settore, ad influire sull'implementazione di politiche per la gestione della diversità e l'inclusione sono inevitabilmente le dimensioni dell'impresa. A tal proposito, la presente ricerca riconferma in larga parte quanto riportato in letteratura: le imprese di piccole dimensioni non dispongono delle risorse – materiali e culturali – per realizzare simili interventi (De Vita, 2011). Tuttavia, a tale considerazione generale si aggiungono altri aspetti che fanno sì che le imprese più piccole si distinguano da quelle medie e grandi. In primo luogo, le dimensioni aziendali contano nell'innescare dinamiche di sotto-inquadramento dei lavoratori stranieri. Infatti, le micro-imprese, non avendo solitamente una struttura gerarchica paragonabile a quella delle medie o grandi imprese, non presentano di fatto tale tendenza in maniera sistematica, dal momento che non hanno sempre al loro interno specifici reparti o dipartimenti deputati ad un'attività produttiva dove il personale straniero può essere inserito in funzioni di manodopera. Le micro-imprese possono essere dei contesti più propensi ad adottare nuove strutture organizzative, più flessibili e meno gerarchiche, rappresentando così un'occasione di maggiore coinvolgimento nei processi organizzativi e di sviluppo professionale anche per i lavoratori stranieri. Ad esempio:

Noi abbiamo un organigramma piatto, forse anche per quello per noi la discriminazione non esiste. Tutti hanno voce, poi è ovvio che qualcuno deve decidere ma sempre rispettando tutte le voci. Questo magari è importante perché ci permette di trattare le persone indistintamente dal ruolo, dalla religione. La persona è al centro a prescindere perché alla fine l'azienda la portano avanti i colleghi, sì anche io ma per me loro sono tutti importanti allo stesso modo.

I20_V_Pi_43

Sì, al momento io ne ho uno che è moldavo, la fine dell'anno scorso ha preso la cittadinanza italiana ed è praticamente il mio braccio destro. È un ragazzo giovane, ha 38 anni è da noi da circa dodici anni, 13. Gli altri ragazzi sono qui invece da molto di più, dal 98 per cui da qualche annetto, sono più grandi. Lui è giovane rispetto agli altri collaboratori però devo dire che è veramente bravo insomma uno che si dà da fare.

I17_V_Mi_25

Tali affermazioni sottolineano le opportunità di coinvolgimento per tutti i lavoratori nelle imprese di piccole dimensioni e, al tempo stesso, le possibilità di carriera in contesti micro dove le persone possono più facilmente emergere e avanzare di ruolo.

Eppure, le aziende di piccole dimensioni, avendo un numero ristretto di collaboratori e dipendenti, hanno una minore probabilità di inserire personale straniero. Di conseguenza, esse non sono incentivate a proporre interventi di inclusione e gestione della diversità. Semplicemente, se non ci sono lavoratori stranieri e bisogni specifici a cui rispondere, non c'è una necessità di questo tipo. Tale questione emerge chiaramente nella seguente intervista:

Allora la risposta è complicatissima, nel senso che essendo in due, essendo una super microimpresa, di fatto sono tematiche che non possono neanche essere implementate. Perché di fatto essendo in due, essendo entrambi con la stessa cultura e quant'altro effettivamente non è semplicissimo attuare delle azioni tali per cui la nostra azienda ha dei miglioramenti al riguardo.

I22_V_Mi_82

Al tempo stesso, in assenza di personale straniero non si presentano le sfide legate alla diversità culturale, che possono condurre a incomprensioni, fraintendimenti ma anche conflitto. Tale "omogeneità" della forza lavoro non induce perciò imprenditori, manager e responsabili a mettere in campo interventi di diversity management, dal momento che non si percepisce un bisogno di gestione in tale direzione. Come afferma un intervistato:

Non ci sono stati scontri culturali, perché obiettivamente non ci sono stranieri, quindi non so se sia per quello non abbiamo tante diversità culturali all'interno dell'azienda, ecco, e ripeto, non ci sono attualmente differenze culturali da cui apprendere, perché anche le due ragazze che ci sono qua, comunque non hanno una cultura così differente dalla nostra, ecco, quindi non c'è stato modo di scambio da questo livello, no.

I24_V_Pi_46

Tale argomentazione solleva la questione della saltuarietà degli interventi di gestione della diversità, disegnati su misura in base alle richieste che riportano i lavoratori e applicati solo quando necessari, invece che in maniera sistematica. Ad esempio:

Finché sono queste diversità qua, secondo me con un po' di sensibilità e un buon ambiente le si affrontano tranquillamente. Diversità più spinte, religioni molto diverse, o in realtà un po' più grandi, secondo me bisognerebbe un attimo fermarsi e dire "ok ragazzi come facciamo?" finché secondo me dimensioni come la mia ma anche fino a 20 persone, secondo me se c'è una cultura così in azienda come c'è da noi non penso che succeda niente introducendo un qualsiasi tipo di diversità, linguistica, religiosa, perché sono tutte persone estremamente aperte che non stanno a guardare la religione, che cosa fai, cosa sei, c'è lavoro da fare.

118_V_Mi_62

Le ragioni che spingono le imprese a limitarsi all'utilizzo di un approccio non formalizzato per la gestione della diversità, volto a rispondere al momento del bisogno, sono diverse. Oltre alle già citate motivazioni organizzative – se non ci sono persone straniere in organico non è necessario disegnare degli interventi specifici – vi sono anche delle ragioni economiche. Le imprese di più piccole dimensioni spesso non sono in grado di sostenere i costi di formazione o dei percorsi per l'acquisizione di certificazioni, così come non hanno la possibilità di inserire una persona deputata alla gestione della diversità, con determinate competenze. Come emerge chiaramente dalle seguenti testimonianze, i costi elevati rappresentano una barriera significativa agli interventi di diversity management:

Noi non abbiamo mai preso nessun tipo di certificazioni ISO 9000 sull'equità del lavoro e tutto. Essendo piccoli in realtà questo non ha mai costituito un problema e il costo di queste certificazioni è molto alto quindi non ne vedo granché l'utilità. Ce le chiedono ma la risposta è non ce l'abbiamo. Va bene così.

12_P_Mi_62

Non abbiamo in mente di assumere una persona specifica per gestire questo, ma anche perché le dimensioni dell'azienda non ci permetterebbero di sostenere una spesa per politiche sociali, ecco chiamiamole così.

124_V_Pi_46

La mancata formazione sulle competenze interculturali, utili per un'efficace gestione della diversità, ha inevitabilmente un impatto su come tali situazioni vengono gestite e sul rischio di incappare in generalizzazioni e stereotipi, fino a pratiche discriminatorie. Eppure, manager e responsabili sono consapevoli delle loro carenze in termini di competenze interculturali e in alcuni casi lo evidenziano come bisogno formativo e di sostegno alla gestione della diversità, ad esempio:

Insomma quando ci sono delle problematiche magari chiedere sostegno a qualcuno che effettivamente ha studiato e sa bene come fare, anziché fare di testa nostra, magari avere qualche consiglio in più non sarebbe male. Perché ovviamente noi la gestiamo a sensazione l'abbiamo sempre gestita così.

19_P_Pi_56.1

No io prima della cena mi sono preoccupato di chiedergli se mangiava tutto, carne, pesce, lui mi ha detto mangio tutto quanto. Perché in Nigeria la religione potrebbe essere come la nostra ma non l'ho dato per scontato.

118_V_Mi_62

Tale carenza è dovuta all'assenza di competenze e di persone in organico che si occupino di tali tematiche, dal momento che diverse imprese di micro e piccole dimensioni non hanno al loro interno un dipartimento di gestione delle risorse umane, generalmente deputato all'implementazione di politiche di inclusione. In diversi casi è emersa la mancata strutturazione organizzativa delle imprese riguardo alla gestione delle risorse umane, come sottolinea un intervistato:

Ma voi avete un ufficio HR? SPEAKER_2: No, c'è uno dei soci che gestisce la parte di recruiting e fa un po' di gestione del personale.

17_P_Mi_62

In relazione ai costi eccessivi per le piccole imprese, emerge come il rispetto di specifici parametri di sostenibilità sia legato alle dimensioni dell'impresa: se le grandi aziende sono costantemente sotto controllo dal punto di vista etico, questo vale meno per le piccole aziende italiane che non hanno a che fare con il mercato estero. In diversi casi sono quindi le imprese che scelgono di intraprendere dei percorsi volti alla sostenibilità sociale e ambientale, anche se non hanno di fatto un ritorno economico immediato ma hanno un interesse ad intraprendere tali percorsi per mostrarsi attenti e sensibili sul proprio territorio. Dai seguenti stralci emerge il divario tra realtà imprenditoriali che si affacciano sul mercato globale, con i conseguenti meccanismi di controllo e *compliance*, e le piccole imprese che, nonostante la non obbligatorietà, sono comunque intenzionate ad assumere comportamenti responsabili nei confronti del proprio territorio:

Lì investono, è tutto preciso, tutto ben fatto e soprattutto c'è un controllo molto molto molto stretto delle autorità e se non fai quello che devi fare fioccano multe da paura. Mentre in Italia vengono ogni tanto, dopo abbiamo gli avvocati che sono bravi. Anche lì, non è che abbiamo una buona nomea perché gente che delinque dopo due giorni è fuori. È un po' tutto il sistema che andrebbe un pochino rivisto, non solo quello dell'edilizia o del mondo del lavoro. È un po' la mentalità che non ce l'abbiamo.

119_V_Mi_71

Anche solo fare un percorso in bollino etico sociale, un'azienda di 22 persone, chi glielo fa fare? Però noi lo facciamo ci crediamo, ci crediamo nell'aiutare il territorio, infatti, nel territorio siamo molto attivi. Questo è quello che ci muove.

115_V_Pi_46

In ultimo, la dimensione contenuta dell'impresa svolge un ruolo significativo nella scarsa attrattività per le giovani risorse, le quali – a detta di manager e imprenditori – sono più spesso orientate ad inserirsi in grandi aziende con un respiro internazionale, piuttosto che in piccole imprese italiane che presentano scarse possibilità di crescita professionale. Eppure, gli intervistati rimarcano come possa risultare formativo un percorso professionale in una piccola impresa, dove il dipendente ha la possibilità di visionare l'intero processo di lavoro e acquisire così diverse competenze. D'altra parte, le piccole imprese soffrono una carenza di risorse anche per la difficoltà ad assorbire giovani che provengono da contesti più grandi, dove hanno imparato a svolgere una determinata mansione ma non hanno una visione globale dei processi e presentano una scarsa flessibilità. Come emerge dalla seguente testimonianza, lavorare in un'impresa piccola sarà anche meno attrattivo per chi ha grandi ambizioni, ma permette di avere una visione olistica dei processi organizzativi, garantendo l'acquisizione di svariate competenze:

In una microimpresa devi imparare fra virgolette a fare un po' di tutto e questo è veramente formativo perché quando tu vai in una grande impresa ti mettono lì, magari tu fai il project manager, quindi fai il junior project manager di una roba, tu vedi quella roba lì e la vedi per tre anni, ma se poi devi fare un salto, non sai da che parte cominciare perché hai visto solo quello.

114_P_Mi_18

In sintesi, questa prima ricognizione sulle imprese intervistate ha permesso di porre in risalto alcune peculiarità del campione, fornendo una lettura approfondita sul ruolo che i diversi comparti e le diverse dimensioni delle imprese hanno nell'implementazione di interventi di diversity management per la diversità culturale, etnica e religiosa. Il settore ha un'influenza significativa sull'apertura o meno all'inserimento di personale straniero, sul conseguente inquadramento di quest'ultimo, ma anche sulle politiche di diversity management per la parità di genere, la sostenibilità ambientale e l'attrazione di giovani risorse. Per quanto riguarda la dimensione, nelle imprese più piccole è più probabile ritrovare strutture organizzative più flessibili e meno gerarchiche, che offrono ai collaboratori – compresi i lavoratori stranieri – maggiori opportunità di sviluppo professionale. D'altra parte, le ridotte dimensioni comportano una ridotta probabilità di integrazione di forza lavoro straniera, il che ha un impatto sull'implementazione degli interventi di diversity management: se non c'è una richiesta in questa direzione, l'imprenditore non è incentivato a sviluppare delle politiche ad

hoc. A ciò si ricollega la saltuarietà degli interventi di diversity management nelle PMI, dovuta oltretutto dalle scarse risorse economiche. La carenza di risorse e la mancata strutturazione di interventi formativi per la gestione della diversità, comporta un'inevitabile carenza di competenze interculturali. In ultimo, le aziende di più piccole dimensioni risultano meno attrattive per le giovani risorse: nel paragrafo seguente sarà approfondito il tema della scarsità di risorse umane per le PMI e la difficoltà ad attrarre giovani talenti.

6.3. La carenza di risorse

A fornire degli spunti utili per l'analisi del contesto in cui si collocano le PMI oggi è la questione della carenza di candidati e della difficoltà a reperire nuove risorse. Tale fenomeno si lega al tema della gestione della diversità nelle organizzazioni poiché alle difficoltà delle imprese ad inserire nuova forza lavoro sopperiscono i lavoratori stranieri, specialmente nei lavori poco qualificati (Ambrosini, 2013). Inoltre, la carenza di risorse umane richiama l'attenzione sul tema delle condizioni del lavoro in Italia. Se a fronte di una disoccupazione del 6,2% e una diminuzione del numero di lavoratori dipendenti (Istat, 2024c) vi sono interi settori non in grado di reperire personale, ciò va ricondotto, tra le altre cose, ai bassi salari⁴⁶, all'ampio ricorso a contratti precari, alle richieste di flessibilità e alla conseguente disaffezione verso il lavoro (Coin, 2023). Di fronte a tali condizioni, le aziende si mostrano comunque stupite dell'indisponibilità delle persone a lavorare.

Le aziende, tuttavia, si aspettano ancora che i lavoratori siano fedeli pur senza ricevere niente in cambio. L'intero dibattito sulle Grandi dimissioni, per certi versi, nasce precisamente dallo stupore con cui le imprese si rendono conto [...] che se non danno ai lavoratori ragioni di rimanere questi se ne andranno (Coin, 2023; pp. 24-25).

Lo *shortage* di candidati nelle aziende intervistate può essere ricondotto da un lato al forte turnover volontario che ha colpito le aziende italiane in senso ampio (Coin, 2023), dall'altro, alla crescita delle stesse imprese che, in seguito alla pandemia, hanno avuto un notevole sviluppo, talvolta con un'espansione verso l'estero. In seguito alla crisi pandemica, nel biennio 2021-2022, un'impresa su due ha acquisito nuove risorse umane (il 51,2% del totale) (Istat, 2023a). Di fronte a questa crescita, le PMI si sono ritrovate a dover gestire una ricerca di personale con dei tempi e con dei numeri ai quali non erano abituate e per i quali mancano le risorse, come ad esempio un dipartimento di gestione

⁴⁶ Dal Rapporto Annuale Istat 2023 è emerso che i lavoratori italiani guadagnano circa 3.700 euro l'anno in meno della media dei colleghi europei. La retribuzione media annua lorda per dipendente è pari a quasi 27 mila euro, ed è cresciuta nell'ultimo decennio del 12%, pari alla metà della crescita rilevata nella media dei ventisette Paesi dell'Unione Europea, dove le retribuzioni hanno registrato un aumento del 23% dal 2013.

delle risorse umane deputato ad amministrare i processi di reclutamento. La crescita costante delle imprese, anche di piccole e medie dimensioni, emerge chiaramente dalle seguenti affermazioni:

No, ti ripeto, sto cercando delle risorse, non li conosco e mi piacerebbe. La mia azienda ha avuto una crescita, siamo sopravvissuti al Covid e come tutti quelli che sono riusciti a sopravvivere paradossalmente siamo in crescita, stiamo crescendo. Quindi adesso rispetto a tanti altri anni in cui eravamo un numero sufficiente di persone, adesso mi trovo ad avere un'esigenza di personale che non ero abituata a gestire.

I2_P_Mi_62

Noi assumiamo vertiginosamente, cioè ogni tre mesi siamo alla ricerca e mediamente se troviamo una persona valida l'assumiamo immediatamente [...]. A trovarne.

I6_P_Me_62

Se un'analisi del mercato del lavoro e delle condizioni dei lavoratori mette in luce le ragioni dell'elevato tasso di turnover volontario e di disoccupazione, i manager e gli imprenditori spesso riconducono tale fenomeno a ragioni altre, come le errate misure erogate dallo Stato per le persone disoccupate, primo tra tutti il Reddito di cittadinanza⁴⁷. A detta degli intervistati, tale politica ha incentivato le dimissioni volontarie, generando un peso per il paese e una difficoltà per le imprese stesse, ad esempio:

Quindi, tornando al discorso del perché abbiamo tanti stranieri in Italia, è anche perché in più col discorso del reddito di cittadinanza che a tanti conveniva stare a casa piuttosto che andare a lavorare, questa è stata un'atrocità che lo Stato ha fatto. Dovevamo trovare un'altra formula per aiutare le persone. Quindi gli stranieri in Italia ci sono e continueranno ad esserci perché nessuno vuole fare il lavoro sporco.

I19_V_Mi_71

[...] Negli ultimi mesi stiamo avendo non poche difficoltà a gestire il reclutamento, sia in posizioni di operaio, addetto alla produzione o al confezionamento, e anche su alcune ricerche più specifiche. Recentemente, a cavallo dell'estate, abbiamo selezionato due risorse per il laboratorio controllo qualità e effettivamente stiamo facendo un po' fatica a trovare risorse. Al di là del tipo di contratti che vengono proposti, della negoziazione economica, è proprio una carenza di profili sul mercato in questo momento. Non saprei dire a che cosa sia legata questa situazione, non vorrei scendere nelle facili considerazioni sul reddito di cittadinanza e la gente che preferisce stare a casa e lavorare in nero piuttosto che cercare un posto di lavoro, non so se sia questo oppure no, può darsi che sia una componente, sta di fatto che è diventato abbastanza complicato trovare personale. Anche in un contesto economico in cui molte aziende magari sono in difficoltà.

⁴⁷ Il Reddito di cittadinanza è una politica attiva del lavoro, un'integrazione al reddito familiare e un sostegno economico associato ad un percorso di reinserimento lavorativo. Tale politica è rimasta in vigore dal 2019 al 2024, per poi essere sostituita dall'Assegno di Inclusione (AdI).

(cfr. <https://www.redditicittadinanza.gov.it/schede/dettaglio>)

110_P_Me_10

Queste affermazioni sottolineano la contrarietà di alcuni imprenditori e manager nei confronti delle misure di sostegno al reddito elargite dallo stato e, al tempo stesso, rimarcano il ruolo chiave della popolazione lavorativa straniera, fondamentale per sopperire alla carenza di risorse disponibili a svolgere i lavori meno qualificati. Gli stranieri si dimostrano spesso più volenterosi, più flessibili e motivati degli italiani (Ambrosini, 2001; Zanfrini, 2016). Parallelamente però la barriera linguistica non permette loro di essere assorbiti nel mercato del lavoro nell'immediato; una buona conoscenza dell'italiano è infatti un requisito minimo necessario per la maggior parte delle imprese. Ad ogni modo, anche le imprese più aperte e disponibili ad assumere personale straniero, a prescindere dalla competenza linguistica, non sono a conoscenza dei canali di reclutamento di risorse straniere presenti sul territorio, come ad esempio le iniziative promosse dalle realtà del terzo settore per l'orientamento e l'inserimento lavorativo. Questo aspetto emerge chiaramente dalla seguente affermazione:

Adesso mi trovo ad avere un'esigenza di personale che non ero abituata a gestire e quindi ancora non ho ben capito dove trovare queste persone. Ammetto la mia ignoranza.

12_P_Mi_62

La scarsa consapevolezza dei servizi offerti dal territorio può essere ricondotta in primo luogo al complesso e sporadico rapporto tra queste diverse realtà, che presentano diversi obiettivi, linguaggi e metodi di lavoro e che di conseguenza non sempre riescono ad incontrarsi per l'inserimento e l'accompagnamento di persone straniere nel mercato del lavoro.

In altri casi, la mancanza di manodopera può spingere le imprese a ricercare personale all'estero. Si tratta di un fenomeno consolidato da anni e che sottolinea ancora una volta il ruolo della forza lavoro straniera nell'integrare alle carenze dell'offerta di manodopera. Come sottolinea un intervistato, la necessità di assumere lavoratori è talmente impellente che i datori di lavoro non possono permettersi di fare distinzioni:

Ecco quindi io ho fatto questa carrellata per farti capire che in tema di inclusione per quanto mi riguarda personalmente anche altre aziende che conosco non fanno diversificazione se la persona è italiana o no, anzi soprattutto in questo periodo dove manca la manodopera, noi più abbiamo offerte di lavoro nei nostri confronti, anzi siamo spinti visto che manca la manodopera oggi a rivolgerci all'estero.

116_V_Me_74

La mancanza di forza lavoro è in parte generalizzata – sono diversi i settori che subiscono tale situazione⁴⁸ – e in parte è legata a competenze specifiche. Tra le imprese che nel biennio 2021-2022 hanno considerato l'acquisizione di nuovo personale, il 28,8% lamenta la difficoltà a trovare candidati con le competenze tecniche richieste (Istat, 2023a). In particolare viene lamentata la carenza di profili tecnici in entrambi i macro-settori individuati nella presente ricerca – manifatturiero e ICT – a conferma di quanto rilevato dall'Istat nell'ultimo Censimento permanente delle imprese. Tale rilevazione, infatti, riporta tra le divisioni che più hanno sofferto la carenza di competenze tecniche proprio la Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature tra le attività manifatturiere, la Produzione di software e la consulenza informatica (Istat, 2023a). Per lo più, sono soprattutto le imprese del Nord Italia e in particolare quelle che operano nell'Industria nel Nord-est a subire maggiormente tale scarsità di risorse (Istat, 2023a). Di seguito, due testimonianze da entrambi i macro-settori riguardo alla carenza di risorse:

[...] E quindi anche un po' quello che veniva fuori da un incontro all'Unione industriale dove c'erano anche dei rappresentanti europei delle risorse umane: questo è un problema che ci riguarderà molto da vicino nel prossimo futuro, perché noi fondamentalmente non abbiamo più profili tecnici, non abbiamo più il manutentore giovane che c'ha voglia di mettersi lì [...]. Sono tutti con grandi idee di sviluppo perché tutti vogliono fare i manager ma noi probabilmente domani non avremo gli idraulici, non avremo i tornitori, non avremmo i manutentori e via discorrendo. Poi forse toccherà a noi o alle scuole non so bene anche tornare a valorizzare poi certe professioni.

I4_P_Gr_29

Comunque siamo uno di quei settori in cui mancano le risorse, cioè si sa dove andarle a prendere quindi informatica, telecomunicazioni, la parte di ingegneria dell'informazione, tutta quanta un potenziale per il nostro lavoro, non devi aver fatto informatica è chiaro che devi avere la passione per l'informatica. Però la domanda di queste risorse è maggiore dell'offerta.

I18_V_Mi_62

La difficoltà a reperire risorse tecniche è tuttavia in parte dovuta all'incapacità delle imprese di attrarle. Dall'indagine Istat è emerso che oltre una impresa su tre tra le piccole (35,2%) non ha adottato nessun tipo di pratica in questa direzione (Istat, 2023a). Tale tendenza richiama la difficoltà dei giovani in età da lavoro in Italia nell'inserirsi nel mercato del lavoro. Se da un lato ci sono meno persone con profili tecnici, dall'altra molte di queste hanno competenze troppo specialistiche non richieste. Si tratta di una condizione generalizzata in cui si trovano le più giovani generazioni, italiane e straniere, entrambe in molti casi sovra-istruite, precarizzate e poco pagate (Bertolini et al., 2022).

⁴⁸ Per un approfondimento: <https://www.unioncamere.gov.it/comunicazione/comunicati-stampa/lavoro-oltre-447mila-assunzioni-previste-dalle-imprese-marzo>

Sebbene i giovani stranieri e di origine straniera subiscano ancora oggi un ulteriore svantaggio rispetto ai giovani italiani (Mozzone e Marrocchi, 2023), la crisi occupazionale riguarda i giovani in generale, con varie ripercussioni sul mercato del lavoro italiano. Se i giovani fanno difficoltà ad inserirsi lavorativamente, al tempo stesso le imprese faticano a trovare tra questi dei candidati da inserire, come sottolinea un intervistato:

Vorrei parlare di diversità in termini di età. Una popolazione che invecchia e la necessità di inserire personale nuovo. Quindi quest'anno abbiamo provato - devo dire io personalmente con non troppa fortuna, perché c'è un problema di reperimento di candidati - di inserire studenti, di inserire personale più giovane.

I4_P_Gr_29

Tale apparente contraddizione ha delle possibili spiegazioni: le giovani generazioni si allontanano sempre di più dalle professioni tecniche e manuali e, al tempo stesso, non sono più disposte ad essere assunte con contratti precari, temporanei, che non garantiscono uno sviluppo di carriera e che sono poco pagati (Bertolini et al., 2022). La fatica ad inserirsi e la corrispondente difficoltà ad assumere giovani risorse possono essere perciò ricondotte alle proposte di lavoro poco attrattive, se non in alcuni casi inaccettabili, che vengono così rifiutate dai giovani candidati. Per questi, il lavoro assume un significato diverso e in un certo senso antico: al centro delle priorità non c'è più un progetto personale, per il quale spendere gran parte delle proprie energie e sacrificare tempo e qualità della vita, ma piuttosto di un mezzo fondamentale per il sostentamento, utile a garantire un certo benessere di base (Coin, 2023). In alcuni casi, c'è la consapevolezza di manager e datori di lavoro rispetto a tale tendenza e alla necessità di adeguarsi per rendersi più attrattivi, come suggerisce un'intervistata:

Io per prima avevo detto secondo me, ma anche per rendersi attrattivi nei confronti dei giovani, che sempre più nei colloqui la RAL si è un elemento importante, ma non è più l'unico elemento che valutano i giovani, valutano molto la conciliazione tra il tempo libero che hanno, tra i loro interessi e l'orario lavorativo, i servizi di benefit in più che l'azienda propone, quindi non è più come una volta in cui nei colloqui che avevo prima mi veniva chiesto quanto mi dai e da lì bom, invece adesso è molto sì, ok la RAL, ma poi cosa mi dai? Che cosa ho poi di diverso rispetto alle altre aziende? E quindi diciamo che una volta il lavoro era il centro di tutto, adesso c'è il lavoro ok, però ho anche una vita privata, ho anche i miei interessi e voglio portarli avanti, quindi... È quello che noi stiamo anche cercando di fare, non possiamo stare fermi, ci sono giovani molto validi, noi abbiamo parecchi giovani validissimi, devo dire la verità.

I24_V_Pi_46

Tale approccio al lavoro mal si coniuga con le richieste poste dalle imprese in termini di fiducia, rispetto, riconoscenza verso il datore di lavoro, il quale offre l'opportunità di partecipare ad un progetto imprenditoriale, a patto che sia assicurata una certa flessibilità e adattabilità del lavoratore.

Quest'approccio, seppur palesemente anacronistico, è ancora proposto da alcune imprese, specialmente da quelle di lunga data, le quali richiedono ai candidati giovani innanzitutto di mostrarsi rispettosi nei confronti della possibilità che viene loro concessa. Questo scollamento tra la realtà e l'orientamento dell'azienda emerge chiaramente in un'intervista:

La filosofia dell'azienda è ancora quella che era nel '96, '97, '98 non mi ricordo, cioè quella di prendere un ragazzo giovane, provare a trasmettergli dei valori importanti che sono il rispetto per le persone con le quali lavori, il rispetto per il lavoro che fai, la qualità del lavoro che fai, la puntualità e soprattutto il rispetto per chi ha un'impresa e ti propone un lavoro e chi, come me è un dipendente e deve comunque garantire, sia in qualità che in tempo, un lavoro fatto bene. Questa è un po' la filosofia della mia azienda. Non è sempre una ricerca tecnica, come diceva lei, è più una ricerca umana la nostra.

IL_9_I12_P_Me_28

Le imprese non sono perciò in grado di rispondere a delle richieste di welfare, benessere lavorativo e attenzione alla persona poste dalle nuove generazioni che si affacciano al mercato del lavoro. Quest'ultime hanno nuove aspettative legate al lavoro (Biolcati-Rinaldi et al., 2020) e, sebbene non intendano rinunciarvi, sono maggiormente orientate alla soddisfazione lavorativa, ad assicurarsi il tempo libero per godere a pieno della vita al di fuori degli ambienti lavorativi (Bertolini e Gobbino, 2024). L'incapacità di attrazione non è dovuta solamente ad una carenza di risorse materiali disponibili, ma soprattutto a differenze di tipo culturale. Quest'ultime provocano un divario generazionale, dove da un lato troviamo gli imprenditori con esperienza pluridecennale che non concepiscono un simile approccio al lavoro e, dall'altra, i più giovani che si sforzano per non scendere a compromessi rispetto alle loro richieste. Dalle parole di alcuni intervistati emerge nettamente la questione generazionale:

E purtroppo l'ultima generazione diversamente dalla mia e forse quella dopo che ci siamo fatti un mazzo per arrivare dove siamo arrivati. Quando cerco qualcuno perché ho bisogno di una mano per lavorare, arrivano è la prima roba che ti domandano è quanti soldi? E qual è l'orario di lavoro? Le ferie? Sì, giusto, è giusto però vista un pochino in una maniera diversa, prima dimmi cosa sai fare e dimostramelo.

I19_V_Mi_71

[...] Sento dire tante volte quando vado in giro che i giovani di oggi non si coinvolgono, non sono interessati, non hanno tanta voglia, che è la stessa cosa che diceva mia nonna alla generazione successiva. Credo sia proprio... è difficile capirci, soprattutto con queste generazioni che accelerano, c'è una differenza culturale e tecnologica che è enorme.

I25_V_Me_28

In risposta a tale incompatibilità, molti giovani scelgono di ricercare all'estero ciò a cui ambiscono, come la letteratura sul tema ci racconta ormai da diversi anni (O'Reilly et al., 2015). Di conseguenza,

si perdono delle risorse fondamentali, le stesse per le quali gli imprenditori di oggi lamentano una carenza. Eppure, come richiamato nella seguente affermazione, c'è una consapevolezza della scarsa attrattività del mercato del lavoro italiano per le giovani generazioni:

Noi abbiamo i nostri giovani che vanno via perché dicono io cosa vado a lavorare in Italia che mi fanno fare gli stage fino a 40 anni.

I7_P_Mi_62

Nel complesso, quindi, la carenza dei lavoratori in Italia si intreccia saldamente con la difficoltà delle imprese di attrarre le risorse più giovani, le quali tuttavia non sempre possiedono le competenze richieste dalle aziende o non sono sufficientemente preparate ad inserirsi nel mercato del lavoro, in seguito ai percorsi universitari. Quando competenti e qualificati, tali giovani talvolta prediligono l'esperienza all'estero o l'inserimento in grandi aziende multinazionali, per garantirsi stipendi più alti e migliori benefit. Contemporaneamente, la popolazione straniera in arrivo in Italia sopperisce alla carenza di manodopera, ma non è sempre sufficientemente competente per essere integrata nel mercato del lavoro: talora le scarse competenze linguistiche, talora l'esigua esperienza professionale possono impedire l'accesso al lavoro. Eppure, appare evidente – anche nella presente ricerca – la necessità di promuovere delle misure che agevolino l'inserimento della popolazione lavorativa straniera nel mercato del lavoro, al fine di far fronte alla ingente domanda.

6.4. L'impresa è come una grande famiglia

A completare il quadro sulle caratteristiche generali delle imprese intervistate, che influenzano l'implementazione di politiche di diversity management per la gestione della diversità culturale, etnica e religiosa, vi è la conduzione familiare dell'impresa.

Nel 2022 in Italia quasi l'81% delle imprese con più di 3 addetti era a conduzione familiare, ovvero controllata da una persona fisica o da una famiglia, registrando un aumento della casistica dal 2018 (75,2%). Tale tendenza diminuisce con l'aumentare delle dimensioni dell'impresa: nella maggior parte dei casi si tratta infatti di microimprese (83,3% dei casi) e piccole imprese (74,5%), mentre nelle medie e grandi si registra un tasso più basso seppur significativo (rispettivamente 58,8% e 41,6%). Tali dati raccolti dall'Istat nel più recente Censimento permanente delle imprese (Istat, 2023a) mostrano come in Italia le imprese a conduzione familiare siano diffuse in maniera capillare e costituiscano gran parte del tessuto imprenditoriale. Tale caratteristica ha un ruolo rilevante nella definizione di programmi e politiche per la gestione della diversità, dal momento che può essere determinante nel veicolare un'impostazione più o meno propensa alla diversificazione della forza lavoro. Innanzitutto, si possono rivedere dei discorsi che richiamano ad un desiderio di omogeneità

interna, dove di omogeneo vi deve essere in primo luogo il sistema di valori. Come sottolinea un intervistato:

Io cerco comunque di mantenere un ambiente di un certo tipo. Sono, ripeto, sono selettivo. Finora forse sembrava di no, lo sono ma non per quanto riguarda l'aspetto - non saprei come definirlo - l'aspetto fisiologico, forse rende? lo sono da un punto di vista comportamentale. Io voglio un'azienda di persone serie, si ride, si scherza è un ambiente molto familiare, ci sono 50 persone quindi è la classica azienda familiare, ci si dà tutti del tu, ci si conosce tutti, si va a mangiare la pizza insieme. Però comunque voglio mantenere un ambiente selettivo nel senso di serenità delle persone che ci portiamo dentro. Perché così si continua a mantenere un'azienda di persone con una certa mission, una visione comune. Qua dentro ho tante persone che condividono i valori dell'azienda.

I12_P_Me_28

L'affermazione fa riferimento in maniera esplicita ad una "visione comune", elemento chiave per il buon andamento dei processi organizzativi che, al tempo stesso, suggerisce una necessaria condivisione di un sistema di valori da parte di tutti i dipendenti. Un simile allineamento, oltre a non essere sempre possibile, esclude in un certo modo la possibilità di accogliere pensieri e visioni critiche, discordanti, che possono risultare dirompenti. Queste prospettive possono arrivare ad esempio da persone con provenienze e culture altre, che inevitabilmente portano nuovi punti di vista sulle modalità di azione in impresa.

Le imprese a conduzione familiare possono inoltre sottolineare ulteriormente la necessità di un ingaggio personale di ogni dipendente, il quale deve credere profondamente in un progetto e deve essere allineato agli obiettivi aziendali. Se questo vale in generale per le PMI (Coin, 2023), quelle a conduzione familiare devono tutelare un'impresa che spesso è presente da diversi decenni e che è cresciuta molto negli anni grazie all'intraprendenza della famiglia stessa e di chi ne tiene le redini. Ad esempio:

T. è un'azienda che nasce nel '76, una classica azienda familiare, un tipico esempio di imprenditoria italiana nata dall'idea di mio padre che è tuttora presidente nonché socio di maggioranza.

I12_P_Me_28

La ricerca di persone che siano allineate ai valori e agli obiettivi aziendali può interferire con il processo di selezione, dal momento che guiderà la scelta in maniera mirata, escludendo di default tutti coloro che ad una prima impressione appaiono "diversi", non allineati. Ciò è evidentemente in contrasto con le strategie di diversity management e i tentativi di annientamento dei bias che ostacolano un processo di selezione equo, volto ad una maggiore eterogeneità della forza lavoro, dove la diversità è concepita come un valore aggiunto. Se in generale i bias che guidano i selezionatori

porteranno quest'ultimi a scegliere delle persone simili a loro (Latham e Skarlicki, 1996; Peters e Terborg, 1975), ciò è ancora più vero nelle aziende a conduzione familiare, dove tale esito corrisponde ad un mandato aziendale.

Come anticipato, le imprese a conduzione familiare tendono a pretendere ancor di più dai propri dipendenti una forma di devozione al lavoro, di amore e di fedeltà verso l'azienda, in un coinvolgimento a cui ci si riferisce in letteratura con il termine di *employee engagement* (Kahn, 1990; Coin, 2023). Le relazioni che si instaurano in contesti simili – in cui domina un discorso di “impresa-famiglia” – sono connotate da legami molto forti, dove regnano l'informalità e la solidarietà ma al tempo stesso è richiesto un sacrificio per un bene comune. La metafora del buon padre di famiglia proposta da un intervistato aiuta a comprendere tali dinamiche:

Quindi è un po' proprio il buon padre di famiglia, che ti fa la carezza quando serve, ma ti dà anche uno scappellotto se serve.

I3_P_Me_25

Da un lato, in questi contesti l'attenzione ai dipendenti è alta, c'è interesse da parte dei vertici e della dirigenza di venire incontro alle esigenze di tutti, di rispondere a bisogni specifici con flessibilità e benevolenza per mantenere un buon clima organizzativo, dove i rapporti devono essere considerati di amicizia e perciò è importante che tutti possano ricevere lo stesso grado di attenzione e sostegno.

Ad esempio:

Poi quando si tratta di aziende medie, piccole come la nostra, in cui poi rapporti sono fondamentalmente facili e quotidiani, l'azienda a volte ha anche una funzione di ammortizzatore sociale, quindi se ci rendiamo conto che magari c'è una situazione un po' più critica, un po' più delicata di lavoratori che siano italiani stranieri non fa differenza ovviamente però cerchiamo sempre in qualche modo di intervenire, di aiutare quei lavoratori. Quindi, nei limiti del possibile di ciò che riusciamo a capire e a percepire e di ciò che il lavoratore stesso è pronto a condividere, come azienda cerchiamo a più livelli di aiutare.

I10_P_Me_10

Dall'altro lato, l'immagine dell'impresa come famiglia porta con sé una richiesta di andare oltre al proprio ruolo e alle proprie mansioni nel momento del bisogno: quando un familiare è in difficoltà lo si aiuta, a prescindere dalle implicazioni (Coin, 2023). Ciò si traduce in ore di straordinari non retribuite, turni in giorni feriali e una disponibilità costante, anche al di fuori degli orari di lavoro pattuiti. Per “il bene dell'azienda” è richiesta fedeltà, rispetto e solidarietà. Come emerge in una testimonianza:

E io sempre ho visto che anche nei momenti di difficoltà c'era chi mi diceva ma ti faccio gli straordinari non me li paghi, dopo a fine anno vediamo, se ci sono i soldi li paghi, se no magari

vediamo al prossimo. [...] C'è questo rapporto di collaborazione? No, di parentela, non so come chiamarlo, però dipende secondo me da chi dirige, al di là delle best practices.

II7_V_Mi_25

È in contesti simili che ancor di più i lavoratori stranieri e di origine straniera subiscono uno svantaggio. Oltre alla possibile esclusione nella prima fase di selezione per una ricerca di omogeneità interna, già menzionata sopra, i lavoratori stranieri sono maggiormente flessibili e disponibili, esternano meno richieste e sono sempre pronti a lavorare pur di garantirsi il posto di lavoro. Ciò alimenta uno stereotipo positivo del “migrante buono” e disponibile (cfr. Pogliano, 2019), che può spingere i datori di lavoro a ripetere l’esperienza e assumere altri lavoratori stranieri, ma al tempo stesso richiama delle dinamiche di sfruttamento. Vedremo nei seguenti capitoli come il fenomeno della complementarietà dei lavoratori stranieri, l’immagine del “migrante buono” e le referenze etniche sono tutti aspetti centrali nella definizione di politiche della gestione della diversità culturale, etnica e religiosa.

In questo capitolo sono state esaminate le principali caratteristiche del campione di imprese coinvolte nella ricerca. A partire dalle analisi relative ai diversi settori e alle dimensioni aziendali, sono emerse riflessioni più ampie sul fenomeno della carenza di risorse umane nel mercato del lavoro e sui limiti delle imprese a conduzione familiare. Nei capitoli successivi, si approfondiranno i principali discorsi, approcci e ostacoli al diversity management emersi dalle interviste con manager, imprenditori, responsabili e collaboratori delle imprese partecipanti alla ricerca.

Capitolo 7 – I discorsi sulla diversità e gli approcci al diversity management

Per entrare nel merito delle pratiche di gestione della diversità messe in atto dalle imprese, è utile ripercorrere di pari passo le diverse rappresentazioni che vengono trasmesse da manager e imprenditori, dai vertici più alti ai vari responsabili, riguardo alla diversità. Tali discorsi guidano, indirizzano o ostacolano le azioni, esercitando un'influenza significativa sulle misure che sono o non sono implementate. Parallelamente, distinguere i discorsi dalle pratiche permette di sottolineare la distanza talvolta presente tra questi. In armonia con la letteratura critica sul diversity management, dalla presente ricerca emerge infatti come la valorizzazione della diversità professata dalla maggior parte delle organizzazioni non sempre si traduca in azioni concrete (Tatli, 2011). Ad una rappresentazione delle organizzazioni come particolarmente sensibili e attive per la promozione dell'inclusione e della sostenibilità, potrebbero associarsi misure che hanno uno scarso o quasi nullo impatto su tali tematiche in azienda. Tale divario tra dichiarato ed agito è legato alle aspettative dei diversi attori che gravitano intorno alle imprese – dall'intera *supply chain* ai consumatori finali o utenti dei servizi offerti – in merito alle dichiarazioni e azioni di responsabilità sociale e ambientale. Le aspettative di inclusività obbligano le aziende a curare la propria reputazione e l'immagine del marchio, con strumenti comunicativi che trasmettano messaggi e intenzioni capaci di soddisfare tali attese. Perciò, se da un lato le lacune in termini di condivisione di codici etici e carte dei valori vengono sanzionate economicamente da clienti e utenti e dai diversi *stakeholders*, dall'altra cresce la diffidenza nei confronti delle aziende che ostentano slogan di sostenibilità e inclusività, senza che vi sia un reale impegno (cfr. Bombelli e Lazazzara 2014; Pinna Pintor e Ventura, 2023).

Al tempo stesso, scenari contrapposti emergono in maniera inattesa nella presente ricerca: si tratta di realtà che non sembrano aver messo a fuoco la rilevanza e l'attualità del tema, ma nella pratica mettono in campo delle azioni virtuose – volte, ad esempio, all'integrazione di lavoratori stranieri – con una mancata consapevolezza dell'impatto di tali pratiche. Tale distanza tra dichiarato e agito si lega in primo luogo al ricorso ad un approccio che non prevede la messa a sistema di strategie organizzative, programmi e politiche mirate per la gestione della diversità presente in azienda. Gli interventi ad hoc, realizzati in risposta ad esigenze specifiche presentate da singoli o gruppi di lavoratori, non vengono inseriti in una cornice strategica e di conseguenza le buone pratiche non vengono comunicate esternamente. Ad incidere è la mancata messa a fuoco delle politiche di *diversity, equity and inclusion* come particolarmente attuali, insieme ad una scarsa considerazione dell'impatto di una buona campagna comunicativa sui ritorni economici e reputazionali per l'impresa.

Nel presente capitolo seguiranno le analisi relative ai discorsi e alle azioni, con l'obiettivo di sottolineare eventuali divari tra dichiarato e agito e al tempo stesso riportare, dove presente, la connessione tra la narrazione promossa e le misure intraprese per la gestione della diversità.

7.1. Meritocrazia o diversità?

Tra i discorsi promossi nelle aziende sul tema della diversità, emerge spesso l'idea che essa sia inevitabilmente in contrasto con i concetti di equità, pari opportunità e meritocrazia. Da affermazioni come quella che segue, emerge l'importanza di distogliere l'attenzione dalle differenze per poter promuovere la meritocrazia:

Per quanto riguarda tutti questi aspetti, il fatto che l'azienda abbia un sistema tracciato di valutazione, sia in fase di colloquio che di crescita del percorso della persona, favorisce la meritocrazia. E quando favorisci la meritocrazia abbassi le problematiche legate alle differenze, nel senso che fai una valutazione che non prende in considerazione aspetti come la cultura, piuttosto che il genere o l'età [...].

I25_V_Me_28

Una simile prospettiva rivede nelle differenze degli ostacoli ad un processo di valutazione equo, che si dovrebbe basare esclusivamente sulle competenze dei candidati. Focalizzarsi su quest'ultime permette quindi di non distrarsi e non rischiare di incappare in valutazioni viziate dalle informazioni personali dei candidati, legati al genere, all'età e alla provenienza.

Tale posizionamento rispecchia un dibattito particolarmente attuale, che vede in conflitto le politiche di *diversity, equity and inclusion* (DEI) con le politiche di *merit, excellence and intelligence* (MEI)⁴⁹. Non si tratta di una critica nuova alle politiche di gestione della diversità ma piuttosto di una riattualizzazione di un dibattito di lunga data. Tra le varie rivendicazioni espresse dai sostenitori della meritocrazia, infatti, emerge spesso una denuncia delle politiche di gestione della diversità. Queste sono tacciate di minare i principi meritocratici che guidano la società contemporanea e che garantiscono un trattamento equo, dove ciò che conta sono esclusivamente le capacità delle persone mentre tutto ciò che ha a che fare con le caratteristiche personali demografiche non è considerato nella valutazione. Secondo tale prospettiva, la diversità e la meritocrazia sono in un rapporto di mutua esclusione, per cui la soddisfazione di una implica la violazione dell'altra (Konrad et al., 2021). Tale argomentazione presuppone che, in assenza di pressioni sulla diversità, le organizzazioni valutino il

⁴⁹ L'introduzione dell'acronimo MEI (Merit, Excellence and Intelligence) si deve al CEO di Scale AI Alexander Wang che nel giugno 2024 ha dichiarato che nella sua azienda avrebbero applicato tale principio, in contrapposizione alle politiche DEI (Diversity, Equity and Inclusion). Sebbene tale dibattito non sia ancora approdato in questi specifici termini nel campo accademico, richiama gli studi provenienti da varie discipline sul concetto di meritocrazia, sul quale recentemente si è riaperto il dibattito, anche alla luce della diffusione delle politiche di inclusione (Cfr. Sandel, 2021).

merito in modo accurato e prendano decisioni di selezione in base a questo (Festing et al., 2015). Ragionevolmente, le aziende dichiarano di attenersi esclusivamente a delle valutazioni relative alle competenze dei candidati nei processi di reclutamento:

In realtà per l'azienda è assolutamente normale inserire personale che secondo i normali processi di selezione ottengono un punteggio tale da essere inseriti in azienda.

111_P_Me_38

Assumiamo e consideriamo le persone rispetto alle loro competenze, non facciamo distinzione sulla base di razza, genere, ecc.

15_P_Pi_22

Dapprima, tale orientamento sembrerebbe il più equo e il più ragionevole, dal momento che le competenze dovrebbero essere al centro della valutazione dei candidati mentre le caratteristiche identitarie non dovrebbero influenzare il processo. Eppure, ciò che una simile prospettiva esclude, è che la meritocrazia e la diversità possano coesistere. Infatti, un aumento della varietà dei profili in ingresso può garantire maggiore meritocrazia dal momento che viene preso in considerazione un più ampio bacino di candidati nei processi di valutazione. Con il diversity management, quindi, le organizzazioni non abbassano l'asticella, al contrario la alzano, promuovendo ambienti in cui tutti i dipendenti hanno l'opportunità di crescere professionalmente. Al tempo stesso, le politiche di gestione della diversità aiutano a rimuovere le barriere discriminatorie che escludono ingiustamente membri dei gruppi emarginati da posizioni desiderabili, gratificanti e influenti (Konrad et al., 2021). Seppur convinti di applicare dei processi di selezione e reclutamento equi e meritocratici – che si basano unicamente sulle competenze formali possedute, l'esperienza pregressa e i titoli di studio – i datori di lavoro, che non hanno una buona consapevolezza dei propri pregiudizi inconsci, tenderanno in ogni caso a scegliere persone simili a loro. Non soltanto quindi la retorica meritocratica rappresenta un depistaggio cognitivo di apparente uguaglianza delle opportunità, in cui le disuguaglianze presenti a valle non vengono tenute in considerazione (Borrelli, 2023), ma anche nella pratica è evidente la sua fallacia, perché questa non è davvero in grado di guidare dei processi di reclutamento equi. Eppure, nelle parole degli intervistati prevalgono degli orientamenti volti a non considerare nessun tipo di diversità, così da garantire una valutazione equa:

Quindi non c'è preclusione di sorta né di genere, né di nazionalità. Diciamo che il requisito che viene valutato da X in fase di assunzione è sostanzialmente la competenza e la professionalità, la possibilità di crescita e di sviluppo all'interno del contesto aziendale.

18_P_Me_62

Per noi non è certo un ripiego il lavoratore straniero. Non abbiamo preclusioni per cui la prima scelta deve essere sempre un italiano ma è proprio un pragmatico tentativo di valutazione delle competenze.

110_P_Me_10

Entrambi gli intervistati fanno riferimento all'assenza di "preclusioni" nei confronti delle diversità, anche in riferimento ai lavoratori stranieri, presentando l'azienda come non-discriminatoria nei processi di selezione il che, più che una buona pratica, rientra negli obblighi di legge che vietano ogni forma di discriminazione nell'accesso al lavoro⁵⁰. Anche in questi casi, le competenze e la professionalità dei candidati sono al centro.

Ad assumere significati differenti nei discorsi promossi da manager e imprenditori è anche il concetto di inclusione, che nella maggior parte dei casi si inserisce in tale prospettiva, richiamando la parità di trattamento. In linea con i principi meritocratici menzionati, l'opinione di alcuni intervistati è che un approccio realmente inclusivo non dovrebbe fare distinzione in ingresso, ma è piuttosto orientato alla parità, ad esempio:

Che poi alla fine forse è la vera inclusione cioè, non mi interessa cosa sei o chi sei per trattarti in un modo invece che in un altro, hai l'uguaglianza.

13_P_Me_25

Coerentemente con quanto proposto in letteratura (Roberson, 2006) e contestato dalla letteratura critica sul diversity management (ad es. Oswick e Noon, 2014), l'approccio inclusivo mira a valorizzare le individualità di ognuno, superando una categorizzazione in dimensioni della diversità. Quest'ultima rappresenta – per tale approccio – l'apporto di nuove idee e punti di vista e non tanto l'appartenenza a gruppi svantaggiati, perciò va valorizzata nella misura in cui le appartenenze – di genere, culturali, razziali – non vengono considerate. È così che si creano quindi nuovi escamotage concettuali per confinare la questione delle disuguaglianze sistemiche nell'accesso al lavoro (cfr. Istat, 2022), in nome di un approccio inclusivo che guarda a tutti allo stesso modo, come emerge, ad esempio, nella seguente testimonianza:

Ma se tu vai in un comitato direttori, tutti cinquantenni maschi italiani ma guarda che di diversità a bizzeffe. Approcci, stili, tattiche, competenze, esperienze professionali. Ma mica dove sei nato. Cioè nel momento in cui uno fa il suo lavoro, approccia il suo lavoro in un certo modo. Ma questo è lampante. È certo che vanno gestite le diversità, però non sono legate a quello che si evidenzia come diversity.

16_P_Me_62

⁵⁰ Direttiva 2000/78/CE direttiva sulla parità in materia di occupazione e Direttiva 2000/43/CE direttiva sulla parità indipendentemente dalla razza (Cfr. Capitolo 2, par. 2.1.).

L'affermazione riportata richiama i modelli multidimensionali dei tratti (cfr. Capitolo 1, par. 1.3.), che mirano a superare la rigidità delle dimensioni nette della diversità, considerate ormai troppo inflessibili e non più adeguate alla lettura dei contesti organizzativi, dove la discriminazione basata sulle caratteristiche identitarie dovrebbe essere ormai superata. Tuttavia, i dati sulle disuguaglianze sistemiche ci ricordano che tali discriminazioni sono ancora fortemente presenti nel mondo del lavoro, e distogliere l'attenzione da questo fenomeno rischia di ignorare le necessarie tutele per le minoranze, a favore di nuove forme di diversità, più fluide e meno stigmatizzanti.

In sintesi, è possibile riconoscere una forma di approccio cieco o *blind*, come definito in letteratura (Apfelbaum et al., 2012; Ely e Thomas, 2001; Thomas e Ely, 1996), ovvero orientato ad eliminare tutti gli aspetti che possono richiamare ad una specifica appartenenza, sia per quanto riguarda la selezione, sia per il trattamento una volta inserito il personale in azienda. Sebbene l'intenzione di tale approccio sia volta a garantire pari opportunità a tutti, essa rischia di tramutarsi in una prospettiva escludente, secondo la quale tutti avranno le stesse possibilità di essere scelti, ma solamente coloro che saranno considerati più meritevoli andranno avanti. Tale argomentazione non tiene conto dell'arbitrarietà con cui i criteri di merito vengono definiti dai selezionatori e in aggiunta presuppone che tutti i candidati sono in una posizione di equità e si presentano perciò con gli stessi strumenti, competenze e conoscenze al momento dell'ingresso nel mondo del lavoro. È evidente che questa visione si discosta da una realtà dove, sulla base del genere, dell'appartenenza razziale o culturale ma soprattutto di classe, ognuno avrà più o meno possibilità per accaparrarsi le risorse necessarie per mostrarsi competitivi sul mercato del lavoro (cfr. Sandel, 2021).

7.1.1. I canali di accesso al mercato del lavoro

Per verificare il livello di coerenza tra i discorsi legati ai principi di equità, parità e meritocrazia e le azioni proposte in tal senso, può risultare utile analizzare i processi di accesso al lavoro e di selezione del personale messi in campo dalle aziende. Se i principali strumenti adoperati per il reclutamento sono i siti internet e i social network deputati all'incontro domanda-offerta (ad esempio, LinkedIn), le agenzie interinali e le società di consulenza, insieme alla ricezione di candidature dirette e volontarie, emergono altri due canali di selezione del personale. Il primo riguarda la collaborazione con le Università e le scuole del territorio, dai licei agli istituti tecnici o professionali, sulla base del settore di impiego dell'azienda. Nonostante le criticità che simili collaborazioni comportano – tra la difficile cooperazione con le Università e gli scarsi risultati in termini di *matching* domanda-offerta – le PMI facenti parte del campione hanno nella maggior parte dei casi un rapporto con le istituzioni educative del territorio, come riportato nelle seguenti testimonianze:

Si abbiamo collaborato con il politecnico di Milano e con l'Università di Padova. Con l'Università di Padova ci siamo fatti mandare dei ragazzi a fare un tirocinio e col Politecnico di Milano siamo andati al Career Day dove c'erano un sacco di stranieri principalmente che hanno partecipato, e adesso siamo in attesa se qualcuno vuole venire a fare la tesi da noi. Noi abbiamo dato ampia disponibilità e poi loro selezionano l'azienda che li ha colpiti maggiormente.

I24_V_Pi_46

Finanziamo anche delle borse di studio che vengono messe in palio dall'ITS che è l'Istituto Tecnico Superiore di Torino da cui attingiamo molto spesso per reperire delle risorse, ma che si impegna anche ad inserire nelle classi delle persone che hanno problematiche legate appunto ad esempio come questa dei rifugiati politici o comunque persone che arrivano in Italia e hanno dei problemi a ricollocarsi.

I6_P_Me_62

La collaborazione con gli istituti educativi e formativi dei territori favorisce l'incontro delle imprese con giovani stranieri o di origine straniera, inseriti nelle Università così come nei percorsi di studio tecnici superiori. La presenza delle cosiddette seconde generazioni nelle scuole superiori è infatti in crescita, così come nelle università, le quali sono popolate inoltre da un numero significativo di studenti internazionali. Questi giovani cominciano perciò ad affacciarsi al mercato del lavoro una volta conclusi gli studi o per un'esperienza di stage o tirocinio, entrando così in contatto con le imprese, comprese le PMI⁵¹.

L'altro canale di reclutamento del personale è il "passaparola". Riconfermando le tendenze registrate ancora negli ultimi anni sull'assunzione per conoscenze nelle PMI italiane (Di Federico, 2023), anche nella presente ricerca emerge il ricorso a contatti e passaparola per il reclutamento di personale. Il dato osservato è relativo alle dichiarazioni esplicite da parte di manager e imprenditori che ricorrono a tale canale per la selezione di nuovi collaboratori, ad esempio:

Essendo noi piccoli le prime assunzioni le fai, ammetto, più per conoscenze cioè spargi la voce tra tutti e chi conosce sparge la voce e dice viene mio cugino e fa il colloquio. [...] Questo è stato il primo caso in cui non abbiamo trovato nessun cugino di e quindi appena aperto ricerca su LinkedIn è arrivato il suo curriculum. [...] Io mi fido di te e penso che siccome tuo cugino comunque viene inserito abbia un minimo di rispetto fammi dire di attenzione in più perché sa che c'è un altro interlocutore che ci mette la faccia. Non può essere l'unico metodo di ricerca però non lo stigmatizzerei neanche, non lo vedo così negativo. Allora lui era

⁵¹ Il 65,4% degli studenti con cittadinanza non italiana è rappresentato dalle seconde generazioni, le quali costituiscono il 50,6% degli studenti stranieri nelle scuole superiori di II grado (dati Ministero dell'Istruzione e del Merito, A.S. 2022/2023). Gli studenti stranieri nelle università italiane rappresentano invece solamente il 3% del totale (Openpolis), tuttavia sono più rappresentati in alcune università, ad esempio il Politecnico di Torino dove corrispondono al 20% del totale degli iscritti nell'A.A. 2022/2023 (dati MUR). Per quanto riguarda il tasso di occupazione dei figli di immigrati in Italia, i dati Eurostat nel 2023 registrano un basso tasso di occupazione per questi: al 45,3% per chi ha un genitore immigrato e al 23,7% per chi ha entrambi i genitori stranieri. Si tratta di uno dei tassi di occupazione delle seconde generazioni più basso in Europa, assimilabile solo al dato greco.

conoscente di un conoscente che lavorava da un'altra parte, è stato fatto comunque un colloquio, un periodo di prova.

I2_P_Mi_62

Ma il 99% delle assunzioni che facciamo le facciamo sul passaparola, perché amico o parente. Perché quantomeno alla fine vai a fare una prima scrematura, cioè è difficile che un tuo dipendente ti venga a presentare una persona che poi potrebbe creare problemi all'azienda. Per cui nel momento in cui spargiamo la voce che stiamo cercando un tornitore, si sparge la voce internamente e poi magari c'è quello che arriva e dice “mio cugino, mio fratello, mio nonno, mio figlio, marito di mia figlia”. [...] Non hai sorprese dal punto di vista personale. Quanto meno probabilmente non hai sorprese dal punto di vista comportamentale, dal punto di vista della persona che ti mette in casa.

I12_P_Me_28

Da simili testimonianze emerge chiaramente il tema della fiducia nei confronti dei dipendenti come strumento chiave per la valutazione di possibili candidati con cui vi sia un legame – eventualmente di parentela. Appare evidente come simili processi siano in netto contrasto con i principi di parità e meritocrazia professati nei discorsi di manager e imprenditori. Peraltro, l'ideologia meritocratica a cui viene fatto riferimento nelle affermazioni sopra citate vorrebbe alludere ad una visione positiva del concetto di meritocrazia, in grado di scardinare per l'appunto fenomeni di nepotismo e favoritismo tanto malvisti in Italia (Cingari, 2020). Eppure, a tale ideologia non corrispondono azioni meritocratiche, anzi, ad essere selezionate sono le persone che vengono raccomandate dai propri dipendenti sulla base di un rapporto di fiducia, invece che sulle tanto menzionate competenze.

Da tali processi di selezione per conoscenza e raccomandazione non sono esenti i lavoratori stranieri. Sebbene si tratti di un fenomeno radicato nelle imprese italiane per il reperimento di risorse umane in generale (cfr. Di Federico, 2023), ciò riguarda in particolar modo le risorse straniere (Ambrosini, 2001). Le reti etniche (Massey, 1988; Portes, 1995) da un lato si attivano per sostenere i membri della propria comunità nella ricerca di un lavoro suggerendo ai responsabili possibili candidati, dall'altra gli imprenditori danno particolare rilievo alla fiducia sviluppata con i propri dipendenti stranieri per assumere personale. Anche in questi casi riecheggia quindi il tema della fiducia nei confronti dei propri collaboratori, ai quali si aggiunge un fattore legato ai processi migratori. Le reti etniche hanno un ruolo chiave nell'inserimento lavorativo dei membri appartenenti alla stessa collettività, all'interno della quale ci si supporta nei processi di integrazione nella società di accoglienza (Ambrosini, 2001). Tali processi hanno un inevitabile effetto di segregazione occupazionale, per cui sulla base dell'appartenenza etnica le persone di una determinata comunità tenderanno ad essere sovra-rappresentate in specifici comparti (Bagagnoli, 2010). Come riportato nella seguente intervista, i manager ripongono una certa fiducia nella capacità dei dipendenti di segnalare loro persone competenti da inserire:

Sono stati segnalati da dipendenti che abbiamo già noi qua da qualche tempo che conoscono le capacità di queste persone perché sono loro conoscenti e hanno frequentato prima istituti di formazione poi attività pratiche quindi laboratorio, piccole fabbriche, e quindi sono segnalazioni dirette diciamo. In passato ne avevamo di più, attualmente abbiamo due persone che provengono dal Vietnam, e anche queste sono frutto di segnalazioni da parte di lavoratori che erano già qua che segnalano persone di una certa competenza che potrebbero interessare all'azienda.

II_P_Gr_32

In relazione a quest'ultimo aspetto, talvolta sono stati rilevati dei tratti di etnicizzazione (Monaci e Zanfrini, 2020): sulla base delle esperienze pregresse – positive o negative – con una determinata collettività etnica, alcuni datori di lavoro orientano le proprie scelte di inserimento in funzione della cittadinanza dei candidati. Le esperienze positive tendenzialmente portano manager e imprenditori a desumere alcune caratteristiche che vengono generalizzate a specifiche provenienze o ai lavoratori stranieri in generale. Tra queste, una forte professionalità, serietà e dedizione al lavoro, una maggiore flessibilità rispetto ai lavoratori italiani così come una maggiore spinta alla crescita professionale. Tali tratti assegnati ai lavoratori stranieri sono correlati all'impegno che quest'ultimi ripongono nel rispettare le aspettative di “migranti buoni” che vengono espresse nei loro confronti (cfr. Capitolo 3, par. 3.2.). Tra le caratteristiche negative, vengono citate principalmente delle eccessive differenze caratteriali che rendono difficili i rapporti con i colleghi, oppure una minore capacità di integrazione e mescolanza sul territorio e con le altre comunità. Tali processi di etnicizzazione emergono chiaramente nelle seguenti affermazioni:

Quindi mediamente i lavoratori peruviani che abbiamo, non so se per la loro origine sudamericana o semplicemente se perché è un caso, sono persone molto cordiali, molto disponibili verso l'azienda, verso i colleghi e in linea di massima, sono dei facilitatori nei rapporti, mentre invece i lavoratori rumeni sono già un po' più complessi e un po' più spigolosi e non così... calorosi nei rapporti coi colleghi. Questo probabilmente fa proprio parte della cultura delle persone, per DNA non so come dire. Poi dal punto di vista dell'efficienza sul lavoro, alla fine non posso fare delle differenze o esprimermi in modo più positivo o più negativo sull'una o sull'altra origine. Di certo posso dire che negli anni in cui la componente africana, marocchina soprattutto, era più numerosa e forse quasi unica, i rapporti erano un po' più complessi e queste persone tendevano ad essere molto molto più tra di loro ed erano poco disponibili a integrarsi in azienda quindi partecipare alla vita dell'azienda in momenti anche extra lavorativi, che di tanto in tanto vengono organizzati. Meno disponibili all'integrazione. Qua non voglio scadere in discorsi troppo generalizzati.

II0_P_Me_10

Segnaliamo comunque che le etnie arrivate per prime in Italia (es. gli albanesi negli anni '90) dimostrano ora un alto grado d'integrazione, capacità professionali e relazionali anche nel mondo del lavoro, all'interno del “sistema sociale”, il “micro-mondo” della fabbrica. Altri,

come i migranti provenienti dall’Africa Centrale, sono ancora molto distanti da questi livelli. Per i pakistani o i bengalesi si notano subito significative positività: sono culturalmente ben disposti al dialogo e s’impegnano concretamente nel percorso d’integrazione e formazione professionale. Altre etnie, invece, sono totalmente avverse e refrattarie.

I23_V_Me_28

Le testimonianze riportate sono un chiaro esempio di assegnazione di specifiche caratteristiche – positive e negative – alle diverse provenienze, sulla base dell’esperienza pregressa. Tali tratti influenzano il processo di selezione dei candidati, portando i selezionatori e i datori di lavoro a considerare positivamente alcune candidature e a scartarne delle altre sulla base della cittadinanza delle persone. Perciò, è evidente che malgrado il peso riposto alle competenze e alle abilità professionali che manager e imprenditori ricercano nei possibili candidati – e ancor di più nei candidati stranieri, i quali dovranno provare con maggiore determinazione le proprie capacità – la provenienza e l’appartenenza etnica e culturale hanno di fatto un ruolo piuttosto rilevante per l’accesso al lavoro, ponendo degli interrogativi ai discorsi di equità e pari opportunità promulgati.

7.2. Sensibilità, diversità e inclusione: un approccio alla persona

In apparente contrapposizione con l’approccio *blind*, da alcune delle interviste raccolte emerge una generalizzata attenzione al tema della diversità e una consapevolezza rispetto al suo valore e al suo potenziale in termini di arricchimento. Tale apertura viene in molti casi richiamata con il termine di “sensibilità”: il discorso veicolato più di frequente è quello per il quale l’attenzione alla diversità è connessa indissolubilmente ad una sensibilità nei confronti dei bisogni delle persone presenti in azienda. In sintesi, l’attenzione alla diversità implica una più generica e complessiva attenzione alla persona e al bene comune in azienda, come riportato nelle seguenti testimonianze:

Quindi diciamo che c’è un’attenzione in generale a tutte le persone, in modo specifico anche a culture diverse perché rispetto agli italiani affrontano problematicità e ostacoli soprattutto nei primi anni di lavoro.

I8_P_Me_62

Ma poi in generale su questo c’è veramente tanto rispetto della persona cioè dell’essere umano in quanto tale, quindi cercare comunque di venire incontro alle esigenze, cercare di mettere a proprio agio il lavoratore dipendente, o comunque cercare di incontrare anche magari i suoi gusti o comunque di farlo lavorare nel modo migliore possibile, cioè senza fargli pesare altro.

IL_4_I7_P_Mi_62

Tale sensibilità è diffusa in molti casi dai più alti vertici aziendali: è a partire da questi che viene promossa una cultura organizzativa aperta e accogliente verso le diversità (Cox, 1994) e, di conseguenza, vengono realizzate delle misure di sostenibilità sociale e di promozione dell’inclusione,

che possono assumere diverse forme. La storia e le caratteristiche personali dei manager e dei dirigenti hanno un ruolo in alcuni casi, in particolare quando si tratta di donne ai vertici che scelgono di implementare misure volte a ridurre i gap di genere (cfr. par. 7.5.), o nei contesti imprenditoriali a conduzione familiare, dove da decenni si tramandano valori come la cura e l'attenzione verso i propri dipendenti. Una simile ricettività da parte dei vertici ha delle implicazioni rilevanti sulla riuscita delle misure: senza tale sostegno e una consapevolezza radicata in azienda a tutti i livelli, le azioni di diversity management risultano infatti poco efficaci (Monaci, 2012). Trattandosi di pratiche che implicano un cambiamento strutturale e profondo della cultura organizzativa (Nadler e Tushman, 1989), devono necessariamente coinvolgere la dirigenza. Dalle interviste emerge quindi questo impegno da parte dei vertici:

Quindi come le dicevo l'azienda M. Spa è molto attenta al tema della diversità, per una scelta proprio della proprietà.

II_P_Gr_32

Il nostro Presidente ad esempio è da sempre che ci martella su queste cose qui ma perché gli stanno a cuore, ci ha tenuto tantissimo a pubblicare il codice etico che banalmente ieri stavamo parlando con un ragazzo che volevamo assumere, è una cosa che lo aveva colpito, ad esempio, che sul sito ci fosse il codice.

I6_P_Me_62

C'è questa cosa a livello proprio anche personale, i titolari sono delle persone proprio che hanno questo tipo di attenzione.

I9_P_Pi_56.1

L'accortezza verso i dipendenti da parte di manager e imprenditori, inoltre, da un lato richiama la metafora dell'impresa come famiglia e dall'altro rievoca attitudini di rispetto e reciprocità. Discorsi simili veicolati in azienda rischiano di far apparire alcune realtà come particolarmente virtuose, sebbene le azioni messe in campo si limitino al rispetto dei normali codici di rapporto tra dipendenti e datori di lavoro. Ne è un esempio l'affermazione riportata da una dipendente intervistata:

Si c'è il massimo rispetto di quella che è la tua vita fuori dal lavoro, quindi assolutamente il weekend è sacro, puoi archiviare tutto potenzialmente e farti la tua vita nessuno poi ti chiederà obbligherà necessariamente a dover fare straordinari. Quindi non pretendono troppo da quel punto di vista. Anche con le ferie, è opportuno che tu le faccia, tu hai il diritto di chiederle. Io penso a me che sono fuori sede quindi magari nelle festività tendenzialmente torno a casa quindi qualche giorno lo prendo per tornare a casa mia ma nessuno mi ha mai fatto pesare questa cosa anzi. Quindi da quel punto di vista sono fortunata che l'ambiente è buono a livello umano, rispettano comunque la persona.

IL_4_I7_P_Mi_62

In questo caso, viene riconosciuta una cura verso i dipendenti che tuttavia rientra nella normale gestione dei rapporti di lavoro, rimarcando così la difficoltà per le persone che si inseriscono in impresa a trovare dei contesti che siano rispettosi dei bisogni e dei diritti basilari dei lavoratori, mentre traspare una percezione del mondo del lavoro come molto richiedente in termini di impegno, disponibilità e flessibilità.

Ad ogni modo, l'attenzione alle esigenze dei dipendenti promuove l'adozione di misure di welfare aziendale per il sostegno di tutti di fronte alle necessità. Tale cura nei confronti dei dipendenti viene raccontata in chiave di risposta alle esigenze individuali, sia dai manager che dai dipendenti:

L'ambiente devo dire che è molto easy, molto leggero, si sta bene. C'è sempre molta attenzione anche alle esigenze personali, a chi ha bambini piccoli, chi ha esigenza di entrare prima o uscire dopo, variare un pochettino gli orari - sugli orari noi abbiamo la massima flessibilità. Per quanto sia difficile nel nostro mestiere - perché abbiamo bisogno di lavorare sui macchinari - se uno ha bisogno di lavorare o ha piacere di lavorare tre giorni a casa o di fare dello smart working per un breve periodo lo può fare, se ha attività che possono essere svolte a casa e non necessariamente sul suo macchinario. Quindi è tutto un insieme di piccole cose che alla fine speriamo che portino le persone a rimanere in azienda piuttosto che a cercare alternative.

I7_P_Mi_62

Quindi sicuramente la flessibilità e il consentire alle persone di conciliare l'orario lavorativo con le esigenze personali, lo smart working, ci sono tantissimi sistemi per dare una mano.

IL_5 I8_P_Me_62

La flessibilità citata dagli intervistati riguarda inevitabilmente anche i lavoratori stranieri, i quali possono avere delle necessità legate alla distanza dal luogo di lavoro, alla gestione dei figli e del loro inserimento scolastico, così come alla gestione delle pratiche per il permesso di soggiorno, per l'inclusione nel sistema sanitario piuttosto che per il riconoscimento formale dei titoli di studio. Simili iniziative di rimodulazione degli orari e di flessibilità sul luogo di lavoro hanno un'evidente presa su tutti i dipendenti, i quali saranno maggiormente invogliati a rimanere in quel contesto, riducendo il tasso di turnover.

Tale sensibilità è spesso comprensiva di tutte le dimensioni: con un approccio più tendente alla prospettiva inclusiva (Roberson, 2006), l'attenzione è alle persone in generale, senza un particolare interesse verso una singola dimensione della diversità piuttosto che ad un'altra. Di conseguenza, il riguardo nei confronti della diversità nella sua accezione di sensibilità, considera tutte le diversità presenti. Come riportato in un'intervista, si tratta di rispettare le persone "in quanto persone":

Credo che se si è all'interno di un ambiente in cui il rispetto della persona in quanto persona, non solo in quanto lavoratore, è ben strutturato questo viene divulgato effettivamente a tutti i livelli e a tutte le persone.

13_P_Me_25

Simili discorsi sono particolarmente presenti e connotano la maggior parte delle imprese intervistate. Per i manager e gli imprenditori, così come per i dipendenti, focalizzarsi su specifiche dimensioni della diversità rischia di essere riduttivo: trattandosi di persone, ognuna di queste avrà dei bisogni specifici a cui l'azienda dovrà rispondere in maniera puntuale, a prescindere dal carattere più o meno culturale. Al tempo stesso, è possibile individuare delle misure ad hoc per la gestione di specifiche richieste, tra cui bisogni culturalmente o religiosamente connotati.

7.2.1. Le risposte ai bisogni dei lavoratori stranieri

In risposta alla domanda relativa alle azioni messe in campo per soddisfare le esigenze di tipo culturale o religioso che i lavoratori stranieri o di origine straniera possono presentare, alcuni tra i manager e gli imprenditori intervistati sostengono una gestione aproblematica. Ciò significa che, di fronte a delle esigenze, ad esempio religiose, ogni lavoratore è libero di comportarsi come meglio crede, a patto che i compiti assegnati vengano assolti, nella consapevolezza che l'impresa non offre particolari servizi in merito, come rimarcato in quest'intervista:

La persona che abbiamo qui è musulmana, quando fa il Ramadan non mangia e non beve. SPEAKER_1: e per la preghiera? SPEAKER_2: Non l'ho mai visto pregare. Ma dovesse farlo che lo faccia. Lui ha dei compiti a cui deve assolvere, ha degli obiettivi di produzione, nel momento in cui li fa se li fa pregando se li fa senza pregare non crea nessun tipo di disagio all'azienda e agli altri colleghi, anzi.

17_P_Mi_62

Così come dichiarato dall'intervistato, la non-gestione della diversità presente in azienda non è sempre associata ad un'aperta opposizione nei confronti delle pratiche culturali o religiose ma, piuttosto, ad un'accettazione neutrale, dove viene sì garantita la libertà di espressione e di culto ma, al tempo stesso, non viene approfondita la questione in merito a possibili accomodamenti che l'azienda può offrire oppure rispetto a potenziali scambi e valorizzazioni culturali. A questi discorsi, però, possono accompagnarsi delle pratiche più virtuose di quanto considerato dagli stessi intervistati. Le azioni intraprese riguardano principalmente le aree a cui generalmente si fa riferimento in letteratura nel trattare il tema della diversità culturale, etnica e religiosa nelle organizzazioni (Monaci e Zanfrini, 2020): gli interventi sugli spazi lavorativi (ad esempio, l'istituzione di stanze per la preghiera), la pianificazione del lavoro (come una diversa turnazione in base a necessità religiose o

culturali), azioni di sostegno per un buon inserimento dei dipendenti stranieri (tra cui il sostegno legale o burocratico), la formazione (in particolare linguistica) e, in ultimo, delle misure volte ad un supporto integrato e completo verso i dipendenti stranieri, in continuità con un approccio volto al benessere delle persone.

Riguardo alle esigenze di carattere religioso, solamente in un caso è stata registrata l'istituzione di uno spazio adibito alla preghiera:

Per quanto riguarda la preghiera, avevamo dato un locale apposta, perché qualcuno inizialmente aveva preso tipo un pezzo di cartone e si era messo dietro le macchine e andava a pregare lì dietro. Però non ci sembrava un luogo consono per loro, con il rumore delle macchine, e quindi gli avevamo dato un locale apposta dove potevano andare in quella mezz'ora forse.

13_P_Me_25

In questo caso, la scelta di predisporre una stanza per la preghiera è stata guidata da una questione di sicurezza sul lavoro ma anche di rispetto nei confronti della pratica religiosa, la quale merita secondo l'intervistata uno spazio idoneo. Di fronte ad una manifestazione così evidente di un bisogno religioso, il management non ha potuto negare l'evidente presenza di bisogni specifici e ha fornito una pronta risposta ai dipendenti di diversa appartenenza religiosa.

In diversi casi, invece, sono state menzionate le azioni messe in campo per venire incontro alle criticità che si presentano sul lavoro per i dipendenti musulmani durante il periodo di Ramadan. Le aziende in questi casi rispondono prontamente con una rimodulazione dei turni: anche grazie al supporto dei colleghi, i lavoratori si organizzano per una pianificazione del lavoro che permetta ai dipendenti musulmani di lavorare meno negli orari più onerosi e che garantiscano loro di rispettare i momenti della preghiera. Tale ricettività è legata ai rischi connessi al lavoro per le persone che sono a digiuno e devono in molti casi svolgere mansioni di manodopera, a stretto contatto con macchinari o per l'esecuzione di compiti che richiedono una significativa forza fisica. Di seguito, alcune testimonianze in merito:

Musulmani ce ne sono stati [...] con la questione del Ramadan ci sono stati dei ragazzi che comunque hanno avuto questa esigenza e per quel periodo abbiamo cercato di andargli incontro facendogli fare magari dei turni al mattino perché la sera arrivavano stanchi morti. Questo è un problema oggettivamente. Anche lì l'abbiamo fatto volentieri, certo che averne tanti con questa situazione sarebbe difficile. [...] Per quel periodo lì i ragazzi, questa ragazza in particolare che ci ha chiesto, abbiamo avuto modo di metterla a pranzo invece che a cena.

19_P_Pi_56.1

Ci sono dei momenti un po' più complicati dal punto di vista dell'organizzazione aziendale, in particolare mi riferisco al periodo del Ramadan [...] perché non mangiando, non bevendo

durante il giorno, spesso sono stanchi, molto sofferenti e poco efficienti. Abbiamo cercato negli anni di andare un po' incontro e di mitigare queste situazioni, per esempio rimodulando le turnazioni. [...] Soprattutto quando il Ramadan capitava nel mezzo dell'estate, quindi una stagione molto calda e le persone dovevano stare sul posto di lavoro fino alle 10 di sera e quindi a tramonto ampiamente avvenuto e dovevano prolungare il loro periodo di digiuno. Quindi succedeva che spesso poi al tramonto sparivano.

110_P_Me_10

Non troppa differenza, quello che facciamo è per esempio, soprattutto per quanto riguarda i tre ragazzi musulmani, gli diamo la possibilità durante il Ramadan di organizzarsi con i turni. Quindi spesso loro ci chiedono di non fare il secondo turno perché il secondo turno finisce alle dieci, a volte anche alle undici, perché c'è 1 ora di straordinario magari in più che devono fare, e loro non mangiano dall'alba praticamente. Quindi per loro diventa molto pesante questa cosa. Perciò di solito gli facciamo fare il primo turno in modo tale che dalle sei alle due e poi dal tramonto che quindi sono intorno alle sei forse loro possono poi già mangiare, pregare insomma fare tutto quello che possono fare.

13_P_Me_25

La rimodulazione degli orari di lavoro per l'accomodamento dei bisogni religiosi è una pratica mediamente diffusa nelle imprese italiane, dal momento che – come sottolineano gli intervistati – si tratta di un intervento necessario per garantire un livello consono di sicurezza sul lavoro, in risposta a dei bisogni che emergono in maniera evidente dai comportamenti dei dipendenti e che, in ultimo, prevede un impegno per quanto oneroso legato alla mera ristrutturazione del lavoro e non tanto ad una decostruzione degli assunti organizzativi.

La flessibilità riguardo agli orari e i turni di lavoro si rivede spesso anche nella distribuzione dei periodi di ferie. I dipendenti stranieri possono esprimere il desiderio di tornare al paese d'origine, con delle implicazioni onerose in termini di costi e di tempistiche: trattandosi spesso di paesi al di fuori dell'Europa, il viaggio può essere particolarmente costoso e può richiedere molto tempo. Per questi motivi, i responsabili possono mostrarsi flessibili e venire incontro a tali richieste permettendo ai dipendenti stranieri di scegliere un periodo dell'anno consono, che permetta loro di sostenere le spese di viaggio e trattenersi il tempo sufficiente nel paese d'origine. Naturalmente, tale assegnazione dei periodi di ferie avviene sempre compatibilmente alla mole di lavoro e secondo un principio di pari trattamento verso i colleghi. Di seguito alcuni esempi:

La cosa che possiamo riscontrare è che quando vanno nel loro paese, dato che il volo per loro è costosissimo - è tutto in proporzione al reddito naturalmente al mese - allora ti chiedono, una volta che sono arrivati nel loro paese, mi dai un mese? è un problema coprirli un mese, non te lo nascondo. Però cerchiamo sempre, che se non sono un mese magari sono tre settimane. Perché poi magari se in cantiere ci sono più persone straniere, non è che possono andare via tutti perché non puoi lasciare il buco. Allora a volte riusciamo a fare sostituzioni

con altro personale, però da parte nostra c'è sempre stata massima disponibilità. E tra loro il rispetto reciproco. Perché anche loro si devono rispettare. Nel senso che se a Natale quest'anno vai tu, l'anno prossimo ci vado io, per esempio.

116_V_Me_74

Si già fatto, con i brasiliani ovviamente la distanza è quella. Siamo arrivati anche a autorizzare quattro settimane consecutive. Ovviamente non stiamo qua a cercare il pelo nell'uovo. Mi metti in difficoltà perché non avendoci mai messo la testa...son cose che facciamo già, ma non ci rendiamo conto che fanno parte di questo ambito.

115_V_Pi_46

Da queste testimonianze si possono sottolineare alcuni aspetti: il rispetto reciproco tra i dipendenti è fondamentale per garantire a tutti la soddisfazione delle proprie esigenze; una simile flessibilità implica delle difficoltà gestionali e una complessa organizzazione del lavoro; in ultimo, i manager non sono sempre consapevoli di mettere in campo azioni di diversity management nel momento in cui gestiscono i bisogni dei loro dipendenti stranieri o di origine straniera.

Tra le richieste espresse dai dipendenti, in alcuni casi questi riportano la necessità di assentarsi dal lavoro per rispettare un diverso calendario delle festività religiose: allo stesso modo, i responsabili dimostrano una certa flessibilità, sempre a patto di garantire l'andamento del lavoro e pari trattamento per tutti, come sottolinea un intervistato:

Quindi cerchiamo di essere comprensivi e di trovare dei modi accettabili da tutti per andare incontro alle esigenze di questi lavoratori, che hanno le loro festività durante l'anno e i loro momenti importanti e anche in questo caso i vari capi reparto cercano di organizzare le ferie per andare incontro alle esigenze specifiche, sempre avendo cura di non ledere poi al bene più importante che è l'efficienza dell'azienda, perché poi alla fine cercando di accontentare tutti bisogna tenere in efficienza l'azienda [...].

110_P_Me_10

Una gestione meno reattiva riguarda invece la risposta ai bisogni legati alle diete alimentari, in funzione di diverse appartenenze religiose. Nella maggior parte dei casi, trattandosi di piccole imprese, non è fornito un servizio di mensa aziendale per cui l'azienda si solleva da tale responsabilità. Nei casi in cui la mensa è presente, l'accomodamento delle richieste è in mano alla disponibilità delle persone addette alla gestione del servizio. L'attenzione in tal senso è maggiormente presente invece nei momenti di aggregazione che avvengono in azienda: in questi casi, i responsabili dell'organizzazione si preoccupano che tutte le esigenze alimentari dei dipendenti siano effettivamente rispettate. Tali modalità di gestione vengono riprese da alcuni intervistati:

Noi abbiamo una mensa interna, però è gestita da un ristorante. Quindi abbiamo in realtà poca scelta perché abbiamo un primo, un secondo e un piatto freddo tutti i giorni. Anche qui loro,

per esempio uno ha scelto di non mangiare mai in mensa si porta le sue cose da casa. Qualcun altro invece chiede per esempio se c'è la pasta con il ragù, magari loro la prendono in bianco, se c'è il maiale di secondo magari chiedono qualcos'altro. Il mensaro è molto disponibile anche ad accontentarli nelle loro esigenze. Questo non è mai stato un grosso problema.

13_P_Me_25

Mi viene in mente in termini di diversità - a parte che lo scopriamo dopo - però quando organizziamo gli eventi aziendali stiamo attenti perché sappiamo che qualche nostro collega è musulmano. Però per dirti io sono vegetariana e devono fare un menù una apposta per me, e quindi per noi è tutto uguale da quel punto di vista, vegani, eccetera. Diciamo solo di segnalare intolleranze, segnalare cose che non mangi per motivi tuoi e semplicemente ci sono dei menù specifici, ad esempio senza alcol. Oppure stiamo attenti magari a non organizzare le feste nel periodo del Ramadan.

16_P_Me_62

In continuità con un approccio volto alla cura dei propri collaboratori, i responsabili in azienda si prendono carico dei dipendenti stranieri in maniera integrata, rispondendo ai diversi bisogni che questi possono presentare. Dalla formazione linguistica, al sostegno per l'esecuzione di pratiche burocratiche e amministrative legate ai diversi permessi di soggiorno, al supporto per la ricerca di un'abitazione o per la gestione dei loro bisogni familiari e, in alcuni casi, anche di sostegno finanziario. Le ragioni principalmente dichiarate rispetto a questi tipi di attenzione sono molto distanti tra loro: se da un lato i manager vogliono promuovere un ambiente lavorativo sano e solidale, supportando tutti in modo tale da garantire un buon andamento del lavoro, dall'altra dichiarano di non avere alternative. Infatti, la carenza di servizi di mediazione sul territorio con le istituzioni e gli enti di governo per la gestione dei dipendenti stranieri da un punto di vista giuridico e amministrativo (tra cui, le questure), si somma alla mancanza di servizi per la formazione linguistica e la mediazione culturale. Le aziende si sentono abbandonate nella gestione di questioni che sono al di sopra delle loro capacità e possibilità, per cui - come menzionato nelle interviste che seguono - si adoperano per risolvere le problematiche che si accompagnano all'inserimento lavorativo della popolazione straniera in Italia:

Diciamo che normalmente un'altra problematica che hanno gli stranieri, è quella che loro qua sono da soli. Quindi, se mettono famiglia qua da noi e sono tutti stranieri, normalmente bisogna andargli incontro anche con la gestione dei figli. Quello è un tema abbastanza delicato perché noi che siamo autoctoni abbiamo genitori, nonni, zii, parenti e ci si dà una mano. Questi 99% sono da soli, quindi li bisogna ovviamente avere un occhio di riguardo. E se ci tieni alla risorsa e ci tieni che tutto vada bene, devi andargli incontro, orari e altre cose, benefit e quant'altro. Però poi devi coinvolgerli se sono da soli anche con altre attività extralavorative insieme all'altro personale per far conoscere altre persone, quindi che iniziano a fare una rete anche loro interna nel territorio.

115_V_Pi_46

Poi anzi l'impresa, la PMI è pronta anche a investire su queste persone con corsi di italiano naturalmente arrivano queste persone qui, non hanno nulla, hanno dei loro risparmi, quindi ecco che l'azienda subentra garantendo magari l'alloggio per tre mesi che poi sono cinque alla fine. Da parte delle PMI non c'è nessun problema.

I16_V_Me_74

Nel capitolo che segue saranno approfondite le criticità che le aziende affrontano nella gestione della diversità culturale, etnica e religiosa. Sarà possibile sottolineare come siano presenti diversi tipi di ostacoli alla realizzazione di simili interventi, in primo luogo culturali e politici ma anche organizzativi e di rapporto con il territorio per la gestione dei lavoratori stranieri.

7.3. L'impatto delle diverse rappresentazioni della popolazione lavorativa straniera

I discorsi diffusi nelle imprese intervistate in relazione alla presenza straniera nel mercato del lavoro in Italia hanno delle evidenti implicazioni su come questa popolazione viene poi effettivamente inserita ed inquadrata nel mercato del lavoro. Nel presente paragrafo saranno approfondite tali narrazioni, insieme alle conseguenti azioni messe in campo dalle imprese rispetto all'inserimento dei lavoratori stranieri e al rafforzamento delle loro competenze.

Le parole che i manager e gli imprenditori intervistati riportano possono essere ricondotte a due principali visioni della presenza straniera nel mercato del lavoro italiano. Da un lato, i lavoratori stranieri non sono sufficientemente preparati e competenti per inserirsi nel mercato e rispondere alla domanda di lavoro presente. Mancano esperienze professionali pregresse, competenze tecniche e specialistiche e nella maggior parte dei casi una conoscenza della lingua italiana sufficiente e necessaria per potersi inserire, come emerge dalle affermazioni riportate di seguito:

Pensiamo che ci sia una sorta di “fretta politica” nel dimostrare che i soggetti migranti vengono inseriti con successo nel mondo del lavoro, ma cosa implica questa “fretta” se prima non si completa un percorso, concreto ed efficace, nell’ambito della mediazione culturale? In altre parole, non si può parlare d’integrazione se i soggetti arrivano in azienda totalmente impreparati dal punto di vista tecnico (con gravi ripercussioni, ad esempio, sulla sicurezza, del soggetto e dei colleghi), e rispetto alle minime basi della lingua italiana, prerequisito essenziale per l’apprendimento e lo sviluppo delle relazioni sociali, dentro e fuori l’azienda.

I23_V_Me_28

Abbiamo anche una tipologia di lavoro che viene fatto in azienda che è abbastanza specialistica, quindi non è una produzione in linea e quindi richiede comunque una formazione un po' più alta, non è possibile prendere proprio chiunque, quindi sono persone che magari hanno comunque continuato gli studi in Italia.

I25_V_Me_28

Se nella seconda intervista si fa riferimento alla carenza di competenze tecniche specialistiche nelle persone straniere di recente arrivo, nella prima si richiama al ruolo della mediazione culturale, intesa come strumento utile per un primo approccio dei lavoratori stranieri ai codici culturali, normativi e di sicurezza sul lavoro presenti nelle aziende italiane. Da questi stralci, sembrerebbe che le persone straniere siano difficilmente assimilabili nel mercato del lavoro italiano, poiché carenti nelle competenze tecniche e nella conoscenza del funzionamento dei contesti lavorativi, oltre che nella lingua italiana.

Dall'altra, i lavoratori stranieri sono in alcuni casi considerati più competenti dei lavoratori italiani, dove la competenza viene intesa in due accezioni differenti: in un primo discorso – più frequente – i lavoratori stranieri, essendo più disponibili a lavorare in condizioni di lavoro dure, precarie e poco pagate, vengono considerati come migliori candidati per le posizioni di basso livello, sulla base del principio della complementarietà (Zanfrini, 2019) (cfr. Capitolo 4, par. 4.2.). Al contrario, un altro tipo di discorso punta a valorizzare le competenze elevate dei lavoratori che arrivano dall'estero, che vengono considerati come più preparati dal punto di vista tecnico, in termini di esperienze professionali pregresse e di competenze interculturali fondamentali per l'interazione con il mercato estero. Alcuni intervistati sottolineano questo aspetto:

In questo momento ho in mente un caso di un ingegnere ottico, una giovane indiana che abbiamo assunto perché questa competenza dell'ottica qui è introvabile.

I4_P_Gr_29

Un approccio internazionale è necessario non solo da un punto di vista della mera vendita, ma proprio di una presa di coscienza delle diversità culturali che ci sono. Far capire alle aziende che se non fanno un lavoro strategico alla base per potersi proporre nel modo opportuno all'estero di fatto stanno sempre lavorando a metà.

I22_V_Mi_82

Le diversità culturale è in questi casi valorizzata secondo due prospettive diverse: per la prima, la carenza di competenze specialistiche in Italia spinge a ricercare quest'ultime all'estero; per la seconda, invece, le competenze interculturali sono fondamentali per poter risultare competitivi sul mercato internazionale.

Ad influire sulla divulgazione di una rappresentazione piuttosto che un'altra, sono anche il settore di impiego dell'impresa e l'esperienza pregressa con lavoratori stranieri o di origine straniera. Come già riportato nel capitolo precedente, operare nel settore manifatturiero piuttosto che ICT influisce sulla capacità delle imprese di assorbire forza lavoro straniera: spesso le imprese manifatturiere assumono personale straniero per svolgere lavori di basso profilo, mentre le aziende che lavorano in ambito informatico ricercano profili altamente qualificati e talvolta faticano ad individuare persone straniere

da inserire in organico. Riguardo all'esperienza pregressa, le aziende che già hanno avuto modo di inserire personale straniero possono essere più portate a ripetere l'esperienza mentre chi non si è mai confrontato con persone di diverse culture e provenienze può tendere ad avere dei pregiudizi rispetto alle capacità e potenzialità di quest'ultime. Questo vale indubbiamente nei confronti delle persone rifugiate o richiedenti asilo: le imprese che hanno assunto simili candidati, hanno per lo meno maggiore consapevolezza delle criticità e dei vantaggi che simili percorsi comportano, mentre chi non si è mai confrontato con progetti per l'integrazione lavorativa di rifugiati e richiedenti asilo tende a considerare queste persone come inevitabilmente impreparate e non competenti per poter essere inserite. I pregiudizi e le generalizzazioni verso la popolazione straniera migrante hanno quindi un impatto significativo sulla messa in atto o meno di percorsi per l'inserimento di quest'ultima nel mercato del lavoro. Di seguito, un esempio:

E non avete avuto esperienze con rifugiati e richiedenti asilo?

SPEAKER_2: No, anche perché il livello di ingresso nostro è comunque di un certo tipo di competenza tecnica. Non abbiamo una produzione di serie per cui poi hai bisogno di un operaio generico, un operaio base. Comunque anche quello che fa l'operaio in realtà è una persona che deve saper leggere gli schemi elettrici e deve saper interpretare insomma la funzionalità dell'apparecchiatura. Comunque è una persona che ha una competenza anche tecnica di un certo livello, poi applicata al montaggio e all'assemblaggio delle macchine ma comunque devi sapere cosa stai facendo. Siamo già a livello di operaio specializzato.

I7_P_Mi_62

A partire dai discorsi riportati, le azioni intraprese dalle imprese sono quindi differenti, come rappresentato graficamente nella Figura 7.1.

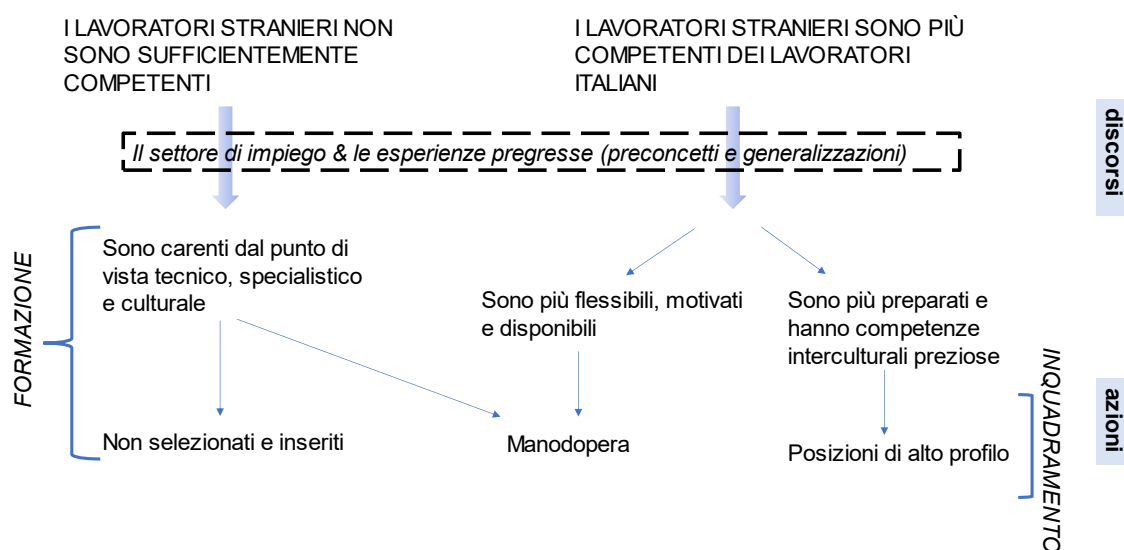


Figura 7.1. Rappresentazione grafica dei discorsi e delle pratiche presenti nelle aziende intervistate riguardo all'inserimento lavorativo di persone straniere o di origine straniera.

Nelle imprese in cui prevale una narrazione secondo la quale i lavoratori stranieri non possiedono le competenze tecniche, linguistiche e culturali per poter essere inseriti, le azioni intraprese possono essere suddivise sostanzialmente in due strategie.

La prima semplicemente non prevede l'inserimento di personale straniero. Ciò avviene talvolta nella forma di una preferenza arbitraria verso i candidati italiani, in altri casi come un disinteressamento al tema dell'inserimento socio-lavorativo delle persone straniere, in altri ancora tramite una mera scrematura sulla base di una buona conoscenza della lingua italiana come requisito minimo. Come affermano alcuni intervistati:

Io colloquio spesso e volentieri ragazzi rumeni, ormai all'ordine del giorno, piuttosto che di altre nazionalità che hanno delle competenze forse superiori agli italiani. È altresì vero, giusto per non essere ipocrita, che io sono un imprenditore italiano credo nel made in Italy e se posso lavorare a un italiano a pari competenze io preferisco dare lavoro a un italiano, per una questione prettamente nazionalistica.

I12_P_Me_28

Non ci sono difficoltà linguistiche perché le risorse selezionate hanno sempre un'elevata conoscenza della lingua italiana, per noi requisito indispensabile nelle fasi di selezione.

I5_P_Pi_22

La seconda strategia, invece, rispecchia le dinamiche presenti all'interno del mercato del lavoro italiano e alla collocazione dei lavoratori stranieri al suo interno (cfr. Capitolo 4). Si tratta di una selezione e di un inquadramento dei lavoratori stranieri esclusivamente in posizioni di manodopera. A tale strategia organizzativa corrisponde in alcuni casi – e in coerenza con quanto riportato dai dati ufficiali sul fenomeno – la sovra-qualificazione dei lavoratori, che svolgono delle mansioni per le quali sono eccessivamente istruiti e formati, come riportato nel seguente estratto di intervista:

[...] Il lavoratore ucraino che abbiamo noi è un ingegnere meccanico, lui si è fatto 6 anni di ingegneria in Ucraina, lavora da noi come autista della raccolta rifiuti. A noi potrebbe magari anche servire un ingegnere, quindi attingere dalla sua esperienza scolastica, ma non lo possiamo fare perché il riconoscimento dei titoli di studio esteri, salvo laddove ci sono delle particolari convenzioni tra Stati, al di là dell'aspetto di ridare alcuni esami, è anche un impegno economico non indifferente. Questo è un vincolo. Nel nostro caso ho fatto l'esempio concreto dell'ingegnere che noi dobbiamo usare come autista di mezzi della raccolta rifiuti che magari potremmo utilizzare per tante altre attività senza dover attingere dall'esterno ma facendo crescere professionalmente una persona che ha una professionalità e curriculum scolastico di un certo tipo.

I11_P_Me_38

Dall'intervista emerge come, nonostante l'azienda sia consapevole del sotto-inquadramento e dello spreco del potenziale di un proprio dipendente, l'impegno nell'intraprendere un percorso di riconoscimento dei titoli di studio sia fortemente condizionato anche da questioni burocratiche ed economiche: le lungaggini amministrative per lo svolgimento delle procedure e i costi che tali percorsi richiedono scoraggiano le imprese nel sostegno ai dipendenti stranieri per il riconoscimento formale dei titoli posseduti.

Il sotto-inquadramento dei lavoratori stranieri e la segregazione occupazionale derivano anche dai discorsi pubblici che dipingono positivamente la loro presenza nel mercato del lavoro italiano, considerandoli più disposti a svolgere lavori poco qualificati, in condizioni precarie e con scarse tutele. In questi casi, i manager e gli imprenditori intervistati supportano una presunta valorizzazione della diversità culturale, etnica e religiosa che in realtà cela delle forme di sfruttamento lavorativo non viste come tali e di cui spesso gli stessi responsabili o datori di lavoro non sono del tutto consapevoli, come sembra emergere da alcune affermazioni:

Lui era musulmano - le dico io con musulmani, ucraini, russi assolutamente non ho mai avuto nessun problema, anzi, se devo essere sincera [erano] quelli più presenti di tutti gli altri, cioè venivano a lavorare anche con 39 di febbre per dire, sempre disponibili ad andare, noi avevamo queste squadre che andavano all'estero, non è che andavano solo negli uffici ma andavano negli stabilimenti in condizioni non proprio agevoli, nel senso che magari caldo o freddo, abbiamo installato degli impianti a Doha, in Qatar, dove venivano installati questi impianti il pavimento era raffreddato perché la temperatura esterna era 60 gradi. Cose veramente al di fuori del mondo. Oppure abbiamo installato anche in Russia dove andava -25 -30. Lui andava, non aveva nessun problema anzi era entusiasta, lui assieme a un ucraino e un veronese.

II7_V_Mi_25

In questo esempio, oltre alla mancata o malcelata consapevolezza di forme di sfruttamento candidamente accettate, emerge anche un'estrema flessibilità e capacità di adattamento dei lavoratori stranieri, i quali per necessità sono portati ad adeguarsi a qualsiasi condizione lavorativa, senza possibilità di declinare le richieste avanzate dal datore di lavoro. La valorizzazione della diversità culturale assume perciò in questi casi la forma di sfruttamento della disponibilità dei lavoratori stranieri.

Sono più rari ma comunque presenti i casi in cui i lavoratori stranieri vengono valorizzati sulla base delle loro competenze formali, trasversali, tecniche e culturali. In questi casi, sono particolarmente apprezzate le competenze linguistiche, la capacità di interagire con i clienti stranieri e allargare quindi le opportunità dell'impresa in termini di mercato. Appare inoltre evidente una certa consapevolezza del valore della competenza interculturale non solo in riferimento alla conoscenza linguistica ma

anche rispetto alla capacità di confrontarsi con codici culturali e lessici differenti, come sottolineato in alcune testimonianze:

È vantaggioso anche per l'estero. Mi viene in mente ad esempio il team xxx è un team internazionale che contempla la presenza sia di dipendenti italiani, di dipendenti assunti da xxx Italia ma con nazionalità diverse, dipendenti assunti dagli USA e dipendenti assunti dall'Australia. Tutti con culture differenti.

I8_P_Me_62

Invece devo dire che effettivamente c'è un po' un mix molto bello e arricchente, utile anche dal punto di vista linguistico nell'interazione con i clienti, che secondo me chiaramente è un valore aggiunto.

IL_2_I5_P_Pi_22

Onestamente, così come valutiamo molto positivamente il fatto di lavorare con aziende straniere, ovviamente il fatto di avere anche noi all'interno delle differenze culturali... adesso c'è un ragazzo di origine brasiliana [...] abbiamo fatto una fornitura per il Brasile e a lui abbiamo fatto registrare i video di istruzioni per l'uso della macchina e l'abbiamo mandato giù. E io sono andato poi l'anno scorso per andare a fare un giro commerciale dal cliente ed erano contentissimi di questa cosa qua, di aver avuto da un fornitore italiano una fornitura con tutte le istruzioni per la messa in funzione della macchina nella loro lingua, il portoghese.

I7_P_Mi_62

Dalle affermazioni degli intervistati la diversità culturale dei dipendenti e dei collaboratori risulta un asset per svariati motivi: dalle competenze linguistiche diversificate che permettono di accedere a mercati internazionali fino a quel momento inesplorati, alla gestione dei rapporti con i clienti stranieri. In aggiunta, la disponibilità ad aprirsi a nuovi mercati corrisponde anche all'opportunità per l'impresa di collaborare con persone di diverse provenienze, selezionando le competenze ricercate nei candidati considerati migliori, senza limiti linguistici e geografici. Nonostante i vantaggi riconosciuti da alcune imprese, raramente la diversità culturale viene valorizzata in questi termini. Più di frequente, invece, i lavoratori stranieri sono impiegati per lavori di basso profilo. L'inquadramento dei lavoratori stranieri, tuttavia, non è sempre cristallizzato: la loro posizione e il loro ruolo possono cambiare con il tempo e, soprattutto, con l'acquisizione di determinate competenze. Se la lunga esperienza in azienda e il rapporto di fiducia che si crea con il datore di lavoro sono due aspetti determinanti nelle possibilità di sviluppo di carriera – specialmente nelle imprese più piccole – manager e responsabili delle risorse umane possono supportare il potenziale di crescita dei propri dipendenti stranieri anche facendo ricorso allo strumento della formazione continua e dell'acquisizione di nuove competenze. Tra i diversi interventi formativi che le aziende intervistate riportano, quello che emerge in maniera trasversale a tutti e che viene considerato primario per l'inserimento di lavoratori stranieri, riguarda la formazione linguistica. La maggior parte delle imprese sostiene che sia fondamentale formare i

lavoratori stranieri o di origine straniera per l'acquisizione della lingua italiana. Innanzitutto, la lingua è essenziale per poter svolgere il lavoro e per questioni di sicurezza:

Semmai abbiamo avuto noi qualche problema dal punto di vista linguistico per far comprendere loro quelle che erano le normative in materia di igiene sicurezza sul lavoro tra l'altro previsto anche dalla normativa stessa, quindi le azioni devono essere comprese da tutti quanti [...].

I11_P_Me_38

Anche per le imprese in cui una buona conoscenza della lingua italiana non rappresenta un requisito di accesso, tale conoscenza è tuttavia importante per poter interagire con colleghi, responsabili e clienti, come sostengono alcuni intervistati:

Abbiamo oggi dipendenti che parlano esclusivamente la lingua inglese, quindi diciamo che rafforziamo l'integrazione all'interno del contesto aziendale, magari dapprima presentando totalmente i corsi di formazione che rivolgiamo all'onboarding in lingua inglese ma poi potenziamo anche il loro inserimento con corsi di lingua italiana affinché riescano effettivamente ad integrarsi poi in quello che è il contesto lavorativo.

I8_P_Me_62

Il primo passo per l'inserimento di lavoratori stranieri è quindi la formazione linguistica, se non per lo svolgimento del lavoro perlomeno per l'integrazione nel contesto lavorativo. Dopodiché, per assicurarsi che le risorse investite in interventi formativi siano ben orientate, alcune imprese effettuano un'analisi dei bisogni formativi interni. Ciò, allo scopo di fornire una formazione ritagliata sulle specifiche esigenze che riduca le possibili resistenze e aumenti le chances di ottenere dei vantaggi in termini di produttività per l'impresa. Come afferma un intervistato:

Ovvio che non è che posso fare formazione a caso, deve essere abbastanza mirata su quelle che sono le esigenze aziendali, però facendo uno studio delle esigenze abbiamo fatto vari corsi interessanti. Facciamo sempre la valutazione delle competenze per tutti i dipendenti, quindi vediamo i gap che ci sono da colmare [...].

I24_V_Pi_46

In alcuni casi, si tratta di iniziative volte a rafforzare le competenze dei lavoratori – stranieri e italiani – che il datore di lavoro vuol far crescere professionalmente, permettendo loro di acquisire nuovi strumenti per essere maggiormente competitivi nel mercato del lavoro. In questo modo, l'azienda accresce il livello di competenze interne all'organizzazione e, al tempo stesso, corre il rischio di perdere quelle stesse risorse sulle quali ha investito, che avranno maggiori possibilità di trovare posizioni lavorative più redditizie, magari in una grande azienda. Tale aspetto è ben rimarcato da un intervistato:

Per esempio, per il ragazzo che abbiamo assunto, lui sta frequentando il Politecnico e assieme a lui abbiamo cercato un master di alto apprendistato in cui inserirlo e quindi adesso inizia un percorso di alto apprendistato. Penso sia anche un bel modo di farlo crescere, anche se questo vuol dire poi sicuramente perdere una risorsa. Abbiamo chiamato gli organizzatori del master dicendo abbiamo una risorsa, quindi ci siamo presentati come azienda interessata ma avendo già la risorsa. Il master dura due anni ed è sul cloud computing, dopodiché comunque lui avrà un titolo in più.

I2_P_Mi_62

Simili interventi favoriscono la crescita professionale delle risorse umane e possono risultare particolarmente utili in un mercato del lavoro in cui le imprese faticano a trovare le risorse competenti e compatibili con il contesto aziendale. Si tratta di una sorta di ottimizzazione delle risorse, per la quale i manager decidono di investire sulle persone già ben integrate in azienda, aprendo così a nuove possibilità di intervento.

Ci sono inoltre degli interventi di formazione mirati ad implementare le competenze linguistiche e culturali dei dipendenti per agevolare il rapporto con il mercato estero e aprirsi a nuovi possibili mercati. Ad esempio:

Noi abbiamo fatto della formazione interna negli ultimi anni sulla lingua straniera, quindi a tutti i lavoratori sono stati erogati dei corsi - durante l'orario di lavoro - di inglese. Però poi da lì a lavorare con l'estero, bisogna poi capire il personale attuale, chi è preparato per far questo e chi no.

I15_V_Pi_46

Esistono delle guide che l'azienda mette a disposizione, delle guide culturali, però sono più pensate per chi deve viaggiare [...].

I4_P_Gr_29

Gli esempi riportati fanno riferimento alla formazione linguistica utile per l'accesso al mercato estero – in particolare riguardo all'inglese come lingua veicolare – e alla formazione sulle competenze interculturali necessarie per potersi interfacciare con clienti e fornitori di diverse appartenenze culturali, con i quali è importante risultare efficaci dal punto di vista comunicativo ed evitare incidenti interculturali.

Tra i diversi programmi di formazione mirati a rafforzare le competenze trasversali, interculturali e di inclusività, molti degli interventi sono orientati al contrasto della diffusione di stereotipi e pregiudizi in azienda. Le cornici entro le quali rientrano tali formazioni possono essere differenti e riguardando, ad esempio, l'ambito di percorsi di certificazione, di programmi sulla leadership o di formazioni orientate ad implementare le competenze di ascolto, così come riportato nelle seguenti testimonianze:

In vista della certificazione sulla parità di genere, abbiamo fatto i corsi sul linguaggio, sugli stereotipi, sul linguaggio inclusivo, quindi stereotipi su molestie, molestie sessuali, diversità dell'altro.

I24_V_Pi_46

All'interno del programma di leadership si è trattato di fare programmi che insegnassero anche a decostruire certi stereotipi quindi quelli che adesso si chiamano bias però in realtà sono delle cose che hanno delle radici culturali ancestrali. Quindi decostruire i pregiudizi, questo sì. Anche ad evitare certi discorsi.

I4_P_Gr_29

Quindi diciamo che il lavoro principale è legato all'inclusività e l'ascolto proprio per imparare a conoscersi e a collaborare. Tutta la parte della listenability è legata a una formazione che viene fatta ad esempio una volta al mese con un coach che viene in azienda e parla di queste tematiche, quindi del confronto, anche del conflitto che si può creare comunque anche tra persone che hanno estrazione sociale, oppure titoli di studio, oppure provengono da settori completamente diversi, cioè una persona che magari fa amministrazione di finanza, a volte fa fatica a capire una persona che fa l'ingegnere, perché hanno due modalità di vedere il mondo, l'azienda e le problematiche sono molto diverse.

I25_V_Me_28

Seppur particolarmente rilevanti per accrescere le competenze interculturali e ridurre i conflitti interni nell'organizzazione, tali iniziative non sempre sono rivolte all'intero organico ma piuttosto coinvolgono solo una parte della popolazione organizzativa. In altri casi invece, le formazioni coinvolgono tutti i membri dell'organizzazione. Di seguito sono riportate due testimonianze di entrambi i casi:

Magari io potrei dire che negli ultimi mesi sicuramente non sono stata partecipe a nessuno di questi di questi corsi. Però diciamo secondo me in questo momento ci stiamo più concentrando a livello di figure di referenti e responsabili. E proprio per dare una strutturazione all'azienda stessa quindi magari in questo momento non vengono date opportunità a tutti perché magari appunto ci si sta concentrando più sulla parte alta dell'organigramma per poi magari scendere. quindi sì non sono sicuramente l'unica ci sono altri colleghi che non hanno fatto niente come ci sono alcuni colleghi che invece sono la parte bassa diciamo dell'organigramma che comunque hanno avuto modo di fare un paio di corsi.

IL_10_I15_V_Pi_46

Sì, vabbè, salvo magari, non lo so, ecco, abbiamo due addetti alle pulizie che fanno comunque la formazione sui rischi connessi all'attività lavorativa, però per il resto... Poi, per esempio, quando escono nuove normative partecipano veramente tutti, ad esempio la formazione sulla legge 231 il modello organizzativo di cui si dota la società con tutto il relativo protocollo lo fanno tutti, non c'è nessuno escluso dai processi di formazione.

IL_5_I8_P_Me_62

La partecipazione di tutte le persone in organico rappresenta un aspetto cruciale per il buon funzionamento degli interventi (Monaci, 2012): per garantire il contrasto di stereotipi, pregiudizi e atteggiamenti discriminatori nell'intero contesto lavorativo, è fondamentale infatti che tutti i collaboratori abbiano l'opportunità di acquisire strumenti e conoscenze volti a contrastare tali atteggiamenti e comportamenti. Eppure, in alcuni casi, per mancanza di risorse o per altre motivazioni, questi *diversity training* sono rivolti esclusivamente alle persone in posizioni dirigenziali e di responsabilità in azienda.

Infine, alcuni degli intervistati tra le aziende coinvolte nella ricerca dichiarano di non avere ancora intrapreso percorsi di formazione per la gestione della diversità e la considerano una carenza interna, per la quale sono intenzionati a rimediare in un intervallo di tempo breve, come emerge dalle seguenti interviste:

Ci sono esperienze di formazione in materia di gestione della diversità culturale?
SPEAKER_2: No, questa è una delle carenze di "Sistema" che abbiamo già evidenziato.
I23_V_Me_28

Noi abbiamo anche fatto della formazione, siamo in contatto con alcuni enti anzi adesso dobbiamo anche pianificarla sul tema del diversity management questo potrebbe essere nel caso in cui si insedia un welfare manager.
I6_P_Me_62

In questi casi, manager e responsabili sono consapevoli della carenza interna all'organizzazione e al bisogno di sviluppare simili interventi e dichiarano di volersi adoperare al più presto per rafforzare le competenze interculturali interne all'azienda.

Dalle interviste raccolte si osservano, da un lato, le rigidità dei processi di inserimento e inquadramento dei lavoratori stranieri, dovute a delle rappresentazioni molto radicate e diffuse nelle imprese e dall'altro, delle possibilità di cambiamento tramite l'implementazione di interventi formativi volti a far crescere professionalmente anche i lavoratori stranieri. Tuttavia, tali opportunità di crescita non sempre sono rivolte a tutti, rievocando gli ostacoli alle pari opportunità e trattamento per tutti i lavoratori.

7.4. Un approccio normativo alla diversità, tra dichiarato e agito

L'attenzione all'equità, alla parità di trattamento e alla responsabilità sociale dell'impresa si traduce generalmente in un approccio normativo al tema della diversità, con l'adozione di misure formali volte principalmente a certificare l'impegno dell'impresa verso la società e l'ambiente.

Le motivazioni che spingono le imprese ad intraprendere tali percorsi sono svariate, così come riportato in letteratura (Bagnoli, 2004, 2010; Materassi, 2014). In primo luogo, le aziende devono

necessariamente rispettare un corpo normativo che impone loro, tra le altre cose, di applicare le leggi volte al contrasto delle discriminazioni. Per adempiere alle richieste del legislatore, le aziende ricorrono abitualmente a certificazioni che attestano il loro impegno in tal senso, spesso seguite o accompagnate da percorsi formativi sulla stessa normativa e sui principi etici da seguire. Questo aspetto emerge chiaramente nella seguente testimonianza:

È sempre stata una parte molto seguita dall'azienda, sia in passato sia da quando 7-8 anni fa si è scelto di intraprendere una serie di certificazioni volontarie, tra cui anche la SA 8000 che è una certificazione etica che impone l'osservanza di norme dal punto di vista della lotta alla discriminazione su tutti i fronti, norme etiche, comportamentali e quant'altro in livello superiore rispetto a quelle che sono le normative italiane.

II_P_Gr_32

L'intervistato sottolinea infatti come la lotta alla discriminazione sia inquadrata all'interno degli strumenti di certificazione disponibili per le aziende, che sebbene non siano obbligatori vengono considerati utili per l'affermazione dei principi etici dell'azienda.

Un ulteriore incentivo all'applicazione di un approccio normativo alla diversità è legato alle richieste del mercato estero, all'interno del quale aumentano i requisiti che le aziende devono rispettare per poter risultare competitive. Tra questi, vi è il rispetto di principi di responsabilità sociale, sostenibilità e trasparenza, senza i quali non è più immaginabile partecipare al mercato del lavoro globalizzato, come sottolinea un intervistato:

Abbiamo diversi clienti di natura istituzionale, seguiamo quelle che sono le norme, le procedure di qualificazione per entrare a far parte della schiera dei fornitori di quel particolare cliente presentando quello che la qualifica fornitori magari di un cliente statunitense, piuttosto che australiano, piuttosto che cinese - perché abbiamo anche iniziato la sperimentazione con questa tipologia di clienti - ci richiede. [...] Quindi anche nell'ambito delle certificazioni internazionali X si adegua di volta in volta a quella che è la normativa di riferimento, le richieste del cliente e così via.

18_P_Me_62

In tal senso, ad esempio, le imprese vengono valutate tramite dei parametri che tengano conto di aspetti come la parità di genere e i livelli retributivi. Per effettuare tale valutazione si ricorre a dispositivi di monitoraggio, come questionari e strumenti di *audit* e *assessment* formali. Il monitoraggio delle azioni di responsabilità è fondamentale per il controllo interno delle attività e, soprattutto, viene richiesto dai clienti per verificare la conformità a determinati parametri in relazione agli standard attesi. Tali azioni di valutazione rimarcano la crescente attenzione al tema della sostenibilità sociale, ambientale e della responsabilità dell'impresa, nella quale rientra sempre più

frequentemente la misurazione delle politiche di *diversity and inclusion*, come riportato nella seguente intervista:

Ma sì i clienti quando fanno audit e ne fanno varie ed eventuali, poi non sempre per forza una volta all'anno ma ogni tanto, e iniziano a mettere anche domande sulla diversity and inclusion.

Sono scelte.

13_P_Me_25

Tra le aziende che hanno fatto parte di questa ricerca, alcune evidenziano l'importanza di adeguarsi a tali richieste di sostenibilità e di inclusione, per potersi garantire una certa competitività sul mercato. In quest'ottica proattiva, tre aziende tra quelle coinvolte nella ricerca hanno recentemente intrapreso un percorso di evoluzione in Società Benefit (SB).

Tale denominazione va al di là di un impegno meramente comunicativo di aderenza a principi etici, richiedendo di intraprendere un insieme di azioni per adempiere a degli obblighi precisi:

1. **Scopo:** le SB si impegnano a creare un impatto positivo sulla società e la biosfera, ovvero valore condiviso, oltre a generare profitto. La sostenibilità è parte integrante del loro business model e le SB creano condizioni favorevoli alla prosperità sociale e ambientale, oggi e nel futuro.
2. **Responsabilità:** le SB si impegnano a considerare l'impatto dell'impresa sulla società e l'ambiente, al fine di creare valore sostenibile nel lungo periodo per tutti gli stakeholders.
3. **Trasparenza:** le SB sono tenute a comunicare annualmente e riportare secondo standard di terze parti i risultati conseguiti, i loro progressi e gli impegni futuri verso il raggiungimento di impatto sociale e ambientale, sia verso gli azionisti che verso il grande pubblico⁵².

Di seguito, le testimonianze degli intervistati riguardo al percorso intrapreso dall'azienda di evoluzione in Società Benefit:

Inoltre, al fine di creare un impatto socio-ambientale positivo e promuovere una visione aziendale ampia e orientata al bene comune, l'azienda è recentemente diventata una Società Benefit. Così facendo l'azienda si impegna a prestare sempre più attenzione all'ambiente, stimolando la ricerca e l'avanzamento delle conoscenze e favorendo l'integrazione dei giovani, delle donne e di tutti coloro che hanno diverse opportunità di accesso al mondo del lavoro, come veri protagonisti del futuro.

15_P_Pi_22

E da lì, anche in ottica diciamo di coerenza con la crescita, siamo diventati a gennaio Benefit Corporation, quindi quest'anno faremo il primo report di impatto.

16_P_Me_62

⁵² Cfr. <https://www.societabenefit.net/cosa-sono-le-societa-benefit/>

Si ce lo chiedono. Ormai tutte le grandi aziende vogliono sapere qual è la nostra posizione, è diventata ormai una prassi quindi ce lo chiedono. Siamo un'azienda B Corp, abbiamo ottenuto la certificazione, saremo Benefit Corporation e avremo la certificazione per la parità di genere entro la fine dell'anno. Poi abbiamo anche il modello organizzativo 231, oltre alle ISO. E questi sono aspetti che vengono valutati sia dai nostri grandi clienti che sono più sensibili sia dagli stakeholders in generale, banche.

I25_V_Me_28

La denominazione di Società Benefit risulta perciò utile per affrontare svariate tematiche che vanno dalla sostenibilità ambientale alla responsabilità sociale. Gli intervistati sollevano il tema delle richieste dei diversi stakeholders di adesione ai principi di inclusività e sostenibilità e richiamano gli strumenti di monitoraggio per la valutazione d'impatto dell'operato aziendale.

Questi strumenti – tra cui i report di sostenibilità, il codice etico, le certificazioni di responsabilità sociale – svolgono molteplici funzioni. La prima funzione è evidentemente legata alla strategia comunicativa dell'impresa, secondo la quale trasmettere esternamente un impegno etico e di responsabilità attrae sia clienti locali e internazionali che nuove risorse. In tal senso, le aziende promuovono il loro impegno tramite i canali virtuali (siti internet, social network), campagne di comunicazione, eventi e incontri sul territorio. In aggiunta, aderiscono a programmi volti ad erogare premi e riconoscimenti per le imprese più virtuose nell'ambito dell'inclusione, come ad esempio il premio *Welcome – Working for Refugee Integration*, assegnato dall'UNHCR dal 2017 alle aziende che mettono in campo azioni mirate a favorire l'inserimento lavorativo di persone rifugiate e richiedenti asilo. Tra le aziende intervistate, due hanno partecipato a tale programma e ricevuto un riconoscimento:

E quindi appunto abbiamo ricevuto un premio dalle Nazioni Unite proprio per questo inserimento qui.

I6_P_Me_62

Innanzitutto rispetto all'azienda X SpA della quale io sono presidente da un paio di anni devo registrare il fatto che ci sono state delle progettualità proprio in ordine all'inserimento di lavoratori stranieri espatriati uno di questi quello segnalato e premiato dalle Nazioni Unite e che però continua.

III_P_Me_38

A tale strategia si associa spesso anche un reale cambiamento interno, uscendo dalla mera logica di comunicazione, per sottolineare invece come questi strumenti possano concretamente innescare un approccio inclusivo. Come affermato nella seguente intervista, le certificazioni possono essere degli strumenti che l'azienda adotta in aggiunta a misure e pratiche già esistenti:

No, noi ci siamo certificati con la SA8000 in tempi non sospetti quindi ancora quando non si parlava della certificazione di genere. E quindi noi abbiamo utilizzato... ma non è che abbiamo fatto dei cambi con la certificazione. Già noi operavamo in quel senso lì. E il nostro settore è così alla fine.

116_V_Me_74

In riferimento alle PMI, viene citata “l’etica dell’imprenditore”: dal momento che i meccanismi di controllo non sono i medesimi rispetto a quelli delle grandi aziende, sta ai singoli impegnarsi in tal senso. L’impresa di piccole dimensioni, seppur tenuta a rispettare le normative, deve “credere” nelle misure che intraprende: investire su tali percorsi implica un’ingente quantità di risorse economiche, per cui diventa importante che tali risorse abbiano un impatto reale sui processi. Al tempo stesso, limitarsi ad un utilizzo superficiale di etichette e “bollini” rischia di risultare controproducente in un contesto piccolo, dove apparirà evidente il divario tra la rappresentazione e la pratica, con un impatto negativo sulla fiducia interna dei propri collaboratori e del territorio circostante – dalla cittadinanza ai vari stakeholders. Come sottolinea un intervistato:

Noi invece cerchiamo di realizzare un progetto che sia: faccio quello che dico e dico quello che faccio. [...]. Non ci sono [meccanismi di controllo] purtroppo perché comunque fa parte dell’etica dell’imprenditore. Quindi se l’etica dell’imprenditore è forte ed è volta ad includere e a sostenere i propri partner ha un senso, se non lo fa purtroppo viviamo in un contesto dove delinquere è molto più facile. Ma se vogliamo cambiare effettivamente le sorti del pianeta e della struttura sociale, dobbiamo partire proprio da questo concetto, quindi evitiamo di delinquere, evitiamo di mettere le aziende o i suoi collaboratori nelle condizioni di delinquere e quindi è proprio una questione etica. La decide l’imprenditore. Quindi noi stiamo appunto cercando di portare un esempio di impresa sana.

121_V_Mi_15

Questa testimonianza sottolinea i limiti di un approccio punitivo e sanzionatorio, legato all’imposizione di una norma e propone in alternativa un cambiamento culturale generalizzato, sia nel legislatore che nell’imprenditore, per garantire che possano essere assunti comportamenti realmente etici.

Ad influire sull’adozione di un approccio normativo sono anche il settore d’impiego e le dimensioni dell’impresa. Riguardo al primo, in alcuni ambiti non si ritiene necessario ricorrere a strumenti formali per la certificazione di sostenibilità, poiché risulta superfluo e con uno scarso impatto reale. In questi casi, l’adozione di un approccio normativo rischia di assumere la forma di una mera azione comunicativa per un ritorno reputazionale per l’impresa. Nella seguente intervista emerge chiaramente tale perplessità:

Tanti certificano B-corp adesso, so che è una cosa di sostenibilità non so bene cosa vuol dire, bo. Poi anche lì, un’azienda di informatica che si certifica sostenibile... non lo so, non ne ho

viste neanche tante altre che lo fanno. Potrebbe fare la differenza ma potrebbe anche non avere nessun impatto.

118_V_Mi_62

Questi strumenti sono spesso ritenuti superficiali e poco incisivi dagli imprenditori, specialmente in alcuni settori, e vengono perciò scartati di default e non considerati. La percezione diffusa di una scarsa efficacia di questi interventi è legata anche alla difficile misurazione dei risultati rispetto ad esempio all'incremento dell'inclusività in azienda (Bombelli e Lazazzara 2014).

Per quanto riguarda la dimensione dell'azienda, riemergono le difficoltà in termini di risorse economiche che una piccola impresa può riscontrare nell'attivare percorsi di responsabilità sociale. In questi contesti, come già accennato, simili azioni vengono intraprese sulla base di un reale impegno dei vertici dell'azienda, interessati ad avere un impatto concreto sul territorio in cui si collocano. Di fronte alle difficoltà oggettive dettate dalle scarse risorse economiche, ciò che conta è l'interesse nei confronti del territorio in cui l'impresa si inserisce, come emerge dalla seguente testimonianza:

Anche solo fare un percorso in bollino etico sociale, un'azienda di 22 persone, chi glielo fa fare? Però noi lo facciamo, ci crediamo, ci crediamo nell'aiutare il territorio, infatti, nel territorio siamo molto attivi. Questo è quello che ci muove.

115_V_Pi_46

7.5. L'inclusione delle diversità nelle aziende in Italia: una questione di genere

Nell'approfondimento sui discorsi e le pratiche per la gestione della diversità in azienda con manager e dipendenti, emerge una prevalenza di azioni rivolte a dimensioni altre rispetto alla diversità culturale, etnica e religiosa. Gli intervistati si concentrano soprattutto sulla disabilità e sulla dimensione di genere, coerentemente con quanto riportato in letteratura (Wondrak, 2014). Se gli interventi volti a gestire la diversità culturale, etnica e religiosa non sono ancora inquadrati chiaramente in prassi e politiche diffuse e promosse a livello istituzionale in Italia, questo non vale per le tematiche della disabilità e della parità di genere. Una possibile spiegazione ha a che fare con la mancata volontà politica di promuovere delle misure volte ad una migliore inclusione delle persone straniere e di origine straniera in Italia. Dall'altra, il tema della disparità di genere è emerso nel dibattito pubblico e politico in una fase precedente rispetto alla questione migratoria e, al tempo stesso, la ancora attuale condizione di svantaggio delle donne nel mercato del lavoro non permette di considerare tale questione risolta. In un regime di scarsità di risorse, quindi, queste vengono investite su altre questioni rispetto alla presenza straniera nel mercato del lavoro, la quale deve continuare a rappresentare una forza silenziosa che riempie i vuoti nelle posizioni di manodopera.

Per quanto riguarda la disabilità, la legge 68/99 mira a promuovere l'inserimento lavorativo di persone con disabilità, patologie gravi e forme di invalidità psico-fisica, prevedendo un numero di quote di persone da assumere in base alle dimensioni dell'azienda, a partire dalle imprese con 15 dipendenti. A tale obbligo normativo si accompagnano degli incentivi fiscali⁵³ che riconoscono la rilevanza delle azioni intraprese dalle imprese da parte dello Stato. A fronte di tale quadro normativo, le aziende sono obbligate, seppur incentivate, ad assumere persone con disabilità. Tale imposizione porta con sé alcune problematiche, prima tra tutte la difficoltà ad integrare in maniera efficace le risorse con disabilità nel contesto organizzativo: le aziende lamentano la carenza di strumenti disponibili per garantire inserimenti idonei. Infatti, data la complessità dei rapporti dei Centri per l'Impiego con le aziende, queste si ritrovano a dover assumere persone con disabilità senza avere la possibilità di garantire un buon *matching* tra profilo e ruolo e senza avere le risorse per preparare il contesto aziendale a un simile inserimento. Tali criticità emergono chiaramente nelle seguenti testimonianze:

I lavoratori svantaggiati sono quei lavoratori che hanno delle disabilità. E anche qui si apre un altro problema [...]: non ci sono questi lavoratori svantaggiati che possono fare le mansioni che posso fargli fare. Per esempio un lavoratore svantaggiato che può essere magari ritardato mentale, non potrà mai fare l'infermiere o la OSS. Però a volte non possono fare nemmeno le pulizie. Noi ce la mettiamo tutta, anche perché comunque è un obbligo che abbiamo. Quindi anche se volessi farlo non solo per cuore ma anche perché devo, purtroppo non ci sono [...].
I16_V_Me_74

Ci appoggiamo al CPI per quanto riguarda le liste delle categorie protette anche se poi ti devo dire che abbiamo assunto un ragazzo con delle disabilità e ce lo siamo cercati noi perché il CPI non ha le persone. Ti obbligano ad assumere però quando tu gli chiedi le liste loro non ti mandano le persone.
I12_P_Me_28

Gli intervistati sottolineano l'incoerenza degli obblighi di legge rispetto alla realtà delle imprese, dove non vi sono gli strumenti e le competenze per assumere con successo persone con disabilità. Inoltre, si rimarca la difficoltà di ottemperare a tale obbligo dal momento che i CPI non supportano nella ricerca di risorse idonee.

L'altra dimensione che secondo i risultati di questa ricerca emerge come centrale nelle politiche di diversity management è la diversità legata al genere (cfr. Capitolo 2, par 2.2.). Anche in questo caso c'è un quadro normativo consolidato: in materia di pari opportunità tra uomo e donna sul lavoro, la legge 162/2021 ha istituito dal 2022 la certificazione UNI/PdR 125 sulla parità di genere, strumento

⁵³ Per un approfondimento: <https://www.anpal.gov.it/documents/552016/586426/Naz14-incentivi-per-l-assunzione-di-disabili.pdf/cbafd92d-a6ed-9fe9-78e5-5d65000b3ca9?t=1573121816262>

che attesta le misure messe in campo dal datore di lavoro per ridurre il divario di genere in tema di opportunità di carriera, retribuzione e mansioni, oltre che di politiche per la tutela della maternità. Inoltre, con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, il Governo ha annunciato l'adozione di una Strategia nazionale per la parità di genere per gli anni 2021-2026, con cinque priorità strategiche: lavoro, reddito, competenze, tempo, potere. In Italia, le politiche di genere sono quindi volte a tutelare i diritti al lavoro delle donne e a garantire loro parità, a partire dall'accesso al lavoro fino alle opportunità di carriera (Monaci e Zanfrini, 2014; Di Lorenzo e Colella, 2023). Nei discorsi sulla diversità raccolti nella presente ricerca, tale aspetto emerge in maniera evidente. In diversi casi, le misure di gestione della diversità vengono citate per riferirsi alle politiche di pari opportunità e alle iniziative promosse per attrarre nuove dipendenti o trattenere quelle già presenti:

Diciamo che l'azienda è molto interessata alla parità di genere. La nostra Direzione Aziendale avvierà anche un percorso di certificazione in tal senso. [...]

18_P_Me_62

Storicamente l'azienda ha una vocazione per il rispetto delle differenze di genere. L'approccio alle persone meno fortunate arriva negli ultimi anni, ad es. v. sul sito progetto Welfare con la regione Piemonte. [...]

15_P_Pi_22

Una simile attenzione alla dimensione di genere è legata in alcuni casi alla presenza di donne in posizioni apicali, ovvero amministratrici delegate, presidenti o direttrici dell'azienda. In questi casi, può succedere che l'appartenenza di genere delle persone ai vertici dell'azienda influenzi la scelta di intraprendere percorsi volti a migliorare l'inclusione delle donne. Tale influenza può derivare da una consapevolezza degli ostacoli che le donne devono affrontare sul lavoro. Evidentemente, la dimensione di classe e le dinamiche di potere sono assenti in questo discorso promosso da donne imprenditrici (cfr. Acker, 2000; Hartmann, 1976; Walby et al., 2012). Alcune testimonianze richiamano tale sensibilità da parte delle donne ai vertici aziendali:

Il fatto di essere una donna. Come donna senz'altro mi rendo conto del fatto che è un tema che mi tocca molto molto da vicino, siamo lontani da una parità di genere. Io nel mio mi faccio delle domande e cerco di dare delle risposte cioè io mi lamento della mancanza di parità di genere ma a parte lamentare la mancanza di parità di genere cosa posso fare io nel mio piccolo? Sicuramente posso dare le stesse opportunità e ti dico che lei è un'ottima risorsa e le donne... cavolo sono brave, sappiamo gestire tante cose contemporaneamente. Quindi nel piccolo non si fa discriminazione sicuramente non la posso fare, sono una donna, sono a capo di questa azienda li considero tutti uguali e do e cerco di dare a lei tutte le responsabilità che posso perché vedo che è brava e le donne con cui mi interfaccio le trovo tendenzialmente delle ottime risorse.

12_P_Mi_62

Poi c'è S. nella persona della general manager, oltre ai temi dell'inclusione, c'è un discorso di diversità di genere per cui lei è molto molto attenta nel dare le giuste opportunità al personale femminile. Non ci sono molte aziende dove il 50% del personale femminile e quasi tutto in posizioni di rilievo.

IL_3 I5_P_Pi_22

La tematica viene affrontata a partire dalle sfide sempre attuali che si presentano alle donne in termini di parità ed equità nel mondo del lavoro. Gli intervistati citano il tema della disparità retributiva, delle differenze in termini contrattuali e di posizioni assunte, degli orari di lavoro che non garantiscono una buona conciliazione vita-lavoro. Ad esempio:

Ecco sì il problema diventa anche un problema di gender gap nella compensation, questo continua a persistere come problema. C'è stato un interessamento importante nello scorso anno per aggiustare anche pesantemente alcune situazioni. Sto parlando nell'ordine di quasi 20% dell'aumento salariale per alcune figure che sono risultate essere state discriminate. Chiaramente non ho salvato tutte le situazioni, non ho il potere di farlo, purtroppo [...]. Quindi insomma, esiste un problema sociale qua che non è solo un problema della X e come tale lo voglio riportare.

I4_P_Gr_29

Così come li possono dare un uomo e una donna perché sappiamo che c'è un modo di lavorare diverso. Io cerco sempre di fare questo, ci sono quei ruoli in cui ad esempio il marketing è più donna e il Project manager è più uomo. È ovvio che è più difficile avere uno stesso numero di persone però cerchiamo sempre di inserire una persona che porti una prospettiva diversa.

I20_V_Pi_43

Anche sugli orari di lavoro, questi orari di lavoro sono stati fatti principalmente per gli uomini, perché una volta lavoravano solo gli uomini e poi è la donna che si è dovuta adeguare a un orario fatto sull'uomo, ma nessuno ha mai pensato di dire, ma una donna magari con una famiglia, qual è che sarebbe l'orario più congeniale per le sue esigenze e per permettergli comunque di non rinunciare alla sua carriera, quindi un po' per tanti di questi motivi abbiamo deciso di intraprendere questo percorso.

I24_V_Pi_46

Le misure messe in atto dalle aziende e riportate nelle interviste riguardano il tentativo di restringimento del divario salariale tra uomo e donna; la diversificazione in ruoli e posizioni di candidati per genere, in un tentativo di scollamento da stereotipi di genere che vedono le donne esclusivamente relegate ad alcuni ruoli; delle misure di conciliare vita-lavoro che tuttavia sembrerebbero richiamare una visione della donna come unica responsabile dei carichi di cura e che, di conseguenza, ha delle esigenze specifiche in termini di orari di lavoro che devono essere assecondate.

Rispetto alla dimensione di genere, le aziende non si limitano a comunicare intenzioni e buoni propositi ma, al contrario, si impegnano nella realizzazione di interventi e nell'adozione di misure specifiche volte a garantire una migliore inclusione delle donne in azienda. Le azioni intraprese sono prevalentemente mirate ad una maggiore attrattività di personale femminile⁵⁴ – specialmente in alcuni settori come l'ICT dove le donne sono decisamente sotto-rappresentate – e a garantire alcuni diritti fondamentali di equità, insieme ad una buona conciliazione vita-lavoro. L'insieme di queste misure, se messe a sistema, possono portare al raggiungimento di riconoscimenti e attestazioni dell'impegno in tal senso, grazie al supporto di strumenti normativi che guidano il processo di integrazione nella strategia organizzativa, tra cui le già citate linee guida per la parità di genere. Alcune tra le imprese intervistate si sono già attivate per l'ottenimento della certificazione e altre si stanno muovendo in tale direzione, come riportato nella seguente intervista:

Adesso inizieremo il percorso per la certificazione di parità di genere.

I25_V_Me_28

Per quanto riguarda l'inclusione, adesso ci stiamo avvicinando alla certificazione per la parità di genere, la PdR 125 e questa contiene una gran parte - al di là della differenza tra sesso femminile, sesso maschile, uomo e donna - anche sulle altre etnie, sesso, razza.

I24_V_Pi_46

Nonostante l'impegno concreto che alcune aziende mettono in campo per la promozione della parità di genere, nella realtà le esperienze di alcune delle donne intervistate riportano comunque la presenza di atteggiamenti discriminatori. Tali testimonianze rimarcano come il tema sia sempre attuale e, sebbene gli sforzi istituzionali, politici e delle imprese, la discriminazione delle donne nei luoghi di lavoro è ancora fortemente presente e radicata⁵⁵, tant'è che risulta ormai strutturale nelle dinamiche di potere interne ai contesti lavorativi, così come nell'ordinaria gestione dei processi aziendali:

Diciamo che c'è una sensibilità maggiore nei confronti di quello che è attualmente anche il trattamento principalmente delle donne all'interno delle realtà, quindi tante volte capita che tu sei la responsabile, di fianco a te hai il tuo collega che in realtà è di grado inferiore al tuo e quando ti relazioni con una persona esterna che non sa, si relaziona principalmente con il maschio e tu gli dici guarda che sono io che ti sto facendo le domande, sono io che sono la sua responsabile, quindi è un po' cercare di eliminare questa discriminazione.

I24_V_Pi_46

⁵⁴ Ad esempio, l'azienda I6_P_Me_62 ha avviato dal 2018 un'iniziativa rivolta alle giovani donne e bambine per avvicinarsi al mondo STEM, con una Academy che offre corsi gratuiti in ambito STEM, al fine di ridurre il *Tech Gender Gap*.

⁵⁵ Nel 2023, il Rapporto della Camera dei Deputati sull'occupazione femminile registra il tasso di occupazione delle donne di età compresa tra i 20 e i 64 anni in Italia pari al 55%, con un tasso di occupazione medio UE pari al 69,3%. Questo dato – relativo al secondo semestre del 2022 – colloca l'Italia all'ultimo posto in Europa in termini di occupazione femminile. Anche il Rapporto ISTAT SDGs del 2023 riporta il forte divario nella distribuzione dei carichi di cura tra uomo e donna e le disparità in termini di retribuzione.

Ma diciamo che secondo me è un tipo di discriminazione forte in azienda - ma anche quando ci si confronta con clienti e fornitori esterni - è legato non soltanto al genere quindi uomo donna ma anche all'età. Cioè nel senso già sei giovane e se sei donna ancora peggio. Quindi diciamo da questo punto di vista sicuramente ho percepito delle difficoltà durante il mio percorso. Se comunque devi sempre dimostrare il triplo la tua preparazione, il tuo valore, di essere competente in un determinato ambito, percepisci che magari dall'altra parte c'è una certa diffidenza. In più cosa aggrava la situazione, il fatto che noi come PMI spesso lavoriamo anche con delle PMI e purtroppo - lei probabilmente lo saprà meglio di me - è innegabile che in ambienti piccoli, spesso a gestione familiare, [...] c'è proprio pregiudizio legato al genere quindi essere donna ma anche poi all'età, sei sempre un po' la ragazzina che non si sa perché è finita lì. A me è capitato magari durante anche dei tavoli di lavoro di sentire una serie di commenti che comunque volevano in qualche modo in maniera ironica tra virgolette ledere o comunque offendere la mia preparazione per esempio.

IL_2_15_P_Pi_22

E questo a volte secondo me porta a pensare che ci sia una maggiore duttilità nello spostamento delle mansioni proprio del lavoro quotidiano, io sono stata passata da marketing comunicazione al backoffice barra segreteria. Mi è stato chiesto comunque, però vedo che questi cambi di mansione avvengono per lo più nel settore femminile.

IL_10_115_V_Pi_46

Le intervistate riportano il loro vissuto in azienda, con un particolare riferimento al rapporto con clienti e stakeholders esterni: in questi casi, i loro ruoli di responsabilità non sono riconosciuti e ciò è ulteriormente aggravato quando si tratta di una giovane donna. È evidente che il trattamento di sfavore e di screditamento è ancora più marcato quando le dimensioni di genere e di età si incontrano. Inoltre, nell'ultimo stralcio si fa riferimento al demansionamento che le donne subiscono più frequentemente rispetto agli uomini.

Lo scollamento tra la narrazione proposta e una realtà tutt'oggi discriminatoria nei confronti delle donne è facilmente comprensibile se si intercettano i discorsi relativi alla presenza femminile in azienda. Il tentativo di sottolineare il valore della diversità di genere in azienda si traduce talvolta in concezioni stereotipate delle donne al lavoro, capaci di trasmettere il messaggio contrario. Non si tratta tuttavia di errori comunicativi o di fraintendimenti ma, piuttosto, di visioni consolidate nella società, che si rispecchiano inevitabilmente nei luoghi di lavoro. Di seguito, alcuni esempi tratti dalle interviste:

Io sono un maschietto che crede che le donne da un certo punto di vista possano veramente dare una un'arma in più all'azienda, soprattutto in certi settori. Sicuramente laddove ci sono i numeri di mezzo, secondo me le donne sono molto più capaci degli uomini a gestire. [...] perché comunque abbiamo un trascorso di donne con cui lavoriamo molto molto bene, perché secondo me l'ordinarietà e la quotidianità viene gestita molto meglio. Forse ci vuole poi un

uomo che dia un po' di concretezza alle cose, che magari in questo gli uomini sono ancora un po' più concreti, hanno ancora un po' più il concetto del planning e del business planning lavorativo. Però nella quotidianità le donne sono molto più brave a gestire, sono molto più concrete e pragmatiche.

112_P_Me_28

Intanto io come donna penso che con le donne si lavori molto bene perché c'è un po' lo stesso approccio al mondo del lavoro, siamo molto più flessibili e abbiamo, forse perché dopo 2000 anni dove abbiamo combattuto adesso siamo un po' più pronte e abbiamo dovuto talmente tanto scimmiettare gli uomini per farci valere che adesso dovremmo smetterla e dovremmo cercare di valorizzare un po' di più invece le nostre qualità e le nostre capacità. [...]

114_P_Mi_18

Analogamente alle tendenze di etnicizzazione dei lavoratori stranieri, ai quali vengono assegnati specifici tratti e caratteristiche sulla base della loro appartenenza etnica e culturale, dai discorsi riportati emerge come le donne possono essere segregate in immaginari stereotipici riguardo alle loro abilità e la loro adeguatezza per specifici ruoli, che quasi mai riguardano posizioni di rilievo in azienda.

L'incoerenza dei discorsi sottolineata può provocare delle forme di resistenza nei confronti delle stesse misure di pari opportunità, poiché la prevalenza di una narrazione progressista a fronte di azioni con uno scarso impatto sulla realtà genera inevitabilmente delle perplessità, se non delle contrarietà, nei confronti di tali misure. Questi orientamenti sono ben sottolineati da alcuni intervistati:

Per cui io non credo, se posso essere onesta, non credo nelle quote rosa. Perché purtroppo, il principio è giusto, però io sto vedendo per esempio quote rosa o magari soggetti che devono essere tutelati, che non c'è nella nostra idea la meritocrazia, non esiste. [...] E purtroppo sta avvenendo questo, nel senso che per quanto riguarda l'impresa femminile quindi le quote rosa e piuttosto magari di assumere una donna qualificata si assume la moglie, perché magari vuoi passare le quote della società e diventare impresa femminile, oppure semplicemente per una questione di certificazione di genere assumi l'amica, l'amante, la figlia. E questo è danno secondo me, è un danno. [...] Io credo che è giusta la legge della parità di genere, di qualsiasi genere. Però adesso non è applicata in maniera giusta, secondo me. Per cui forse è il caso di non esagerare.

117_V_Mi_25

Sì allora secondo me la seconda tipologia di aziende descritta che tendenzialmente io critico molto nel senso che è veramente solo apparenza, tendenzialmente vanno a cavalcare le tematiche un po' di tendenza. L'azienda che mi ha detto che è incinta e l'ho assunta lo stesso anche se era stagista, secondo me son cose da fare e non da dire. Nel senso che è ovvio che lo devi fare, cioè saresti pessimo a non fare un'azione del genere, quindi farla e dirlo ai miei occhi è un po' patetico, come dire. Quindi io noto che c'è molto la tematica di differenza di genere, ma perché è una tematica molto sentita.

In ultimo, da queste interviste emerge in maniera chiara come l'attenzione rivolta al tema della *gender diversity* e della parità di genere non possa limitarsi alla diffusione di slogan e di buoni propositi, che rischiano invece di provocare delle resistenze, ma deve piuttosto essere indirizzata verso l'attuazione di politiche efficaci, con un impatto concreto sulla realtà, ancora fortemente discriminatoria nei confronti delle donne. Se la dimensione del genere è quella in cui si rivedono la maggior parte degli interventi di diversity management in Italia, è fondamentale che vi sia un miglioramento in tal campo al fine di favorire l'adozione di misure realmente efficaci anche nell'ambito delle altre dimensioni della diversità, tra cui la diversità culturale, etnica e religiosa.

7.6. La diversità porta valore

In conclusione, la ricerca ha evidenziato che, nel complesso, quasi tutte le persone intervistate considerano la diversità un elemento vantaggioso o comunque favorevole. In varie modalità, manager e imprenditori si impegnano quindi per valorizzare tale diversità all'interno dell'impresa e nella relazione con i diversi attori che gravitano intorno a questa. Gli elementi di valore della diversità sottolineati sono diversi, ma emerge una prevalenza di un discorso che sottolinea l'arricchimento culturale che deriva dagli scambi su usanze, tradizioni e codici culturali. Da alcune affermazioni emerge infatti il valore assegnato alla diversità come elemento che favorisce uno scambio culturale:

C'è molta apertura, anche nelle selezioni abbiamo avuto colloqui con qualsiasi razza, senza nessun problema, anzi. Per esempio abbiamo anche diversità culturale, abbiamo un testimone di Geova qui in azienda, ci si confronta molto, perché loro per esempio non festeggiano i compleanni, e quindi ogni volta che uno porta le paste per il compleanno, lui non viene perché dice io non festeggio i compleanni, però c'è molto confronto, curiosità anche di capire.

I24_V_Pi_46

Sì allora sicuramente lo consideriamo uno stimolo e un arricchimento, questo sì ma lo dico personalmente anche lavorando direttamente con la collega del controllo di gestione iraniana. Comunque, anche il contesto lavorativo che viene a crearsi è comunque un contesto di curiosità, di confronto, che può essere semplicemente dal cibo che lega molto ovviamente gli italiani, con magari una cultura del cibo che abbiamo scoperto essere molto molto ricca anche in Iran, piuttosto che magari la condivisione in questo momento così difficile per le donne in Iran di quelle che potrebbero essere le difficoltà e i riscontri che questa collega ci dà avendo vissuto quel contesto sociale molto direttamente.

I8_P_Me_62

Nonostante simili affermazioni rimarchino il valore della diversità culturale per l'arricchimento reciproco, la prevalenza di tali discorsi rischia di oscurare i vantaggi della diversità così come

sottolineati in letteratura (ad es. Özbilgin et al., 2008; Herring, 2009). Limitare l'apporto della diversità culturale nelle organizzazioni allo scambio reciproco su tradizioni e usanze, richiama una rappresentazione della diversità culturale stereotipica e più che altro relegata ad elementi di folklore. Tale rappresentazione si limita alla conoscenza degli aspetti culturali più superficiali, la punta dell'iceberg come riportato in letteratura (Hall, 1976), ovvero il cibo, la lingua, le tradizioni di abbigliamento e così via. Gli elementi come i valori, le credenze e le norme culturali restano celate, con il rischio di creare incomprensioni e potenziali conflitti. Promuovere un'organizzazione inclusiva e valorizzare la diversità culturale significa essere consapevoli della complessità, delle somiglianze e delle differenze, e non limitarsi alla conoscenza superficiale dell'altro (Pinna Pintor e Premazzi, 2024).

Dopodiché, la diversità viene valorizzata anche nella misura in cui favorisce un clima organizzativo disteso e connotato da atteggiamenti e comportamenti solidali fra colleghi. Le difficoltà che le persone di diverse provenienze devono affrontare una volta inseriti in azienda sono spesso gestite grazie al supporto dei colleghi, che si preoccupano di aiutare i nuovi arrivati nei processi di integrazione. Secondo alcuni intervistati, quindi, la diversità in azienda può incentivare la solidarietà:

I problemi ci sono ma tutti possono affrontarli, anche perché c'è il valore aggiunto. Nel senso che si creano delle squadre, si creano dei gruppi, si creano delle dinamiche interne che secondo me sono proprio belle, piacevoli.

19_P_Pi_56.1

Ma il risultato poi è la valorizzazione del clima aziendale, ha portato a fare squadra.

15_P_Pi_22

Simili prospettive rimarcano un approccio volto a garantire il benessere organizzativo, con un orientamento alle persone e alla qualità del clima presente in azienda. Al tempo stesso, una valorizzazione della diversità come mero arricchimento culturale dei singoli – dovuto da uno scambio su usanze e tradizioni – e come promotore di comportamenti solidali, sottolineano come in alcune delle imprese intervistate questa non sia concepita come possibile asset organizzativo. Infatti, sono pochi i casi in cui il valore della diversità culturale viene ricondotto all'importanza strategica di azioni che mettono in rilievo le competenze interculturali presenti in azienda. Ad esempio:

Secondo me ti spingono poi ad aprirti, ad accogliere il diverso e anche lavorativamente parlando [...] ti porta a confrontarti con altre persone. Più tu sei aperto, più tu impari a confrontarti in una maniera propositiva rispetto al soggetto che hai di fronte. Quindi più conosco diverse culture e più sono capace a relazionarmi nella maniera corretta col soggetto che ho di fronte, qualsiasi sia il mio ruolo. Più si sale più questa cosa diventa importante. Ma anche dal punto di vista tecnico: ci è capitato adesso lavorando con due tecnici che devono collaborare di due realtà o società diverse, entrano in contrasto, poi la cosa fa una rapida

escalation quando il problema è partito dalla base. Se già la tua base invece si sa gestire bene in questa situazione si evitano un sacco di problemi che bene o male poi ti rimbalzano in alto. Per quello dico è positivo e sono le soft skills, più ne hai meglio funzioni.

I2_P_Mi_62

Io sono dell'idea che la diversità può dare un valore aggiunto. Il discorso dei diritti mi sembra un discorso banale, io trovo banale quello, il fatto che due abbiano le stesse competenze che uno sia donna straniero o italiano che si hanno le stesse competenze vale lo stesso, ma mi sembra lapalissiano. Io a parità, nella scelta di una candidatura, a parità di competenze, a parità di livello, di qualsiasi cosa sceglierei una persona che non è omologa a quello che ho già. Se ho tre ingegneri uomini per fare un ruolo e mi arriva la candidatura di una donna io preferisco scegliere una donna, ma cento volte. Perché mi rompe l'equilibrio. Poi bisogna sempre vedere come rompi ma in ogni caso è un elemento di stimolo, un elemento che smuove, crea delle dinamiche. È semplicemente quella la variazione, crea una competitività, crea un punto diverso di inizio magari di determinate analisi, porta un modo diverso di ragionare. Per me è assolutamente un plus.

I7_P_Mi_62

Dato che uno dei nostri punti base è che la diversità è ricchezza – si lo dicono tutti però poi ovviamente nel concreto va messa in pratica – quello che emerge è che avendo persone che vengono da contesti culturali diversi, nazionalità diverse può contribuire a dare un valore aggiunto quindi vedere una prospettiva diversa di una cosa.

I20_V_Pi_43

In queste interviste emerge la rilevanza delle competenze interculturali e il confronto con la diversità per l'adozione di una visione più aperta sul mondo, che accresce le competenze trasversali delle persone in azienda (Rice, 1994) e riduce il conflitto interno poiché contrasta i pregiudizi e le discriminazioni (Smith, 1991). In continuità con la letteratura manageriale sulle politiche di gestione della diversità, gli intervistati sottolineano come queste aiutino a gestire in maniera più efficace situazioni complesse e portino con sé diversi approcci e prospettive che sono considerate un arricchimento in azienda (ad es. Cox e Blake, 1991). Il riferimento è quindi all'approccio *business case* (cfr. Capitolo 1, par. 1.3.), che si focalizza sui ritorni economici delle politiche di diversity management. Inoltre, viene anche sottolineata l'utilità della diversità culturale per il rapporto con il mercato estero, come riportato nella seguente affermazione:

Io vorrei al tavolo un team con un cinese o americano, un indiano. SPEAKER_1: E quale sarebbe il concreto valore di questo? SPEAKER_2: per portare idee e culture diverse atte a creare un prodotto che sia vendibile in tutto il mondo.

I12_P_Me_28

Infine, alla luce delle sfide che le PMI devono affrontare oggi, la diversità culturale è letta da alcuni come uno strumento utile – se non fondamentale – per fronteggiare tali criticità. In particolare, alcuni

intervistati sottolineano il ruolo delle politiche di diversity management e di promozione dell'inclusione nel far fronte alle difficoltà di attrazione di nuovi talenti e di *retention* del personale. Alcuni esempi sono riportati dalle seguenti affermazioni:

Allora sicuramente per l'azienda [la diversità culturale] rappresenta un valore e una crescita di quello che è il suo oggetto sociale, quindi comunque all'azienda interessa attrarre persone di talento, indipendentemente dal tema culturale. Questo lo è stato da sempre. È aumentato sicuramente negli ultimi anni, grazie al legame ancora più solido con le facoltà, grazie all'aver ospitato diversi studenti per la redazione di tesi di laurea o comunque per percorsi di tirocinio in azienda. Questo ha rafforzato ancor di più diciamo il legame con i candidati o comunque studenti stranieri. Ma sin dall'origine xxx è sempre stata aperta anche a ovviamente nazionalità differenti di ogni e da subito.

I8_P_Me_62

A me viene in mente per esempio la retention dei dipendenti: nel momento in cui loro vivono in un ambiente aziendale più sano, più inclusivo più sereno di sicuro è meno probabile che vadano via. Questo è un risvolto comunque economico, anche se secondario. Quindi l'impresa comunque dice bene, questa azione fa sì che mi rimangano più volentieri i dipendenti, quindi non perdo soldi a formarne di nuovi. Comunque la scivolata nella parte economica c'è. [...]

I22_V_Mi_82

[...] Nel momento di shortage di candidati come questi noi dobbiamo fare attenzione ai bias anche inconsci che abbiamo e non escludere nessuno, perché se già è difficile e poi lasciamo prevalere i nostri preconcetti non troveremo mai nessuno. Ieri ho fatto una chiamata con il vicepresidente dell'engineering a cui ho dovuto anche esporre alcune difficoltà legate all'inserimento di personale straniero, che mi ha detto in Germania siete indietro di 15 anni.

I4_P_Gr_29

Di fronte allo *shortage* di candidati e alle difficoltà delle imprese nel trattenere e attrarre nuove risorse e talenti, le misure di diversity management possono rappresentare una risposta efficace per garantire che le persone si sentano maggiormente incluse in azienda e di conseguenza queste saranno maggiormente orientate a rimanere o ad inserirsi in un simile contesto.

L'analisi proposta nel presente capitolo ha permesso di sottolineare alcune peculiarità relative alle pratiche di gestione della diversità messe in campo dalle imprese coinvolte nella ricerca, preziose anche per la definizione di nuovi interventi. Gli insegnamenti sono in primo luogo legati ai rischi che uno scollamento tra il dichiarato e l'agito nell'ambito delle politiche di diversity management porta con sé: le imprese di più piccole dimensioni sono consapevoli che trasmettere slogan di inclusività e responsabilità senza una reale applicazione di tali valori può avere delle implicazioni negative per l'impresa. Ad esempio, per quanto riguarda le misure di tipo normativo è emersa una consapevolezza

sull'importanza di associare agli strumenti comunicativi delle azioni tangibili, specialmente nelle imprese più piccole dove l'etica dell'imprenditore è monitorata.

Tuttavia, ad un livello più approfondito di analisi, emergono delle contraddizioni tra le rappresentazioni della diversità e le azioni messe in campo. Innanzitutto, a fronte di un ideale meritocratico, le aziende predispongono dei processi che poco hanno a che fare con il merito. Tale discontinuità è in parte legata ad una visione distorta della diversità come inesorabilmente scollata dai principi meritocratici. Allo stesso modo, un approccio che vuole essere cieco di fronte alle diversità al fine di evitare eventuali discriminazioni, nell'attuazione delle pratiche risulta opposto, con la realizzazione di misure ad hoc rivolte alla gestione della diversità culturale, etnica e religiosa di cui sono portatori i lavoratori stranieri. Tali misure, in realtà, mettono in luce la capacità di alcune imprese di cogliere i bisogni di una specifica popolazione.

Inoltre, è emerso come di fronte a visioni cristallizzate dei lavoratori stranieri come più o meno competenti e adatti al mercato del lavoro italiano, gli strumenti di formazione e di implementazione delle competenze possono intervenire per spezzare le dinamiche di segmentazione del lavoro.

Infine, nonostante le misure riportate per la gestione dei lavoratori stranieri nelle aziende, risalta una ancora maggiore centralità delle politiche di genere e di quelle legate alla disabilità, grazie anche alla solida cornice legislativa nella quale queste si collocano. Tuttavia, anche in questo caso, i fenomeni di discriminazione radicati nelle organizzazioni richiamano l'attenzione sull'attualità del tema e sull'importanza della promozione di contesti organizzativi inclusivi.

Nel seguente capitolo saranno approfonditi i principali ostacoli e le barriere alla realizzazione di interventi di gestione della diversità culturale, etnica e religiosa in azienda. Questi devono essere necessariamente messi a fuoco per pianificare delle azioni che rimedino a tali limiti, al fine di riuscire nell'obiettivo di inclusione della forza lavoro straniera.

Capitolo 8 – Le barriere alle politiche di gestione della diversità culturale, etnica e religiosa

La gestione della diversità culturale nelle piccole e medie imprese (PMI) presenta una serie di sfide specifiche che riguardano sia gli aspetti burocratici e amministrativi, sia le dinamiche interne dell'organizzazione. Tra i limiti più rilevanti vi è la complessità delle procedure di regolarizzazione dei lavoratori stranieri, che spesso si scontrano con le tempistiche burocratiche lente e diverse rispetto a quelle proprie delle imprese. Inoltre, molti manager non dispongono delle competenze necessarie per affrontare adeguatamente questi processi, e spesso manca il supporto concreto da parte degli enti locali, che potrebbero agevolare l'integrazione e l'inclusione. Sebbene in alcune regioni, come il Veneto e il Piemonte, esistano esempi virtuosi, la rete tra le imprese e il territorio rimane debole, in gran parte a causa di divergenze negli obiettivi e nei linguaggi utilizzati. A questi ostacoli si aggiungono difficoltà più tangibili, come la carenza di risorse economiche e gli ostacoli organizzativi, con l'impegno verso il diversity management spesso percepito come un'attività socialmente orientata, ma priva di un ritorno economico immediato. Anche in presenza di incentivi economici, permangono barriere culturali che si riflettono sia nelle difficoltà nell'interazione con il mercato estero sia nelle sfide legate alla gestione della convivenza tra persone di diverse provenienze. Infine, la resistenza al diversity management è spesso alimentata dal timore di una “discriminazione inversa” e dal timore del cambiamento, mentre persistono atteggiamenti discriminatori di tipo etnico e razziale all'interno delle organizzazioni. Nel presente capitolo saranno approfonditi tutti questi ostacoli alla realizzazione di interventi di diversity management per l'inclusione della forza lavoro straniera.

8.1. La gestione della diversità culturale e i vincoli normativi

Alla luce dei discorsi e delle azioni implementate dalle imprese per la gestione della diversità culturale, è bene sottolineare che l'inserimento di personale straniero in azienda porta con sé alcune complessità. Tra queste, le più evidenti sono le difficoltà legate alla gestione burocratica e amministrativa di tale popolazione lavorativa. Per l'inclusione lavorativa delle persone straniere, e in particolare, per i cittadini extra comunitari, la legislazione risulta piuttosto intricata nella sua applicazione, innescando dei tempi molto lunghi di svolgimento delle varie pratiche, il che evidentemente scoraggia le aziende ad intraprendere simili percorsi. Le criticità in questa cornice sono molteplici. Innanzitutto, il sistema normativo prevede che le aziende possano assumere personale non italiano (e non comunitario) limitatamente a quanto previsto dal decreto flussi in vigore, che stabilisce delle quote numeriche di lavoratori ammessi all'ingresso regolare in Italia per

motivi di lavoro subordinato, stagionale o autonomo nel corso dell'anno⁵⁶. Le aziende intervistate confermano la principale criticità di tale strumento, ovvero il numero ridotto di quote previste, le quali vengono ricoperte immediatamente a causa dell'ingente numero di richieste e lasciano la maggior parte delle imprese senza la possibilità di accedervi. Nel marzo 2024 sono arrivate 690mila richieste a fronte di 151mila posti (Idos, 2024). Come ad esempio sottolinea un intervistato:

Ci sono tante difficoltà nell'assumere gli stranieri. Come si chiama, il decreto flussi è un po' una lotteria, quasi impossibile. Quindi da un punto di vista operativo è una difficoltà in più passare da lì, a meno che non passi da qualcuno che già fa quel percorso lì per cui io devo occuparmi di formare la risorsa e inserirla in un contesto lavorativo e non degli aspetti burocratici. Già sto cercando di farlo per questo ragazzo e regolarizzare uno straniero è una procedura difficile e oltretutto è una procedura che è un'arma a doppio taglio, perché se fai degli errori ti ritrovi l'ispettorato del lavoro addosso. Quindi perché devo rischiare come azienda, non ho motivazioni. [...].

I2_P_Mi_62

La presente testimonianza richiama inoltre un'ulteriore stortura del sistema di ingresso dei lavoratori tramite il decreto flussi legata alle difficoltà dello svolgimento della pratica di assunzione e regolarizzazione una volta vinta la "lotteria" delle quote. Il perfezionamento dell'iter per l'ottenimento del permesso di soggiorno per attesa occupazione è talmente lungo e complesso che nel 2023 il tasso di successo della procedura raggiunse solo il 23,52% delle quote⁵⁷. Tale complessità richiama quindi le criticità legate allo status giuridico del lavoratore e quindi tutto ciò che ha a che fare con l'acquisizione o la conversione del permesso di soggiorno. Dal momento in cui le aziende intraprendono il percorso di ingresso e regolarizzazione dei lavoratori stranieri, l'obiettivo è l'ottenimento di un permesso di soggiorno per lavoro. Oltre a questo, vi sono altre tipologie di permessi che consentono di lavorare, come ad esempio il permesso di soggiorno per motivi familiari che può essere convertito allo scadere in permesso di lavoro, senza dover attendere l'emanazione di un decreto flussi. Allo stesso modo, il permesso per studio di stranieri che conseguono in Italia un titolo di studi universitario può essere convertito in permesso di lavoro al di fuori delle quote⁵⁸. Tuttavia, per l'adempimento di tali disposizioni, le tempistiche burocratiche spesso non coincidono con quelle dell'azienda, che ha necessità di inserire nuovo personale in tempi brevi ma deve attendere

⁵⁶ Il decreto-legge n.145 che disciplina l'ingresso in Italia di lavoratori stranieri è entrato in vigore in data 11 ottobre 2024: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2024/10/11/24G00171/sg>.

⁵⁷ Il dato è stato pubblicato all'interno del Rapporto "Ero Straniero" 2024, redatto con la collaborazione di ActionAid, ASGI, A Buon Diritto, Oxfam, FCEI. <https://erostraniero.it/wp-content/uploads/2023/12/Dossier-decreto-flussi-dicembre-2023.pdf>.

⁵⁸ Secondo quanto previsto dal Testo Unico Immigrazione D. Lgs. 286/1998.

che gli enti di governo deputati alla gestione dell'integrazione giuridica degli stranieri svolgano i passaggi necessari. Tali aspetti emergono chiaramente nelle seguenti interviste:

Proprio ieri per 5 o 6 ragazzi cinesi che abbiamo attualmente in tirocinio – sono degli incisori orafi – noi abbiamo già predisposto la proposta di assunzione di tutti e 6, il problema è prettamente burocratico nel senso che siamo al momento bloccati perché alcuni hanno un permesso solo per studio, e altri un permesso per studio oltretutto scaduto da 2 o 3 mesi. [...] Sono state fatte tutte le domande di rinnovo o conversione ma occorre attendere ancora un tempo indefinibile prima delle assunzioni perché finché non ci sono le conversioni da studio a lavoro al limite possono fare un part time perché con permessi di studio, è possibile fare un part time fino a un massimo di 20 ore settimanali. [...].

II_P_Gr_32

Perché non è semplice assumere extracomunitari perché ad esempio c'è il discorso del decreto flussi, per cui se sei laureato e utilizzi l'articolo 27 del Testo unico immigrazione c'è modo comunque con tempistiche lunghe di assumerti, o se hai studiato in Italia certamente si può convertire il permesso, ma ad esempio se non hai una laurea o magari stai studiando all'estero, può essere molto complicato avviare una collaborazione.

IL_5_18_P_Me_62

L'inefficienza della norma ha delle conseguenze negative per gli imprenditori oltre che per i lavoratori stessi, e richiama l'incapacità delle politiche rivolte agli immigrati di stare al passo con le esigenze del mercato del lavoro. Gli ostacoli burocratici scoraggiano quindi le imprese ad assumere personale straniero, poiché l'accompagnamento per la gestione di tutte le pratiche necessarie per l'assunzione regolare richiede tempo e attenzione, spesso non disponibili in uno scenario di urgente necessità di nuove risorse. In aggiunta, nella maggior parte dei casi mancano le competenze fondamentali per la gestione di tali processi: manager e responsabili non hanno una conoscenza formale del quadro normativo in cui si inseriscono le pratiche per l'inserimento di lavoratori stranieri. Il più delle volte, queste figure si formano sul lavoro, per cui grazie all'esperienza entrano in contatto e prendono familiarità con tali procedure. Tuttavia, alcuni intervistati riportano le difficoltà incontrate nel momento in cui ci si trova a svolgere dei compiti per i quali non si è formati e che per di più non sono considerati parte del proprio ruolo:

Loro hanno chiesto a noi se possiamo fare qualcosa, per me che sono totalmente digiuna di queste procedure [...] diventa un po' difficoltoso. E dall'altra parte mi chiedo, ma è proprio compito dell'azienda gestire tutta sta roba qua? cioè alla fine il mio compito è un altro, cioè io faccio personale, non è che posso accollarmi i problemi esistenziali di tutto il mondo, cioè adesso detto proprio fuori dai denti non ce la faccio.[...] Ma anche perché poi sono ignorante in materia cioè non è che posso essere il tuttologo che so esattamente quali sono tutti i passaggi per far venire lo straniero in Italia, se sei comunità europea, non comunità, cioè diventa veramente un secondo lavoro.

I4_P_Gr_29

I think I know more in the sense of what should I do as a foreigner in Italy than a company owner. They don't know much. Even the consulente del lavoro. And I think most of the cases, they don't know as much as we know because we're the ones who go to the questura and we are the ones that they tell us, no, you don't do this, you do that, and try to do this. Even the consulente, they're kind of blissfully ignorant of this this procedure. I am not saying hundred percent.

IL_1_I2_P_Mi_62

Se nella prima testimonianza emerge una consapevolezza da parte di chi è responsabile delle risorse umane rispetto alla propria preparazione per la gestione dei lavoratori stranieri da un punto di vista burocratico e amministrativo, nella seconda un lavoratore straniero riporta la sua esperienza in merito, rimarcando come il più delle volte siano le persone straniere stesse ad avere le maggiori competenze in materia, poiché dirette interessate delle procedure. Questo aspetto richiama il tema della responsabilità e della formazione: una volta definiti i ruoli nella gestione burocratica dei dipendenti stranieri — spetta ai responsabili delle risorse umane, ai consulenti del lavoro o agli enti di governo, in collaborazione con le imprese? — è fondamentale formare queste figure per garantire il buon esito delle procedure. Una possibile innovazione in tale direzione, suggerita da alcune aziende, è la maggiore strutturazione degli enti già presenti sul territorio per il sostegno dei cittadini stranieri, con un obiettivo di maggiore collaborazione con le imprese. In particolare, viene fatto riferimento a CAF e patronati specializzati nella gestione delle procedure che riguardano i lavoratori stranieri, piuttosto che agli enti del terzo settore, le realtà dell'associazionismo e professionisti che si occupano di accompagnamento al lavoro dei cittadini stranieri. Ad esempio:

Ecco, abbiamo scoperto che forse ce n'è uno a Torino, un patronato multilingua...? SPEAKER_3: no, va be, in particolare quello era uno capace SPEAKER_2: Per passaparola era capace. Ecco, però, per dirti no. Se ci offrissero questi mezzi e ci dicessero “per i vostri dipendenti stranieri ce ne occupiamo noi”.

I6_P_Me_62

Adesso per i cinesi si è presentata l'opportunità del legale, che potrebbe invece essere un sistema da seguire anche in futuro vista la disponibilità sua di seguire questi ragazzi in qualsiasi iter presso le questure italiane. Quindi questa potrebbe diventare una via percorribile perché trovare un professionista specializzato soprattutto per tranquillizzare i ragazzi, perché poi hanno problemi di lingua quindi tutta la parte di modulistica, le telefonate magari con l'ufficio della questura per sollecitare l'appuntamento, già quello di per sé costituisce un problema. E quindi trovare un professionista specializzato è stato importante e sarà la via che seguiremo per questo aspetto specifico.

II_P_Gr_32

Nel primo caso, le persone intervistate evidenziano la necessità di un maggiore supporto da parte dei servizi locali, in particolare dei patronati, per la gestione delle pratiche burocratiche relative ai dipendenti stranieri. Questa esigenza si concretizza in una proposta di delega totale a tali servizi per la gestione di queste procedure. Nel secondo caso, invece, l'intervistato riporta l'esperienza di collaborazione intrapresa con un avvocato specializzato, il quale ha mediato il rapporto con i vari enti pubblici e organi di controllo per l'inserimento lavorativo di dipendenti di provenienza cinese. In entrambi i casi, si tratta di potenziali buone pratiche e suggerimenti utili per una gestione più efficace dei dipendenti stranieri.

Al tempo stesso, emerge il tema della formazione in azienda per la gestione della diversità culturale che, tra le altre cose, deve prevedere un approfondimento giuridico-normativo che permetta di fornire un quadro in materia di possibilità di soggiorno e lavoro per i cittadini stranieri. Le persone deputate alla gestione dei dipendenti esprimono inoltre un'esigenza di maggiore conoscenza anche del tessuto territoriale associativo che opera per l'inclusione a tutti i livelli dei cittadini stranieri. Come riportato in un'intervista:

Però ad esempio io non ne sapevo assolutamente nulla. Mi piacerebbe che tutte queste realtà che comunque sono impegnate nell'aiutare le persone che arrivano in Italia per un inserimento lavorativo venissero molto più fuori, perché mi sembra che ci sia veramente un mare di cose sconosciute che sarebbero utilissime e che banalmente se io dovessi incontrare anche al di fuori dell'ambito lavorativo una persona che si trova nella stessa situazione e volessi aiutarla [...] In realtà ce ne sono tantissime che però lavorano nell'ombra e nessuno ne è a conoscenza. Quindi sì, un po' far venire fuori il sommerso di questa cosa.

I6_P_Me_62

Tali esigenze assumono la forma di richieste di maggiore supporto da parte degli enti del territorio, i quali sono propriamente competenti e responsabili per l'inclusione lavorativa delle persone straniere. In generale, quindi, affiora un quadro disorganico dei rapporti tra aziende e territorio per la gestione dei lavoratori stranieri che ostacola il buon inserimento di tale popolazione e che va approfondito nel merito dei rapporti tra i diversi attori coinvolti.

8.2. La (mancata) collaborazione degli attori sul territorio

Il Piemonte e il Veneto rappresentano due territori particolarmente virtuosi e attivi rispetto all'integrazione e l'inserimento sociale, abitativo, lavorativo, sanitario ed educativo delle persone straniere. Sotto questo aspetto, moltissime sono le progettualità presenti, attive e concluse, così come fitte sono le reti tra realtà che cooperano per una buona integrazione della popolazione straniera (cfr. Capitolo 5, par. 5.2.1.). Eppure, nonostante tale dinamicità, sono ancora carenti le azioni e le sinergie

con il mondo delle imprese. Tale scollamento non ha una causa unica all'origine ma è piuttosto la conseguenza di una serie di discontinuità nel rapporto tra queste diverse realtà. Come evidenziato nel paragrafo precedente, le imprese ritengono che gli enti locali non siano sufficientemente collaborativi nell'integrazione lavorativa della popolazione straniera. Tali realtà operano su binari che raramente intercettano le imprese, per via di obiettivi e registri differenti, e queste non sono a conoscenza delle attività messe in campo. Dal punto di vista delle aziende, non si ritiene parte del proprio ruolo la ricerca attiva di azioni e percorsi di inclusione presenti sul territorio, ma piuttosto si sostiene che debbano essere le associazioni ad impegnarsi per ricercare il contatto con le aziende:

Cioè io in questo momento non ho proprio modo di andare lì a telefonare ogni tanto alle associazioni, a parte che non lo ritengo giusto perché se loro non ci contattano io rispetto il fatto che non hanno bisogno. Però dall'altra parte vero è che probabilmente alcune reti territoriali se una ha un minimo di economia in più possono essere forse curate con più proattività di come magari facciamo noi in questo momento per come ci possiamo permettere, che siamo più aderenti piuttosto che proponenti.

16_P_Me_62

Da tale intervista emerge anche la consapevolezza della rilevanza delle reti territoriali e l'importanza di destinare alcune risorse per il loro consolidamento. Le aziende da sole, infatti, non hanno gli strumenti per intercettare i lavoratori stranieri inseriti in percorsi di inclusione, per valutare le loro competenze tenendo conto della loro diversità e dei loro percorsi e per inserirli efficacemente sul lavoro. Come sostiene un intervistato, mancano gli strumenti di integrazione capaci di tenere insieme queste diverse anime:

Poi anche il discorso dei richiedenti asilo eccetera, è chiaro che anche lì ci sono persone che fuggono e che hanno magari un background di università, ma entrare in contatto con queste realtà... devi proprio volerlo fare nel senso che non c'è una struttura che mette in collegamento il pubblico, non ti mette in collegamento con queste realtà, non c'è la categorizzazione delle persone. E non c'è nemmeno un supporto dal punto di vista poi anche dell'inserimento pratico.

17_P_Mi_62

Emergono quindi delle difficoltà nel costruire e consolidare una rete sul territorio che permetta di gestire in maniera integrata l'inclusione a 360 gradi delle persone straniere. Ciò è in parte causato anche dal carattere temporale delle azioni di inclusione messe in campo, che si limitano a progettualità a termine e che spesso si concludono con l'esaurirsi delle risorse disponibili. In molti casi gli enti del territorio non offrono servizi strutturati ma piuttosto azioni isolate, che rischiano di non intercettare nel lungo termine gli altri attori coinvolti nei processi di integrazione – tra cui le aziende. Questo aspetto emerge chiaramente in questo passaggio dello stesso intervistato:

Riceviamo davvero pochissimi curricula da queste associazioni che gestiscono persone migranti e rifugiate piuttosto che progetti vari. Perché ci sono i momenti dell'anno in cui magari c'è il progetto mirato quindi in quel momento lì ti fanno colloquiare dieci persone però poi durante il resto dell'anno è molto più difficile.

I6_P_Me_62

La difficoltà delle imprese di intercettare le finestre in cui gli enti del territorio offrono un supporto per l'inserimento lavorativo di persone straniere e migranti, pone l'accento su alcune criticità di sistema: da un lato, la temporalità dei progetti di inclusione, fortemente connessi a finanziamenti esterni che sono legati alla volontà politica e all'interesse dei decisori a livello locale, regionale, nazionale ed europeo; dall'altro, la debolezza della rete tra imprese e realtà del territorio. L'insieme di tali ostacoli determinano scarsi risultati in termini cooperativi dei diversi stakeholders per l'inserimento lavorativo delle persone in condizioni di vulnerabilità.

Oltre alle progettualità a termine, sono presenti dei servizi strutturati sul territorio con i quali però emerge nuovamente una difficile sinergia. Tra i diversi attori presenti che offrono servizi per il lavoro, le aziende sottolineano la complessità del rapporto con i Centri Per l'Impiego (CPI), volti a favorire l'incontro tra domanda e offerta lavorativa. In particolare, emerge una evidente distanza in termini di linguaggio, obiettivi e modalità di azione che funge da ostacolo per la cooperazione tra questi attori per l'inclusione di persone straniere. Come emerge nella seguente testimonianza:

A volte ho degli incontri, dei colloqui, non dico che si trasformino in scontri ma a volte c'è differenza di idee con gli enti perché magari ti obbligano a prendere in carico certe figure che sono assolutamente non utili all'azienda, al netto di quello che può essere l'origine o quant'altro, allora lì non c'è più la collaborazione ma neanche nei confronti del dipendente, perché il dipendente stesso poi si sente inutile. Parecchie volte ho colloquiato persone che mi sono state mandate dal CPI che loro per primi si dicono "ma io che cosa ci sto a fare qua dentro?" Perché se tu mi mandi una persona che magari ha un attestato di infermiere professionale in un'azienda che fa metalmeccanica. O magari uno che fa il cameriere, benissimo, ma se lo mandi in un'azienda metalmeccanica probabilmente è la risorsa per prima che dice "ma io qua non c'entro niente".

I12_P_Me_28

Dal punto di vista delle aziende, quindi, i Centri Per l'Impiego – e in particolare i programmi di inclusione da questi proposti – non sono in grado di rispondere in maniera puntuale alla domanda delle imprese, per cui l'inserimento di nuove risorse è ostacolato da un *matching* non funzionale di domanda e offerta suggerito dai CPI. Non si tratta di un problema recente ma piuttosto di vecchia data, che in parte esula dalla tipologia di utenza dei servizi e che richiama la "funzione specchio" dell'immigrazione (Sayad, 2002): quest'ultima rivela le criticità, i limiti e gli aspetti politico-culturali

talvolta ignorati che riguardano la società, ma che emergono in maniera evidente di fronte al processo di integrazione della popolazione straniera.

Ciò può essere causato da obiettivi differenti che connotano le diverse realtà: se i servizi per il lavoro sono volti ad incentivare l'impiego delle persone in disoccupazione e in condizioni di vulnerabilità, l'azienda ha degli obiettivi di business ben definiti. Tale incompatibilità si traduce in una collaborazione inefficace per la mancata capacità dei servizi di orientamento per la ricerca di un impiego di considerare gli interessi dell'azienda, pur di riuscire nell'obiettivo di inclusione sociale prefissato.

A complicare tale rapporto si aggiunge un immaginario negativo diffuso dei CPI e degli utenti che si rivolgono ad esso: i primi vengono spesso ritratti come enti poco efficienti nello svolgimento del lavoro loro assegnato, mentre le persone che si rivolgono a tali servizi, sebbene in cerca di un'occupazione, possono essere descritte come poco dedite al lavoro e interessate più che altro all'ottenimento dei sussidi statali rivolti alle persone in stato di disoccupazione. Tali generalizzazioni emergono chiaramente nelle seguenti interviste:

Paghi un sacco di persone che lavorano ai centri per l'impiego poi in realtà non impiegano niente. [I CPI] sono un'anagrafe parallela, loro censiscono le persone che vanno al Centro dell'Impiego perché se tu non vai non sei censito e non ti prendi il sussidio. Quindi metà di quelli che vanno al centro per l'impiego vanno per prendere il sussidio, l'altra metà ci va perché magari ha qualche speranza ma dal momento che il Centro per l'impiego non fa nient'altro che censirti e metterti in un database ma una volta che tu sei nel database ma sei in un contenitore che pure dall'altra parte nessuno va ad aprire e a cercare...

I7_P_Mi_62

[...] Pensavo fossero state abolite le liste disoccupazione e invece è nato il Centro per l'impiego. Sì sono un po' scettica perché... Sì, magari ci sono delle risorse... io sono più per aiutare chi ha voglia di essere aiutato. Fammela dire brutta, c'è gente che non lavora e se non lavora c'è un perché, per cui mi dico ma perché devo avvantaggiare uno che non ha voglia di lavorare a discapito di uno che ha voglia di lavorare che è una risorsa migliore. Aiutiamo chi vuole essere aiutato. Non sono per l'assistenzialismo in questo senso.

I2_P_Mi_62

È evidente che si tratta di visioni stereotipate della realtà dei Centri Per l'Impiego e dei suoi utenti. Il senso di sfiducia nei servizi pubblici per il lavoro da parte di manager e imprenditori rappresenta inevitabilmente un ostacolo allo sviluppo di solide collaborazioni tra queste diverse anime.

In ultimo, emerge una rappresentazione dell'azienda come isolata nel suo operato sul territorio, rispetto al reclutamento di nuove risorse, così come nella definizione di politiche di sostenibilità e responsabilità dell'impresa. A fronte di una maggiore richiesta di inclusività, le aziende non riconoscono negli enti pubblici e del privato sociale dei collaboratori efficaci per la messa in pratica

di politiche di gestione della diversità e di sostenibilità. In un'intervista emerge chiaramente l'invisibilità degli attori sul territorio per la realizzazione di azioni di welfare e la solitudine dell'azienda in questi processi, con un ruolo di sostituto delle realtà pubbliche che sarebbero deputate all'inserimento lavorativo della popolazione straniera:

Fondamentalmente abbiamo bisogno di maggior sostegno da parte delle Associazioni di Categoria e delle Istituzioni pubbliche. Anche parlando con colleghi, ci rendiamo conto di essere lasciati soli in questa sorta di “welfare aziendale” dove praticamente tutto è lasciato alla libera iniziativa dei singoli imprenditori. L'imprenditore e il “sistema azienda” da questi creato, è diventato ormai il sostituto dello Stato nell'ambito della “mediazione culturale”, specificità professionale divenuta ormai indispensabile nell'accoglienza della forza lavoro migrante.

I23_V_Me_28

Il senso di isolamento è innanzitutto di natura economica: la carenza di risorse limita ed ostacola gravemente la realizzazione di interventi di gestione della diversità e promozione dell'inclusione, rappresentando un ulteriore ostacolo all'applicazione di politiche di diversity management nelle imprese.

8.3. Le limitate risorse economiche e gli ostacoli organizzativi

La scelta delle imprese di intraprendere percorsi di gestione della diversità e di sostenibilità sociale implica inevitabilmente un investimento economico significativo. Si tratta infatti di politiche che prevedono il coinvolgimento di consulenti ed esperti per l'erogazione di corsi di formazione, di istituzione di figure ad hoc in organico per la gestione delle diversità presenti in azienda (come il diversity manager), di revisione dei processi organizzativi, di erogazione di misure di welfare aziendale e di spesa per l'ottenimento di certificazioni rispetto ai risultati raggiunti (Buemi et al., 2015). Seppur significative, tali spese possono essere previste a patto che vi sia un evidente ritorno economico per l'impresa. Sotto questo aspetto, nella prospettiva *business case* e nella letteratura manageriale, studiosi e *practitioners* hanno insistito per far comprendere alle organizzazioni che l'investimento sul diversity management ha un ritorno vantaggioso anche in termini economici (Thomas, 1992). Tuttavia, l'impegno verso tali tematiche è ancora letto come uno sforzo che non ha un beneficio economico diretto, poiché prettamente orientato all'azione sociale. Se questo non vale magari per le azioni volte a favorire le pari opportunità di genere – sulle quali, come si è detto, c'è maggiore consapevolezza dell'urgenza ma anche dei benefici di tali misure – è invece evidente quando si parla di inclusione della diversità culturale, etnica e religiosa di cui gli stranieri sono

portatori, che le azioni presentate hanno esclusivamente un ritorno di tipo sociale e non economico per le aziende. Come emerge da alcune interviste:

Dopodiché l'azienda è operativa e orientata al profitto, non sociale. Attenzione al welfare senza doversi sostituire a quello che dovrebbe essere il ruolo del governo in questo senso. Le aziende devono fare profitto. Pur essendo un'azienda benefit, è sempre un'azienda e quindi ha il dovere di fare business, non per sostituirsi al welfare.

I5_P_Pi_22

Tutte le azioni che un'imprenditrice o un'imprenditore in Veneto di una piccola media impresa al 90% dei casi fa deve avere un risvolto economico, deve esserci un perché la faccio e molto spesso questo perché è un perché economico. Ci sono dei casi in cui ci sono delle aziende legate a tematiche sociali ma comunque sono azioni limitate e non azioni sistemiche dell'azienda. Quindi può esserci l'azienda che dona, può esserci l'azienda che fa un evento, che partecipa a un evento, ma difficilmente vengono introdotte delle azioni sistemiche se non c'è un vantaggio economico.

I22_V_Mi_82

Queste testimonianze sollevano alcuni elementi di contesto fondamentali che influiscono sulle possibilità economiche delle imprese di mettere in campo politiche di diversity management: innanzitutto, il ruolo dello Stato e delle istituzioni nel sostegno alle PMI per la realizzazione di simili interventi. In molti casi le aziende hanno lamentato la carenza di sostegno economico statale in questo ambito e hanno sottolineato l'importanza degli incentivi statali per la definizione delle politiche di gestione della diversità. Ad esempio:

SPEAKER_1: Si penso che in Italia si ancora una questione di scelta deliberata di un'impresa di dire voglio assolutamente impegnarmi in questa cosa, e non è solo una questione di sgravi fiscali ma è anche una questione di... SPEAKER_2: Gli sgravi fiscali sono esigui.

I7_P_Mi_62

È chiaro che bisogna dare anche alle aziende la possibilità, i soldi. Allora se io fossi il nuovo ministro del Lavoro una delle prime cose che farei è quella di andare a sostenere di brutto le sostenibilità di un certo tipo piuttosto che welfare aziendale. In maniera vera però, non che parliamo e poi non lo facciamo. [...] Però i soldi dove li prendiamo? non puoi pretendere che continuino ad essere gli imprenditori a toglierli dalla marginalità dell'azienda, perché poi non ci stai più dentro. Il welfare deve uscire dal pantano da quello che è il discorso tassazione. Allora io sono il primo che se mi dici il 10 per cento delle tue tasse ti obbligo a spenderli in sostenibilità e welfare aziendale io sono la persona più felice del mondo, però da un certo punto di vista me lo devi far fare. Se poi alla fine chi ne tira fuori sono solo le tasche dell'azienda... [...] Questo è un paese dove si paga il 65% di tasse e pretendi pure che tiri fuori i soldi per investire in sostenibilità e welfare? Dove li prendiamo? Allora è chiaro che in questo ci deve essere una sinergia fra imprenditori, governo o comunque politiche del territorio e dipendenti. Allora lì si che rilanciamo certi discorsi.

Inoltre, viene rimarcata la dimensione dell'impresa come fattore determinante nella realizzazione di tali politiche. Le imprese di più piccole dimensioni – che rappresentano la maggior parte delle imprese italiane⁵⁹ – non hanno le risorse da dedicare ad attività “sociali” come possono avere le grandi aziende. Ogni azione deve avere un ritorno immediato in termini di profitto e non è possibile immaginare delle misure che manifestano i loro benefici a distanza di mesi o anni. L'indisponibilità di risorse – umane, temporali ed economiche – ostacola quindi l'inserimento di personale straniero, poiché questo porta con sé tutte le complessità sopra citate che l'azienda di piccole dimensioni non è in grado di sostenere. In alcuni casi le aziende utilizzano un'espressione in particolare per descrivere tale indisposizione e tale visione degli interventi di diversity management rivolti agli stranieri come prettamente sociali; affermano “non siamo una Onlus”:

Io scherzo sempre con miei titolari che dico “ma non possiamo fare una Onlus” perché ogni tanto ci ritroviamo con delle situazioni veramente difficili, che oggettivamente per una piccola media impresa sono veramente dei “voglio provarci, mi dedico a fare questa cosa con questa persona” anche se di fatto a livello economico non converrebbe.

19_P_Pi_56.1

Non voglio scendere nel politico perché non è questa la sede sicuramente. Però io credo che le aziende abbiano anche un fine sociale ma le aziende non sono delle Onlus per cui io sono un imprenditore assolutamente a favore dell'impiego da parte delle categorie protette, dell'impiego femminile, dell'impiego per gli stranieri ma chiaramente devono essere persone utili all'azienda, perché altrimenti diventa assistenzialismo sociale che è un'altra cosa, non fa più parte secondo me nel concetto di impresa. Quindi a volte si tende invece a caricare troppo le aziende di costi sociali che non competono e poi le aziende vanno in crisi e si rischia di mettere in discussione il lavoro di tutte le persone. Su questo invece non sono d'accordo.

112_P_Me_28

Dalla prima intervista emerge come le azioni di gestione e inclusione dei dipendenti stranieri possano rappresentare un peso economico per le imprese di piccole dimensioni, ma, nonostante ciò, non manca l'impegno per la realizzazione di simili interventi. La seconda testimonianza si sofferma invece sul sovraccarico per le imprese dei costi sociali che non competono quest'ultime e che, perlopiù, non garantiscono inserimenti efficaci e fruttuosi per l'azienda.

La dimensione dell'azienda influisce anche sulla possibilità di sostenere dei costi per la gestione mirata della diversità, con l'introduzione di profili e figure ad hoc per tale ruolo. Se nelle imprese di più grandi dimensioni è possibile individuare sempre di più figure deputate unicamente alla

⁵⁹ Secondo i dati Istat del 2023 del Censimento permanente delle imprese, le microimprese in Italia corrispondono al 78,9% del totale e le piccole il 18,5%, mentre le medie e le grandi solamente il 2,60%.

definizione di misure per la responsabilità sociale di impresa e la promozione dell'inclusività, le piccole imprese non hanno la struttura organizzativa e, di nuovo, le risorse per immaginare un simile intervento. Come riporta chiaramente un intervistato:

Non abbiamo in mente di assumere una persona specifica per gestire questo, ma anche perché le dimensioni dell'azienda non ci permetterebbero di sostenere una spesa per politiche sociali, ecco chiamiamole così.

I24_V_Pi_46

Ciò ha un inevitabile impatto sulle capacità dell'impresa di gestire la diversità presente, poiché, come sottolineato in letteratura (Trickey, 2004) ed evidenziato anche dalle interviste sopra richiamate, è fondamentale che le persone deputate alla gestione delle risorse presenti in azienda siano culturalmente competenti per monitorare tutte le complessità che derivano dall'incontro con la diversità di cui i lavoratori stranieri sono portatori. In questo senso, non si tratta solamente di competenze relative ad esempio alla comunicazione interculturale, ma anche di conoscenze rispetto alle procedure di inserimento e regolarizzazione del personale straniero, in ottemperanza della normativa in materia.

In ultimo, le aziende intervistate sollevano un ulteriore limite economico e organizzativo, ovvero il costo delle certificazioni e dei percorsi di sostenibilità dell'impresa. Le richieste provenienti dal mercato globalizzato nei confronti delle piccole imprese sono considerate eccessive: sebbene queste vadano al di là dei requisiti imposti dalla normativa in materia di contrasto alla discriminazione, assumono comunque un carattere di obbligatorietà nel momento in cui sono essenziali per poter risultare competitivi. Tuttavia, poiché si tratta di percorsi particolarmente dispendiosi e non sempre coerenti con le dimensioni dei contesti aziendali, risultano onerosi per le piccole aziende, come sottolineato in alcune interviste:

Sono sufficienti fino a un certo punto perché come le dicevo sono certificazioni volontarie per cui non c'è un obbligo per l'azienda di seguire particolari parametri superiori a quelli che la legislazione nazionale prevede. Devo dirle che nel nostro ambito abbiamo la percezione che diventino quasi obbligatorie nel senso che per rapporti contrattuali con questi grandi clienti internazionali ormai una delle domande classiche riguarda anche la gestione di questo tipo di problematiche e aspetti.

I1_P_Gr_32

Noi non abbiamo mai preso nessun tipo di certificazioni ISO 9000 sull'equità del lavoro e tutto. Essendo piccoli in realtà questo non ha mai costituito un problema e il costo di queste certificazioni è molto alto quindi non ne vedo granché l'utilità. Ce le chiedono ma la risposta è non ce l'abbiamo. Va bene così.

I2_P_Mi_62

Nel primo caso si tratta di un'azienda grande e viene sottolineato il fatto che queste certificazioni, seppur non obbligatorie, risultano necessarie per poter mantenere e intessere nuovi rapporti con clienti internazionali. Il secondo caso riguarda invece una micro impresa, per la quale i costi delle certificazioni sono troppo alti e di conseguenza viene preclusa l'interazione con altre grandi imprese e stakeholders.

A fronte della necessità di intraprendere tali percorsi di certificazione di sostenibilità, le imprese più piccole possono trovarsi in una condizione di svantaggio, dal momento che i costi sono estremamente elevati. Eppure, per un'"etica dell'imprenditore" orientata ad assumere comportamenti responsabili a livello di impresa, questi percorsi vengono affrontati. Tale sfida emerge evidentemente in un'intervista:

Essendo certificati per noi i costi si alzano, perché comunque facciamo tutto in Italia e lo facciamo eticamente, quindi lo facciamo scegliendo i migliori. Questo porta a far sì che il nostro progetto sia molto più difficile, molto più sfidante.

I21_V_Mi_15

D'altra parte le piccole imprese possono scegliere di non intraprendere questa strada poiché non interessati ad aprirsi al mercato internazionale. La spesa della sostenibilità non tocca perciò tutte le aziende allo stesso modo, quelle più piccole e con un orientamento al mercato locale non ne sono coinvolte.

In sintesi, l'aspetto economico rappresenta l'ostacolo centrale alla realizzazione di politiche di gestione della diversità, in particolare per le aziende di piccole dimensioni. Al fine di favorire la diffusione di simili interventi, sarebbe perciò necessario investire maggiori risorse per garantire alle aziende la sostenibilità economica di tali programmi. Eppure, anche di fronte a tali incentivi, diverse realtà non si adoperano per l'implementazione di politiche di diversity management, rimarcando la centralità della cultura organizzativa nell'indirizzare o meno le imprese verso i valori e le pratiche di inclusività.

8.4. Le barriere culturali al diversity management

Le barriere di carattere culturale alle politiche di gestione della diversità si collocano su due diversi piani: da un lato, alle piccole imprese italiane si presentano delle sfide nell'interazione con il mercato estero, ovvero con clienti, fornitori e altre aziende al di fuori dei confini nazionali. Dall'altro, internamente all'azienda, nel rapporto con i dipendenti stranieri o di origine straniera possono prospettarsi scenari di incomprensione interculturale se non addirittura di conflitto, dettati dalle diverse appartenenze culturali e religiose e dall'utilizzo di codici differenti.

Nel rapporto con il mercato estero, un elemento che emerge dalle interviste riguarda la scarsa dimestichezza degli imprenditori italiani ad andare oltre il contesto locale, per entrare in contatto con mercati, mentalità e culture altre. Il riferimento è ad un carattere di “provincialismo” che connota le imprese italiane e che è a sua volta dettato da una mentalità chiusa, poco abituata al confronto e allo scambio interculturale, fortemente segnata da una presenza pervasiva di pregiudizi e preconcetti. Come sottolineano alcuni intervistati:

E poi l'altra cosa che è importante è che noi abbiamo tanto il concetto di straniero, un po' i cinesi ce l'hanno, ma tendenzialmente nelle altre parti del mondo non c'è questo concetto. Sei semplicemente una persona che viene da un altro posto che lavora, finito. Non c'è il concetto di mentalità, di cultura diversa. Tendenzialmente trovo molto più semplice il rapportarsi con gli altri, forse perché sono già più abituati ad avere rapporti con altre culture, con altra gente però siamo molto più noi che abbiamo dei preconcetti quando andiamo all'estero piuttosto che il contrario. Di fatto siamo sempre ben accolti. Però ripeto il preconcetto ce l'hai quando ti fai un'idea ma non viaggi mai. Non vai mai ad avere rapporti con persone di altri paesi. Quando incominci ad andare ti rendi conto che abbiamo una brutta educazione da quel punto di vista.
I7_P_Mi_62

Perché tendenzialmente l'imprenditore sta un po' chiuso nel suo buchino e coltiva il proprio orticello. Invece se fosse un po' più illuminato e guardasse un po' più lontano capirebbe che fuori c'è un mondo, ma fuori a 360 gradi, c'è un mondo e quindi non è più... insomma, hai molte più possibilità se hai una visione un po' più ampia.
I14_P_Mi_18

Da queste affermazioni emerge una sorta di chiusura culturale che impedisce il confronto con realtà differenti e l'apertura ai mercati internazionali. Tale chiusura è dovuta in primo luogo alla scarsa conoscenza della lingua inglese, strumento fondamentale per potersi interfacciare con il mercato estero. In un'intervista emerge come tale ostacolo linguistico sia ancora fortemente diffuso nelle imprese italiane, dove vige ancora una certa resistenza all'utilizzo dell'inglese per la gestione degli interessi commerciali:

A noi resta comunque il vantaggio di essere appunto italiani e quindi il vantaggio di poterci confrontare con le aziende italiane che hanno difficoltà a entrare a interagire con consulenti stranieri. In Italia ci sono ancora tante aziende che preferiscono parlare in italiano che parlare in inglese, quindi noi facciamo del provincialismo italiano il nostro core business e non puntiamo tanto tanto all'estero.
I2_P_Mi_62

Alla scarsa conoscenza dell'inglese si aggiungono poi le insufficienti competenze interculturali necessarie per l'interazione con culture differenti. Tra le varie classificazioni di tali competenze presenti in letteratura (Spitzberg e Changnon, 2009), Deardorff (2009) ne individua cinque in

particolare. Innanzitutto c'è la *consapevolezza*, ovvero la capacità di essere cognitivamente consapevoli di come si sviluppano la comunicazione e l'interazione con gli altri. Poi, la *flessibilità cognitiva* consiste nella capacità di creare nuove categorie di informazioni piuttosto che attenersi a quelle vecchie. Questa include l'apertura a nuove informazioni, l'assunzione di diverse prospettive e la comprensione dei modi personali di interpretare messaggi e situazioni. La *flessibilità comportamentale*, invece, rappresenta la capacità di adattare e adeguare i comportamenti ad una cultura diversa. Sebbene la conoscenza di una seconda lingua può essere importante per lo sviluppo di questa abilità, non si traduce necessariamente nell'adattabilità culturale, l'individuo deve essere in un certo modo disposto a conformarsi alla nuova cultura con cui si confronta. La *tolleranza per l'ambiguità* – intesa come atteggiamento ben disposto nei confronti dell'ambivalenza – implica la capacità di rimanere focalizzati sugli obiettivi in una situazione non usuale. In generale, gli individui con bassa tolleranza cercano informazioni che supportano le loro credenze, mentre quelli con alta tolleranza cercano informazioni che consentono una comprensione della situazione in cui si trovano. Infine, *l'empatia interculturale* è la capacità di immaginare la situazione di un'altra persona da un punto di vista intellettuale ed emotivo. Dimostrare empatia include le abilità di connettersi emotivamente con le persone, mostrare compassione e ascoltare attivamente (cfr. Pinna Pintor e Premazzi, 2024).

Al fine di sviluppare simili competenze, la formazione interculturale offre degli strumenti utili che permettono un'interazione efficace tra culture (Littrell et al., 2006). Focalizzando l'attenzione sulla "cultura altrui", la formazione dovrebbe quindi mirare a sviluppare competenze in comunicazione, leadership e gestione dei conflitti. Soprattutto, però, la formazione interculturale ha l'obiettivo di aumentare l'efficacia manageriale nelle operazioni globali, come negoziazioni internazionali, processi decisionali e relazioni con i clienti (Stripp et al., 1993; Moran et al., 2010). Dalle interviste raccolte emerge la necessità per manager e imprenditori di formarsi per l'acquisizione di tali competenze, al fine di evitare incidenti interculturali e accrescere le opportunità di internazionalizzazione. Ad esempio, alcuni intervistati riportano le difficoltà riscontrate nel rapporto con culture differenti:

T. è un'azienda che ha esportato nel corso della sua storia in 98 Paesi al mondo. E questo ci ha permesso di interfacciarci culturalmente e industrialmente con culture molto diverse. Io sono uno che ha lavorato con gli arabi, coi cinesi, coi sudamericani, con gli americani, coi tedeschi, coi francesi e ogni volta devi cambiare l'approccio. Perché già solo un francese e un tedesco hanno un approccio completamente diverso. Quindi comunque è difficile trattare, quindi comunque se non hai quell'intelligenza e adattabilità a chi ti sta di fronte viene difficile. [...].

I12_P_Me_28

Mi ricordo ad esempio un anno avevamo gestito un progetto con l'Università dell'Arabia Saudita di Riad e avevamo ospitato per due anni di seguito in due occasioni diverse un gruppo di studenti [...] accompagnato dai professori e ci eravamo dovuti un po' istruire sul fatto di non vestire alcune cose, fare attenzione a non mettere sul tavolo determinati alimenti. Poi per noi che siamo anche una generazione un poco di suffragette era stata una cosa anche abbastanza pesante perché io le sto parlando di un progetto di 15 anni fa quindi insomma la gonna corta non troppo ma l'abbiamo messa sempre e quindi in quei momenti lì ci era proprio chiesto mi raccomando non vi vestite con la gonna corta [...] insomma ecco ci aveva disturbato di doverci resettare. Per cui questa è stata una cosa che abbiamo dovuto anche un poco subire per mancata apertura da parte degli ospiti. [...].

I4_P_Gr_29

Alcuni episodi che mi ricordo, diciamo che le persone più difficili che ho trovato in azienda, ricordo i tecnici di Samsung coreani, molto diversi da noi, non è stato facile inizialmente riuscire a capirsi, a intendersi pienamente. Poi però ci hanno fatto capire che nella loro modalità, prima di sorridersi, prima volevano avere chiaro il fatto che le macchine che stavamo presentando loro fossero macchine conformi alla loro richiesta, quindi abbiamo trovato persone che non erano disponibili a concedere nessun tipo di sorriso, neanche nella stretta di mano, prima di realizzare ed essere convinti del fatto che le macchine che avevano ordinato rispondevano a ciò che avevano chiesto. Per noi è stato molto difficile, è una cultura diversa, però ci è servito, perché abbiamo visto che nelle culture orientali, mediorientali, ci vuole molta più cautela, prima di cercare un rapporto di amicizia o comunque un rapporto di sorrisi, di strette di mano [...].

I25_V_Me_28

Negli stralci delle interviste riportati si intravedono dei riferimenti alle competenze interculturali sopra citate: nel primo caso, vengono nominate l'intelligenza e l'adattabilità, entrambe necessarie per poter interagire efficacemente con i clienti internazionali; nel secondo caso viene raccontato un episodio in cui è stato difficile risultare flessibili a livello comportamentale di fronte a dei codici culturali fortemente conservatori e non condivisi dalle persone in azienda; in ultimo, il terzo caso richiama il concetto di flessibilità cognitiva, fondamentale di fronte alla presenza di schemi mentali e di azione diversi, connotati a livello culturale.

Le competenze interculturali sono inoltre fondamentali per la gestione dei rapporti interpersonali, tra lavoratori di diverse culture e appartenenze. Così come riconosciuto in letteratura, le sfide legate alla diversità culturale, tra cui la comunicazione e l'incontro di diverse lingue (Reeves, 2021), rappresentano degli elementi che possono provocare fraintendimenti e conflitti nei luoghi di lavoro (Cletus et al., 2018). Questi possono causare un peggioramento del clima organizzativo e una diminuzione della produttività, rendendo molto più difficile attuare politiche e azioni che avvantaggiano sia l'organizzazione stessa che i suoi lavoratori. La presenza di atteggiamenti discriminatori e di pregiudizi in azienda può causare inoltre un alto turnover dei dipendenti (Kandola

e Fullerton, 1998). I problemi legati alla diversità culturale, etnica e religiosa possono derivare dalla presenza di pregiudizi culturali, barriere linguistiche, difficoltà nella comunicazione che causa fraintendimenti e ostacoli nel processo decisionale (Premazzi et al., 2023). Dalle interviste raccolte nella presente ricerca, emergono in primo luogo alcune incomprensioni che si sono verificate nell'interazione con i lavoratori stranieri in azienda, dovute a delle differenze linguistiche, culturali e religiose. Rispetto agli equivoci linguistici, dalle testimonianze riportate è possibile notare il carattere culturale che risiede nel linguaggio: la lingua non rappresenta infatti uno mero strumento di comunicazione, ma veicola le differenze culturali che risiedono nelle persone di diverse appartenenze. Come riportano gli intervistati:

Però in questo momento oggi aspetto che mi dia la risposta se lei vuole tornare o no. Qui c'è stato un problema di tipo culturale sicuramente, qualcosa che la mette a disagio, che non ha voluto esprimere meglio. Io credo che sia semplicemente una difficoltà di comunicazione, ma comunicazione... forse è una parola inadeguata, di humor o una battuta non capita, su cui veramente non riesco oggi a porre rimedio senza la collaborazione della persona che in questo momento si è irrigidita.

I4_P_Gr_29

[...] Io vedo già con l'architetto iraniana, persiana, che certe volte non ci capiamo perché noi diciamo delle cose anche un po' in fretta e lei coglie solo dei pezzi. Lei è in Italia da tanti anni e lo parla bene e lo scrive anche bene, però certe cose... e infatti adesso l'ho capito e dopo un po' di tempo adesso glielo spiego perché lei mi dice sì sì sì sì sì sì sì sì, poi all'atto pratico mi ha detto sì, ma se mi diceva no, non ho capito, era meglio, no?

I14_P_Mi_18

Ci può essere ogni tanto un fraintendimento, perché lo straniero non ha le nostre sfumature linguistiche, quindi lo straniero normalmente tende a essere molto diretto. A volte ad essere troppo diretto e viene interpretato come ostile, invece non lo è. Però se lo sai e condividi questa cosa con gli altri la eviti.

I15_V_Pi_46

Dagli stralci riportati emerge che il ricorso a codici culturali differenti nel linguaggio può portare allo sviluppo di malintesi, incomprensioni ed eventuali conflitti. La formazione interculturale, partendo da un approfondimento delle culture altre, fa un tentativo di decodifica di tali codici per poter garantire una comunicazione più fluida, in cui il rispetto reciproco sia garantito (Bennett, 1986). In altri casi, le differenze culturali sono emerse in maniera evidente negli atteggiamenti e nei comportamenti, andando oltre il registro linguistico e proiettandosi nella pratica. Ad esempio, emergono alcuni casi in cui si presentano situazioni di conflitto e criticità di gestione dei rapporti con dipendenti uomini che, sulla base delle loro appartenenze culturali o religiose, manifestano una certa opposizione a relazionarsi – specialmente in una forma subordinata – con il personale femminile

presente in azienda. In questi casi, è evidente che la distanza culturale crea degli inevitabili conflitti, in un quadro sociale e politico dove le donne sono considerate al pari degli uomini e non può essere loro impedito di assumere posizioni manageriali e di responsabilità. Seppur sempre soggette a condizioni di svantaggio e subalternità nei fatti, le donne nella società occidentale dovrebbero avere le stesse opportunità degli uomini nello sviluppo di carriera e, in generale, l'obiettivo largamente condiviso sul piano politico e culturale è di maggiore equità per le donne. Nonostante tali valori siano raramente messi in pratica nella quotidianità così come nelle pratiche organizzative, sembrerebbero essere decisamente distanti da altre realtà in cui la donna non ha le stesse opportunità e gli stessi diritti nemmeno sul piano valoriale, politico e culturale. Si verificano quindi dei veri e propri scontri culturali, dove una visione progressista ed egualitaria si scontra con una cultura conservatrice e patriarcale. Ad esempio:

Ci sono sicuramente delle differenze. In generale abbiamo avuto degli inserimenti soprattutto appunto di ragazzi che non riconoscono il ruolo del responsabile donna. Questo è stato un problema e può essere anche ogni tanto ancora un problema, che risolviamo semplicemente parlando, conoscendoci. Però delle difficoltà sicuramente per una responsabile donna nell'avere a che fare con dei ragazzi musulmani tendenzialmente - sempre senza generalizzare - però fa più fatica di un responsabile uomo. Questa è una realtà di differenza culturale. [...].
I9_P_Pi_56.1

All'inizio dalla sua carriera in quella posizione, effettivamente abbiamo avuto un po' di problemi legati al suo rapporto con il personale femminile, che mediamente in azienda rappresenta in ufficio il 45%, in produzione zero perché è un'attività prettamente maschile, e al confezionamento invece veniamo dal fatto che era tradizionalmente femminile e oggi credo che sia 50%. [...] Per questa persona è stato abbastanza complicato riuscire a rapportarsi con questa componente femminile in modo appropriato e più di una volta siamo dovuti intervenire per ricordargli che era in azienda ed era in Italia e che il personale femminile andava trattato esattamente nello stesso modo. SPEAKER_1: Quali sono stati i suoi comportamenti? SPEAKER_2: Niente di particolare, ma più che altro eccessiva arroganza che è tipica di quella cultura nei confronti delle donne. È stata superata veramente rapidamente, anche perché noi come azienda non siamo stati disponibili ad accettare neanche per un minuto questo tipo di comportamenti quindi... un atteggiamento di sufficienza nel rapportarsi con le colleghe e soprattutto un'avversità nel trattare con le donne.

I10_P_Me_10

Le testimonianze sopra citate riportano due differenti approcci ad una simile problematica, dove nel primo caso è possibile distinguere una flessibilità cognitiva e comportamentale per cui, di fronte alla diversità culturale si accetta il ricorso a nuove categorie e si agisce con la ricerca del confronto, volto ad accrescere la conoscenza reciproca. Nel secondo caso, invece, la persona intervistata rivendica un approccio di intolleranza verso atteggiamenti culturalmente differenti che sono evidentemente lesivi

per le donne presenti in organizzazione. In tal caso, la strategia di gestione della diversità è più orientata ad una richiesta di assimilazione alla cultura dominante, piuttosto che di confronto e scambio sui codici culturali accettati dall'organizzazione.

Il conflitto può assumere una forma ancora differente qualora l'oggetto di discussione sia di carattere religioso. Rispetto a tale tematica non c'è accordo in letteratura sulle modalità di gestione più efficaci della diversità religiosa. Infatti, se per alcuni studiosi tale dimensione della diversità deve essere rispettata ed inclusa al pari di tutte le altre (Jurkiewicz e Giacalone, 2004; Benefiel et al., 2014); per altri la questione è controversa, poiché entra in conflitto con la laicità dell'organizzazione e, per giunta, presuppone la condivisione delle appartenenze religiose da parte dei suoi membri, trasformandosi così in una potenziale violazione di una sfera personale che non va condivisa sul luogo di lavoro (Alewell e Rastetter, 2020). Alcuni lavoratori hanno rimarcato tale aspetto:

Do you think religion is a topic in the workplace? Should it be a topic at the workplace or not?

SPEAKER_1: Topic? No. No, no. No. No. Definitely not.

IL_1 I2_P_Mi_62

SPEAKER_1: C'è uno spazio per pregare? SPEAKER_2: Questa non è una chiesa ma un luogo di lavoro. C'è un collega musulmano ma non ha mai fatto richieste specifiche e non ci sono mai stati problemi.

IL_8 I11_P_Me_38

Oppure, sono stati gli stessi manager a richiamare il carattere di laicità dell'azienda e del timore di invasione della privacy dei dipendenti, ad esempio:

Allora, non ci sono stati episodi particolarmente seri. Nel contesto lavorativo è sempre stata mantenuta diciamo una laicità ai rapporti nella gestione. Non è mai stato dato alcun peso, né in positivo né in negativo, alla componente religiosa. C'è stata [...] una persona un po' più delicata da gestire che aveva avanzato la richiesta, per esempio, di eliminare dalle pareti dell'azienda [...] simboli religiosi cristiani, Crocifisso, per intenderci, la richiesta era stata rifiutata dall'azienda e poi c'erano stati degli episodi un po' spiacevoli in cui il crocifisso era stata rimosso, era stato gettato, era stato maltrattato. Ma ecco, in questo caso devo dire che era stato poi ripristinato lo status quo. Siamo fortemente legati ad un certo tipo di cultura, siamo disponibili ad accettare e rispettare gli altri ma lasciamo i simboli che rappresentano poi la cultura prevalente delle persone che popolano l'azienda.

I10_P_Me_10

Allora noi al momento di risaputo e riconosciuto sappiamo che c'è soltanto una persona che è questo ragazzo di religione musulmana, più volte gli è stato chiesto se voleva cambiare orario di lavoro [...] in relazione a quelle che sono le sue esigenze. La sua risposta è stata non voglio essere trattato in maniera diversa rispetto agli altri. Gli è stato detto che non è un trattare in maniera diversa rispetto agli altri, che la legge italiana ad esempio ha delle festività riconosciute che sono le festività ebraiche. Quindi nessun problema ad andargli incontro ma

anche a tutela dell'azienda. La sua risposta è stata picche, non ne ha voluto sentir parlare. Io poi entrare un po' troppo nel merito di quelle che sono... [...] diventa poi anche un'invasione della loro privacy.

111_P_Me_38

La rappresentazione della religione come una questione privata, insieme ad una visione radicale della laicità in organizzazione – che espelle ogni forma di religiosità e spiritualità – hanno quindi un ruolo centrale nella diffusione di simili punti di vista e orientamenti rispetto all'espressione religiosa in azienda (Zanfrini e Monaci, 2022). A ciò si aggiunge un desiderio di assimilazione da parte dei lavoratori che, pur avendo espresso la loro appartenenza religiosa, non intendono presentare istanze in merito per l'accomodamento di bisogni.

Le difficoltà relazionali, di comunicazione e di collaborazione però non si presentano esclusivamente tra dipendenti stranieri e membri autoctoni nell'organizzazione, ma possono prospettarsi anche qualora vi siano persone straniere, di appartenenze culturali e religiose diverse, che si incontrano sul lavoro per un'azienda italiana o con ai vertici manager italiani. Di seguito due testimonianze in merito:

Ci è capitato che in quel caso avessimo assunto un dipendente pakistano che doveva collaborare con un dipendente indiano [...] ed era nato un dissidio interno proprio riferendosi alle caste perché il nostro dipendente pakistano si sentiva comunque superiore e non accettava di ricevere indicazioni, suggerimenti [...] dal dipendente indiano. E questo ha creato uno scontro tale che poi in realtà il rapporto di lavoro non si è concluso positivamente quindi è stato il dipendente stesso a voler chiudere il rapporto perché non riusciva a collaborare efficacemente.

18_P_Me_62

Per la nostra esperienza personale, ti faccio un esempio: in una casa di riposo ci possono essere magari tante lavoratrici dell'est e tante marocchine, si tende tra di loro a fare dei clan e a volte questo non va bene. E allora lì a volte l'azienda interviene perché se c'è arroganza da parte loro ecco che l'azienda entra e vede di... cioè i clan bisogna farli fuori. Dopo che magari si licenzia uno oppure va in malattia, uno in ferie, viene una sostituita di un altro, sono marocchina in un cantiere dove ci sono tante lavoratrici dell'est che tendono magari a fare dei dispetti, questo succede [...]. È sempre questione di intelligenza. Ci sono i clan anche a scuola no? l'importante è che quando c'è qualcosa che non va l'azienda deve intervenire.

116_V_Me_74

Il primo caso richiama le modalità di lavoro tipiche del mondo ICT dove le aziende, per ricorrere a competenze elevate (a basso costo), spesso si rivolgono a mercati esteri per individuare dei collaboratori da impiegare a distanza. Se da un lato tale modello lavorativo vuole rappresentare in maniera emblematica le innovazioni introdotte dalla tecnologia e la spinta all'internazionalizzazione, con dei ritorni significativi per le aziende, dall'altro richiama tutte le difficoltà che possono

presentarsi in un mercato del lavoro altamente globalizzato. Manager e responsabili che usufruiscono di forza lavoro da tutto il mondo, sempre di più devono interfacciarsi con possibili scontri culturali dettati dalle diverse – e talvolta incompatibili – appartenenze delle persone (Hofstede, 1983; Matveev, 2017).

Il secondo caso invece è maggiormente rappresentativo della realtà italiana: donne straniere, provenienti da Marocco ed Est Europa, impiegate nel settore dei servizi alla persona, coinvolte in un'interazione difficile e conflittuale. Queste testimonianze richiamano i diversi scenari in cui si può rivedere la diversità culturale all'opera in organizzazione e sottolineano l'importanza dello sviluppo di competenze interculturali per chi gestisce simili gruppi di lavoro. Riguardo a tali competenze, le strategie di risoluzione dei conflitti messe in campo dai responsabili si distinguono per il ricorso a strumenti di mediazione, di confronto e scambio volti a riappacificare le persone coinvolte e trovare una sorta di punto di incontro. Tale metodo risolutivo, seppur fondamentale perché permette di promuovere la conoscenza reciproca e l'ascolto attivo, non rientra in un intervento più strutturato – ad esempio di formazione verso tutti i membri dell'organizzazione o di coinvolgimento di mediatori culturali e consulenti esperti in materia – che permetterebbe di fornire ai responsabili degli strumenti validi per la gestione della diversità culturale nel complesso e non solo in risposta ad un evento specifico. Ad esempio, in una testimonianza emerge chiaramente un approccio molto incentrato sul confronto, ma poco strutturato o incorporato nei processi organizzativi:

Ma anche in questo caso, si cerca di parlare, di approfondire di più. Si cerca di capire, ci si scontra anche di più magari, però in qualche modo si cerca di venirne a capo. Però non è semplice, questo in assoluto. Può capitare che ci siano proprio delle incomprensioni. Questo può capitare anche con uno che parla perfettamente l'italiano quindi è anche difficile capire qual è la percentuale legata alla comprensione linguistica o la comprensione del fatto che comunque siamo esseri umani e non sempre riusciamo a capirci.

19_P_Pi_56.1

In continuità con un approccio rivolto alla persona (cfr. Capitolo 7, par. 7.2.), manager e responsabili propongono un'interpretazione delle dinamiche di conflitto che omette la dimensione culturale tra le possibili cause. Sebbene sia evidente che situazioni di attrito possono presentarsi a prescindere dalle appartenenze culturali o religiose delle persone, escludere del tutto che vi sia un gradiente culturale rischia di tramutarsi in un approccio cieco alle diversità. Tale approccio libera l'azienda da ogni sorta di responsabilità rispetto agli interventi di carattere culturale che vengono o non vengono implementati in azienda. Rimosso il tema, non è più necessario intervenire. Eppure, un simile orientamento potrebbe portare i responsabili delle risorse umane a non considerare del tutto i vantaggi di un approccio interculturale. Di seguito alcune interviste in cui emerge tale prospettiva:

Io penso che alla fine i problemi quando sorgono sono sempre soggettivi perché magari sono persone, è inutile negarlo, ci possono essere persone che sono tendenzialmente portate a portare zizzania [...] quando succede nel posto di lavoro si cerca di spegnere subito la cosa. Perché poi se non si interviene subito dopo si rischia che poi diventano problemi. Ma sono cose di vita quotidiana. Che non so se sono inerenti allo studio che stai portando avanti. Questo per farti capire che comunque tante volte magari i problemi ci sono ma sono portati dalle persone specifiche, non per questioni razziali. [...] Perché se per esempio la marocchina ce l'ha con l'albanese è un problema suo. Cioè ci sono italiani che ce l'hanno col marocchino e marocchini che ce l'hanno con l'italiano. Sono problemi che devono risolversi loro.

116_V_Me_74

E noi non abbiamo mai risentito particolari problemi di relazione, anzi se devo aprire una piccola parentesi, la difficoltà a volte la trovi tra veronese con veronese, spesso [...] e magari possono succedere delle leggere discrepanze varie soprattutto lunedì quando la domenica giocano a calcio e magari fanno il derby.

117_V_Mi_25

Simili orientamenti, che sminuiscono il ruolo delle diverse appartenenze culturali nelle dinamiche interpersonali in organizzazione, oltre ad evidenziare la scarsa rilevanza data al tema della diversità culturale, etnica e religiosa, celano delle forme di pregiudizio riluttante (Arcuri, 1992; Rattazzi e Volpato, 2001): manager e imprenditori si ritengono aperti ad accettare ed includere le diversità ma non sono realmente consapevoli della loro avversione nei confronti di quest'ultime. Dalle interviste è possibile notare come questi sentimenti vengano razionalizzati e attribuiti a ragioni differenti dal razzismo, riducendo il tutto ad una questione privata, di cui non è necessario occuparsi a livello organizzativo. Tale atteggiamento rientra quindi nelle forme di resistenza alla diversità culturale presenti in organizzazione.

8.5. Le resistenze al cambiamento e il timore di una “discriminazione inversa”

In ultima analisi, emergono delle resistenze ai programmi di diversity management, guidate da certi sentimenti o orientamenti politici e culturali che riguardano l'integrazione lavorativa della popolazione straniera in Italia. In particolare, dalle interviste è possibile trarre alcuni aspetti: una resistenza legata al pericolo di “discriminazione inversa” che le politiche di diversity management possono provocare in chi non appartiene a gruppi minoritari; il sentimento di paura di fronte alla diversità e la difficoltà ad accettare il cambiamento nel contesto organizzativo; lo scontro a sfondo politico dettato dalla ancora diffusa discriminazione etnico-razziale nelle organizzazioni.

Il concetto di “discriminazione inversa” (cfr. Pincus, 2003; Messer-Davidow, 2021) si riferisce innanzitutto all'argomentazione avanzata dai membri del gruppo maggioritario, secondo cui le politiche di inclusione destinate a ridurre gli svantaggi delle minoranze comporterebbero

inevitabilmente un trattamento ingiusto nei loro confronti. Il termine emerge nell'ambito della gestione della diversità a partire dalle principali critiche rivolte alle misure di pari opportunità e alle azioni positive, negli anni '80 del '900. L'avvento delle Affirmative Action negli Stati Uniti è stato letto da alcuni intellettuali e studiosi come dannoso in particolare per i maschi bianchi, i quali subirebbero una discriminazione inversa (Lynch, 1984) poiché esclusi dai processi di reclutamento e selezione che avvantaggiano invece le minoranze di razza e genere.

Nella ricerca è emerso come manager e imprenditori talvolta adottino orientamenti molto cauti verso le politiche di inclusione delle minoranze, per il timore delle ripercussioni che queste potrebbero avere sul clima organizzativo generale. La paura è che i lavoratori non interessati da specifiche misure inclusive denuncino tale "discriminazione inversa", svelando un orientamento iniquo nel trattamento di tutti i lavoratori. Tale clima di riluttanza verso le politiche di diversity management diffuso dai membri della maggioranza, scoraggia perciò i vertici organizzativi ad intraprendere percorsi volti a garantire maggiore inclusività in azienda, per evitare che sortisca effetti avversi. Le preoccupazioni di manager e imprenditori emergono in maniera evidente da alcune delle interviste raccolte:

Abbiamo cercato negli anni di andare un po' incontro e di mitigare queste situazioni, per esempio rimodulando le turnazioni. Per esempio, nei limiti del possibile e senza penalizzare gli altri lavoratori, perché poi altrimenti si innescano dei meccanismi di tensione tra i lavoratori che bisogna evitare, per esempio, cercando di evitare di far fare il secondo turno.

II0_P_Me_10

Fatti questi incontri, coinvolte anche le organizzazioni sindacali, siamo partiti con questo progetto. Non nego con qualche titubanza e qualche perplessità. Perché pensavamo che qualche difficoltà l'avremmo avuta. Ed effettivamente i primi giorni non è stato semplice. Abbiamo dovuto anche fare un comunicato dove spiegavamo per l'ennesima volta qual era lo spirito di questo progetto.

III_P_Me_38

Oltre alla necessità di gestire malumori e tensioni all'interno dell'organizzazione, i vertici mettono in evidenza un ulteriore limite delle politiche di inclusione: il rischio di dover accontentare le richieste di tutti, per evitare di sembrare ingiusti nel rispondere alle esigenze di alcuni gruppi di lavoratori a discapito di altri. Ad esempio, venire incontro alle istanze dei lavoratori stranieri potrebbe scatenare richieste simili da parte di altri sotto-gruppi presenti in azienda. Poiché le imprese non dispongono delle risorse necessarie per soddisfare tutte queste richieste, in alcuni casi i responsabili potrebbero scegliere di ignorarle tutte, cercando di risolvere la questione alla radice. Alcuni intervistati hanno sottolineato questo aspetto di gestione organizzativa e dei rischi connessi:

Diciamo che a me era capitato di sentirla questa cosa per lo stabilimento in Austria dove un gruppo di musulmani aveva chiesto un'area di preghiera. E quindi in realtà poi l'avevano

negato ma perché se no avrebbero dovuto accontentare troppe richieste. Quindi avevano chiesto di mantenerla una situazione privata però non lo so come è evoluta perché poi effettivamente hanno una popolazione molto numerosa [...].

I4_P_Gr_29

Nel senso che va bene tra virgolette inserire tutti ma [...] non possiamo neanche permetterci di creare differenze noi e di dire “no allora tu visto che arrivi da un progetto e hai un problema ti faccio fare solo al mattino e ti faccio uscire presto. Tu invece perché sei così in una situazione agiata, allora fai pranzo, cena, arrivi, chiudi la sera”. Non possiamo fare queste differenze. Noi abbiamo sempre tentato di lasciare tutti allo stesso livello proprio per questo motivo. Ci sono dei turni e i turni vengono fatti tutti da tutti. Poi anche lì, negli anni, nelle esigenze, nei cambiamenti, ci si può stare, si possono aggiustare dei termini ma non possiamo inserire personale agevolando l'orario. Perché è a livello economico non è sostenibile purtroppo e questa cosa qua ovviamente può essere anche un problema. Sia per le ragazze che stanno magari cercando un lavoro che preferiscono magari lavorare part time e fare solo al mattino, sia per noi che in qualche modo magari dobbiamo rinunciare a questa figura.

I9_P_Pi_56.1

In quest'ultima testimonianza, oltre all'insostenibilità economica delle misure organizzative volte ad accomodare le esigenze di tutti i lavoratori, emerge un altro aspetto: in azienda vige il trattamento equo e paritario per tutti, che in tale interpretazione prevede uguali diritti e doveri, a prescindere dalle esigenze individuali. La risposta a richieste specifiche, che possono essere di carattere culturale o religioso, assume in tale prospettiva la forma di un trattamento preferenziale e in qualche modo iniquo nei confronti degli altri lavoratori. In riferimento a tale aspetto, è stato inoltre evidenziato il carattere antisindacale delle politiche di gestione della diversità:

Noi abbiamo delle relazioni sindacali particolarmente pervasive all'interno della nostra azienda quindi far differenze potrebbe risultare anche antisindacale.

III_P_Me_38

Dal punto di vista dei sindacati, le politiche di diversity management così come proposte nella prospettiva *business case*, possono infatti rappresentare motivo di preoccupazione: l'enfasi posta sugli individui e non più sui gruppi sociali, il ritorno economico come nuovo traino a discapito della giustizia sociale e morale, la marginalizzazione del ruolo dei sindacati nella gestione della diversità, che diventa una questione manageriale, costituiscono le principali ragioni di contestazione a tali strategie organizzative (Greene et al., 2005). Il diversity management viene quindi letto come un'alternativa alle politiche di pari opportunità che comporta un passo indietro nella lotta alle discriminazioni nei luoghi di lavoro. Infatti, l'idea che le persone siano diverse, che abbiano bisogni differenti e che quindi ci si debba aspettare trattamenti differenziati è pericolosa se l'obiettivo è l'uguaglianza per tutti, perché con ogni probabilità tali esiti saranno ingiusti e disuguali in termini di

distribuzione delle ricompense sociali. A fronte di questo, l'idea che la diversità possa essere gestita consensualmente senza una lotta politica – così come proposto dalla prospettiva *business case* – è destinata a rivelarsi falsa (Greene et al., 2005).

Le resistenze non si limitano alla contrarietà nei confronti di politiche considerate da manager e imprenditori incoerenti rispetto agli obiettivi di pari opportunità, ma piuttosto si palesano anche in forme di reazione al cambiamento culturale proposto dal diversity management. Nonostante la diffusa retorica della diversità e del multiculturalismo, infatti, le organizzazioni sono delle entità fortemente monoculturali, così come le premesse alla base del funzionamento organizzativo. La diversificazione della forza lavoro si scontra perciò con dei valori radicati in organizzazione che raramente si sono adeguati alla crescente diversità. Si va così incontro a forme di *resistenza organizzativa* (Prasad e Mills, 1997) che possono manifestarsi in atteggiamenti di ostilità nei confronti degli stranieri e delle pratiche di inclusione di quest'ultimi, come emerge nelle seguenti interviste:

Nel mondo delle PMI, l'integrazione è solo uno degli aspetti che devono essere considerati nella sfera dell'organizzazione interpersonale della filiera produttiva. Purtroppo bisogna avere il coraggio di dire, ed è questo il “sentiment” più diffuso, che se integrazione equivale, ad esempio, come oggi avviene, all'equiparazione degli stipendi indipendentemente dalla competenza del lavoratore, ma solo perché è migrante, il rischio di ottenere l'effetto contrario è reale e presente. Se invertiamo il punto di vista, possiamo parlare tranquillamente di disgregazione piuttosto che d'integrazione perché il lavoratore con esperienza, italiano o migrante che sia, si pone la domanda sul perché prenda la stessa paga del nuovo lavoratore migrante a cui va insegnato tutto, che non capisce la lingua e che in molti casi non dimostra alcun interesse per il lavoro in sé, per la fonte del suo reddito. Detto in altri termini, meccanismi d'integrazione sbagliati non fanno che generare forme d'assistenzialismo etnico, del tutto aliene al mondo produttivo e sociale delle nostre aziende.

I23_V_Me_28

Quindi fare anche dei progetti esclusivamente per una determinata categoria di lavoratori e non per gli altri nelle aziende come le nostre a volte qualche malumore anche politico lo genera, nonché malumore se vogliamo anche sul territorio perché è inevitabile che si dica “hai visto l'azienda ha fatto una selezione esclusivamente per extracomunitari e io che pago le tasse qua in Italia” insomma le solite stupidaggini che si sentono ma che magari possono anche essere motivate se vogliamo in un certo senso.

III_P_Me_38

Dagli esempi riportati si distingue un orientamento che non solo non va nella direzione della valorizzazione della diversità culturale, ma che neppure si avvicina alle politiche di pari opportunità, sulle quale tanto si insiste nei discorsi e nelle intenzioni. L'equità nella selezione, nella retribuzione e nell'inquadramento, così come riportato nelle interviste presentate, non può riguardare le persone straniere e migranti, le quali sono meno meritevoli rispetto agli italiani e per questo motivo non

devono ricevere nessun tipo di agevolazione, sostegno o opportunità, per non incappare in “forme di assistenzialismo etnico”. Un simile posizionamento rispetto all’integrazione lavorativa delle persone straniere e migranti, si collega, inoltre, alle forme di razzismo ancora largamente diffuse nelle organizzazioni e nella società in generale. Come riportano alcuni intervistati:

Tra l'altro è emerso anche durante questi corsi di formazione che c'è ancora purtroppo in alcune persone la discriminazione di razza, che devo dire non è in tantissime persone, però è emerso tanto che con l'avvocato che ci ha fatto la formazione abbiamo pensato di sviluppare i prossimi corsi anche un po' sulla diversità di razza, che tanti hanno degli stereotipi e non riescono a scavalcarli [...].

I24_V_Pi_46

Fin tanto che all'interno dell'azienda erano presenti lavoratori seppur stranieri ma con un colore della pelle tendente al chiaro, e che comunque non avevano un trascorso di tra virgolette clandestini, il problema del lavorare con gli stranieri si è sentito molto poco.

I11_P_Me_38

Assolutamente c'è da lavorare ancora tantissimo, soprattutto in Italia, ma non solo in Italia, perché comunque il razzismo, che possa essere tra uomo e donna piuttosto che tra persone e stranieri, quindi, tra persone del luogo e stranieri. Il razzismo esiste in tutte le nazioni. Dall'Inghilterra che sembra la nazione più inclusiva in realtà è molto selettiva, piuttosto che in America o in Giappone. Ogni nazione ha dentro di sé un problema di questo genere.

I21_V_Mi_15

La consapevolezza riguardo alla radicata presenza di posizioni e idee razziste all’interno delle organizzazioni richiama innanzitutto l’ampia diffusione di forme di razzismo nella società in generale. Tale fenomeno si ricollega al concetto di razzismo istituzionale, che implica una diffusione delle responsabilità, poiché le discriminazioni vengono percepite come parte integrante della struttura sociale (Carmichael e Hamilton, 1967). Di conseguenza, il razzismo presente nelle organizzazioni e nelle istituzioni contribuisce a plasmare la realtà sociale, consolidando e rinforzando i pregiudizi esistenti (Bartoli, 2012; Giacalone, 2016), esonerando i membri delle organizzazioni e dei gruppi da ogni responsabilità diretta. A tale proposito, emergono discorsi che tendono a minimizzare la gravità del fenomeno, riducendolo a una questione presente ma marginale, con l’idea che tutte le società debbano confrontarsi con essa. In questo modo, si cerca di esonerare la popolazione italiana dalle proprie responsabilità in merito a pensieri, atteggiamenti e comportamenti discriminatori.

Nel presente capitolo sono stati analizzati i principali ostacoli alla realizzazione di interventi di diversity management finalizzati all'inclusione della forza lavoro straniera nelle piccole e medie imprese. Sebbene le sfide siano molteplici, esistono già risposte concrete in grado di favorire il raggiungimento degli obiettivi di inclusione. In particolare, la formazione interculturale si configura come uno strumento fondamentale per lo sviluppo delle competenze necessarie alla gestione della

diversità da parte di manager e responsabili. Più in generale, gli interventi formativi e di sensibilizzazione contribuiscono a contrastare stereotipi e pregiudizi, promuovendo una maggiore consapevolezza del valore che la diversità può apportare all'organizzazione. Pertanto, il capitolo che segue sarà dedicato alla descrizione di un intervento formativo implementato in una delle aziende partecipanti alla ricerca.

Capitolo 9 – L'intervento in azienda

L'ultimo capitolo dell'elaborato è dedicato alla descrizione dell'intervento realizzato in una delle imprese del campione di ricerca. Saranno illustrate le diverse fasi del processo, a partire dalla proposta formativa rivolta alle aziende, fino ai risultati ottenuti. La ricostruzione seguirà il percorso di sviluppo del progetto, evidenziando le eventuali discrepanze e corrispondenze tra i contenuti e il programma formativo inizialmente definiti e quanto effettivamente emerso durante l'intervento. Questo approccio consente di mettere in luce i rischi e i limiti del metodo formativo nel contesto del diversity management, con l'obiettivo di favorire un miglioramento continuo delle pratiche e degli strumenti a disposizione delle imprese.

9.1. La proposta formativa

In seguito alla raccolta delle interviste, in collaborazione con l'azienda GMD (Global Mindset Development) Training and Consultancy Services Ltd è stata elaborata una proposta di intervento formativo da sottoporre ad alcune delle aziende coinvolte nella ricerca. La scelta di erogare un percorso formativo in collaborazione con l'azienda partner del progetto di dottorato, è stata guidata innanzitutto dalla rilevanza di tali interventi per la gestione della diversità culturale in azienda (Bendick et al., 2001; King et al., 2010). Come riportato in letteratura, il *diversity training* rappresenta ad oggi un intervento chiave nelle politiche di diversity management implementate nei contesti aziendali (cfr. Alhejji et al., 2016). In aggiunta, dalle interviste raccolte è emerso come la formazione interculturale sia carente nelle aziende e in molti casi viene sottolineato il bisogno formativo volto a fornire strumenti per una migliore gestione della diversità di cui le persone straniere e di origine straniera sono portatrici. Tale esigenza viene sottolineata sia da manager e responsabili sia dai dipendenti in azienda, con un particolare riferimento alla formazione per chi è in posizioni di responsabilità se non addirittura apicali, come emerge nei seguenti stralci:

Formazioni soprattutto per manager e direttori che hanno il compito più importante all'interno dell'azienda, perché sta a loro gestire e capire e accompagnare queste dinamiche, anche farle presenti a me se ci sono delle situazioni dove magari serve supportarle in qualcosa.

I25_V_Me_28

Programmi di formazione quello sì nel senso magari sensibilizzare prima di tutto sicuramente la dirigenza o comunque chi è ai vertici più alti.

IL_4_I7_P_Mi_62

Simili affermazioni trovano riscontro nella letteratura fondativa sulle pratiche di diversity management, dove viene sottolineata l'importanza del coinvolgimento dei vertici per l'implementazione di interventi volti alla gestione della diversità e alla promozione dell'inclusione in azienda (ad es. Cox e Blake, 1991; Wentling e Palma-Rivas, 1999). Questi sono perciò i primi interessati dai programmi di formazione interculturale o *diversity training* (Fowler, 2006).

L'obiettivo della ricerca-intervento è stato quello di formulare una proposta formativa volta a colmare il divario di competenze interculturali rilevato, proponendo una prospettiva sul diversity management focalizzata principalmente sulla diversità culturale, etnica e religiosa in impresa. L'intento è di fornire degli strumenti utili alle imprese, sulla base delle loro caratteristiche specifiche – tra cui dimensioni, settore, livello di internazionalizzazione e presenza di personale straniero – per una migliore gestione del pluralismo presente.

La proposta formativa è stata inizialmente presentata a due aziende, una in Piemonte e una in Veneto, con l'obiettivo di approfondire ulteriormente entrambi i territori, già preliminarmente esplorati attraverso la raccolta delle interviste. Tuttavia, non è stato possibile perseguire tale obiettivo poiché nessuna delle aziende venete coinvolte nella ricerca ha accettato la proposta di formazione. Prima di proseguire nella descrizione dell'intervento implementato, il paragrafo seguente è volto ad analizzare le ragioni della mancata partecipazione delle aziende venete in questa fase della ricerca, a partire dalle principali caratteristiche del tessuto imprenditoriale regionale.

9.1.1. Il mancato coinvolgimento delle aziende venete

La mancata implementazione dell'intervento in una delle aziende venete coinvolte nella ricerca rappresenta un limite alla stessa: ciò ha infatti impedito di intervenire sul territorio indagato con delle proposte innovative per la gestione della diversità culturale in azienda, così come prefissato tra gli obiettivi del progetto. Ciò nonostante, poiché la ricerca non si è posta nessun obiettivo di comparazione tra le due regioni, quanto piuttosto di esplorazione dei territori, la mancata partecipazione delle aziende venete non rappresenta un limite metodologico poiché non intacca le conclusioni a cui si è giunti tramite la raccolta delle interviste. Eppure, risulta necessario riflettere sulle motivazioni legate a tale indisponibilità, dal momento che sono strettamente connesse con le barriere alla realizzazione di interventi per la gestione della diversità culturale in azienda. La ragione dichiarata dall'azienda veneta è legata alla mancanza di tempo da dedicare all'attività e alla già fitta programmazione prevista in ambito formativo per l'anno in corso. Pertanto, sono state contattate le altre aziende venete coinvolte nella ricerca, le quali hanno declinato la proposta. Le motivazioni espresse sono sempre legate all'indisponibilità in termini di tempo e spazio da dedicare ad una simile attività.

Da un approfondimento sulla questione, volto a far emergere eventuali differenze territoriali nell'adozione di politiche di diversity management, è stato possibile ricondurre le difficoltà di coinvolgimento delle aziende venete a delle ragioni più generalizzate a livello nazionale. Quanto emerso da una ricerca condotta dall'organizzazione Valore D⁶⁰ nel 2023 evidenzia le differenti ragioni per cui le aziende italiane non implementano interventi di *diversity and inclusion* (v. Figura 9.1.).

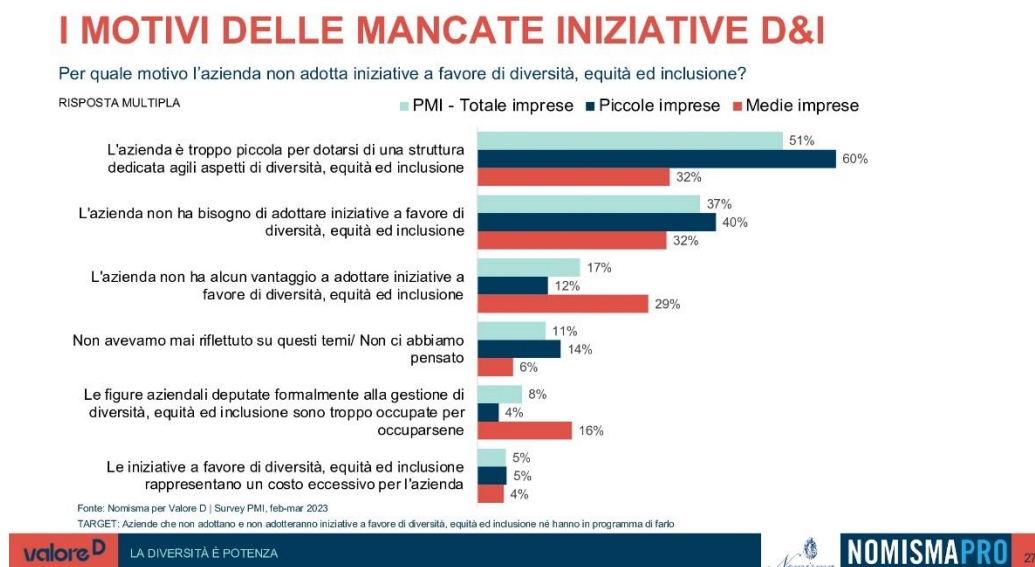


Figura 9.1. Rappresentazione grafica dei risultati della ricerca condotta da Valore D relativi alla mancata adozione di iniziative di D&I da parte delle aziende facenti parte del campione.

Dalla ricerca citata – che ha coinvolto 503 piccole e medie imprese sul territorio nazionale – risulta che ad influire particolarmente sulla mancata attuazione di interventi di diversity management è la dimensione dell'impresa che, se piccola, non garantisce la strutturazione necessaria per l'implementazione di simili azioni. Dopodiché, emergono una mancata consapevolezza della necessità di formarsi su tale tematica, la scarsità di vantaggi tangibili per le imprese e i limiti organizzativi ed economici.

Sebbene non affiorino delle sostanziali differenze territoriali ma piuttosto delle carenze a livello nazionale, il Veneto mostra alcune specificità che rappresentano i principali ostacoli al diversity management: in questo territorio quasi l'81% delle imprese sono microimprese (con meno di 10 addetti) e nel 23,3% dei casi operano nel settore manifatturiero (Istat, 2019). Perciò, in Veneto le imprese si scontrano con barriere culturali, economiche e organizzative che connotano le PMI e, in aggiunta, tendono ad inserire il personale straniero specialmente nei ruoli di manodopera, in settori

⁶⁰ Valore D è un'associazione di imprese volta alla promozione dei valori che guidano il diversity management, ovvero la promozione dell'equità e di una cultura inclusiva. Per un approfondimento: <https://www.valored.it/>

dove c'è una forte divisione gerarchica del lavoro. Tale presenza di personale straniero nelle aziende porta in alcuni casi a mettere in campo delle azioni per rispondere a bisogni differenziati, come ad esempio azioni per l'accomodamento di bisogni religiosi. Tuttavia, la segregazione occupazionale che li vede coinvolti è raramente accompagnata da azioni inclusive significative, ad esempio per la loro formazione e per il loro sviluppo professionale. A ciò, va aggiunto il clima politico di ostilità nei confronti delle persone straniere che da decenni prevale nella regione e che contribuisce alla diffusione di stereotipi e pregiudizi, disincentivando lo sviluppo di azioni inclusive nei confronti di questa popolazione. In sintesi, sebbene non vi siano dei riscontri nei dati e nella letteratura su una maggiore reticenza degli imprenditori veneti ad attuare politiche di diversity management rispetto agli imprenditori di altri territori, la regione Veneto comprende al suo interno molte delle caratteristiche del tessuto imprenditoriale, sociale e politico che costituiscono un potenziale ostacolo alla realizzazione di tali azioni.

9.1.2. *Le fasi di progettazione*

La ricostruzione dei diversi passaggi effettuati nella fase di ricerca-intervento fornisce in primo luogo un quadro delle difficoltà incontrate rispetto al coinvolgimento delle aziende sui due territori regionali. Infatti, la selezione delle aziende ha previsto alcuni passaggi cruciali.

Innanzitutto, è stata eseguita una prima codifica grezza dei dati raccolti tramite le interviste. Tale elaborazione è stata propedeutica all'individuazione di alcuni elementi considerati centrali per poter proporre e in seguito strutturare un intervento di formazione. Tra i diversi aspetti è stata considerata l'apertura alla diversità culturale in azienda, l'esperienza pregressa con personale straniero, la consapevolezza della necessità di implementare azioni ed interventi per la gestione della diversità culturale, la familiarità con le politiche di *diversity and inclusion*, il livello di internazionalizzazione dell'azienda, il ricorso a strumenti normativi per la promozione dell'inclusione (ad es. il codice etico, le certificazioni di sostenibilità e di responsabilità sociale d'impresa), la strutturazione organizzativa e la presenza di un dipartimento di gestione delle risorse umane, l'adozione di misure di welfare aziendale, la gestione dei diversi processi organizzativi in chiave più o meno inclusiva (tra cui il reclutamento, l'inserimento e l'inquadramento in azienda) e, naturalmente, i bisogni formativi nell'ambito del diversity management. Questi aspetti non hanno costituito dei requisiti o dei motivi di esclusione ma piuttosto sono stati esplorati in ogni azienda, per poi compiere una selezione sulla base della fattibilità dell'intervento. Ad esempio, un'eccessiva chiusura nei confronti della diversità culturale avrebbe comportato un probabile declino della proposta da parte delle aziende; oppure, la totale mancanza di esperienza con personale straniero associata alla scarsa consapevolezza di un

bisogno formativo sul tema della diversità e dell'inclusione non avrebbero costituito un terreno sufficientemente fertile per poter mettere in campo una formazione sul tema.

In seguito a questa prima elaborazione dei dati, sono state selezionate due imprese alle quali proporre un intervento di consulenza e formazione relativo al tema della diversità culturale, etnica e religiosa in impresa⁶¹. La proposta è stata elaborata tenendo conto di alcuni elementi che hanno a che fare con le disponibilità realistiche delle imprese. Grazie all'*expertise* dell'azienda GMD, nella presentazione della proposta si è tenuto conto perciò innanzitutto delle ristrette tempistiche delle aziende che impediscono di assumere ulteriori impegni formativi rispetto a quelli già programmati. Oltre a questo, sono state considerate le difficoltà economiche che le aziende incontrano nell'implementazione di interventi di diversity management. Per ovviare tali barriere organizzative ed economiche, è stato proposto un intervento gratuito, con una formazione in aula di 8 ore. Nonostante ciò, nessuna delle aziende venete si è detta disponibile a partecipare.

Di seguito, viene riportata l'analisi dell'intervento formativo implementato nell'azienda piemontese selezionata, la quale può essere riassunta graficamente così come rappresentata nella Figura 9.2.: l'analisi dei bisogni formativi, la definizione dei contenuti della formazione e lo studio dei risultati raccolti hanno riguardato in maniera trasversale alcune tematiche centrali, alla luce anche di quanto suggerito dalla letteratura in tema di interventi di *diversity training*. Sono state perciò approfondite alcune azioni per la promozione dell'inclusione in azienda, il rapporto di collaborazione con gli attori del territorio per la gestione della diversità e la relazione con il mercato – sia estero che locale – e l'importanza delle competenze interculturali per il diversity management.

⁶¹ L'azienda piemontese selezionata è una media impresa che opera nel settore ICT e in particolare nella produzione di software e nella consulenza informatica. Quella veneta, invece, è una micro impresa che opera nella fabbricazione di prodotti in metallo. Tale selezione avrebbe permesso di mantenere una rappresentatività del campione e della sua diversificazione, sia rispetto alle dimensioni, sia riguardo al settore d'impiego, ricollegandosi alla suddivisione del campione in aziende ICT e aziende manifatturiere inizialmente proposta (cfr. Capitolo 6, par. 6.1.). Inoltre, a guidare la selezione delle imprese è stata la particolare sensibilità al tema dichiarata dai manager di entrambe le aziende e, in parallelo, la necessità di implementare degli interventi nell'ambito della gestione della diversità, per via di alcune carenze in termini di iniziative intraprese.



Figura 9.2. Rappresentazione grafica delle tematiche emerse trasversalmente nelle diverse fasi di analisi dei bisogni formativi, di definizione dei contenuti della formazione, e di elaborazione dei risultati dell'intervento.

9.1.3. L'azienda piemontese: dai bisogni formativi alla definizione dell'intervento

Il disegno dell'intervento formativo proposto all'azienda piemontese selezionata è stato definito a partire da una prima analisi del contesto organizzativo e dei bisogni formativi, effettuata tramite l'intervista semi-strutturata. Per raggiungere dei risultati efficaci e proporre delle misure innovative era infatti necessario costruire un programma formativo coerente con la realtà aziendale e con le richieste di accompagnamento espresse per una migliore gestione della diversità culturale, etnica e religiosa.

Dalle interviste rivolte alle persone responsabili della gestione delle risorse umane è emerso un quadro piuttosto ambivalente: da un lato, le diverse azioni proposte ed implementate in ambito di inclusione delle diversità riportano l'immagine di un'azienda sensibile e attenta alla tematica; dall'altro, tale "iper-attività" porta le persone responsabili della gestione di questi processi a ritenere che l'azienda non possa fare altro per promuovere ulteriormente l'inclusione al suo interno. Eppure, le difficoltà di interazione con clienti provenienti da contesti culturali molto diversi, la scarsa conoscenza dei dispositivi normativi e burocratici per la gestione dei lavoratori stranieri (ad esempio, per il riconoscimento dei titoli di studio acquisiti all'estero) e la prevalenza di un approccio *blind*, che occulta le diversità per focalizzarsi sulle competenze, rappresentano degli evidenti segnali di un bisogno formativo nell'ambito della gestione della diversità culturale, etnica e religiosa.

L'esperienza dell'azienda con la diversità culturale riguarda prevalentemente l'inserimento di due persone straniere in situazioni di vulnerabilità: si tratta di una donna rifugiata proveniente dal Pakistan e di una donna di origini bulgare con una disabilità fisica. Per quanto riguarda la prima, questa è stata inserita per svolgere un lavoro altamente qualificato e le è stato accordato un periodo di aspettativa per proseguire gli studi universitari in Belgio. L'azienda ha investito perciò sullo sviluppo di carriera

di questa persona, garantendole una crescita professionale e formativa. Tale iniziativa di inserimento è stata in seguito premiata con il riconoscimento “*Welcome. Working for refugee integration*”, elargito dall’UNHCR. Nel complesso, tra dipendenti e collaboratori esterni, in azienda lavorano all’incirca 10 persone straniere e di origine straniera su un totale di circa 80 dipendenti e 30 collaboratori. Nella gestione di queste persone, vengono offerti svariati servizi per l’accomodamento di bisogni culturali e religiosi: dalla formazione linguistica, alla ridefinizione di turni e ferie in funzione delle diverse festività religiose, alla messa a disposizione di un patronato aziendale a cui tutti i dipendenti possono rivolgersi, mediante la figura del consulente del lavoro. L’azienda è inoltre certificata come Società Benefit ed è titolare di un’associazione non-profit per la realizzazione di progettualità in ambito sociale, in collaborazione con le realtà del territorio. Il livello di *compliance* di sostenibilità sociale ed ambientale a cui l’azienda deve rispondere in quanto Società Benefit è regolarmente valutato attraverso degli *assessments* periodici. È presente inoltre un codice etico reperibile sul sito dell’azienda, insieme al report di impatto pubblicato nella sua versione aggiornata annualmente.

L’insieme di tali azioni di sostenibilità sociale e di promozione dell’inclusione dimostrano in effetti un alto livello di sensibilità rispetto al tema della diversità in azienda. Come anticipato, le persone intervistate sottolineano tale impegno, sostenendo che la loro realtà sia distante in maniera evidente da altre aziende che sul territorio invece non si attivano allo stesso modo per la promozione dell’inclusione. Eppure, emergono alcuni bisogni per una gestione più efficace della diversità: dalla necessità di acquisire nuovi strumenti formali sul tema della sostenibilità sociale, all’esigenza di innovare metodi e misure già presenti, fino a raggiungere una maggiore consapevolezza sulle azioni e sui servizi presenti sul territorio per la gestione dei lavoratori stranieri, la quale risulta essere particolarmente complessa.

Innanzitutto, essendo l’azienda Società Benefit ci sono dei parametri che vanno necessariamente rispettati per il mantenimento di tale titolo. È necessario quindi adottare strumenti specifici per la *diversity and inclusion*, che siano strutturati ed inseriti in cornici normative riconosciute per poter essere promossi sui diversi canali aziendali e nell’interazione con il mercato locale e globale. In primo luogo, quindi, c’è una richiesta di formazione che è legata ad un’esigenza di tipo normativo, dal momento che le aziende impegnate per la sostenibilità sociale – oltre che ambientale – ricevono un riconoscimento formale, economico e reputazionale. Relativamente a tale bisogno, le persone intervistate affermano di avere in programma una formazione specifica sul tema del diversity management, in vista dell’apertura di una nuova posizione in azienda che sarà responsabile di tutte le azioni volte alla promozione dell’inclusione e alla valorizzazione della diversità e che assumerà il ruolo di *welfare manager*.

La formazione dovrà quindi essere orientata a fornire metodi e strumenti innovativi, tenendo conto delle attività già implementate dall'azienda. A ciò si aggiunge però un'ulteriore richiesta: dall'esperienza con le realtà che sul territorio si occupano dell'inserimento lavorativo di soggetti vulnerabili (tra cui persone straniere e persone con disabilità in stato di disoccupazione), le persone responsabili delle risorse umane lamentano numerose difficoltà nella gestione dei rapporti con tali enti, per il raggiungimento degli obiettivi di inclusione lavorativa prefissati. In particolare, manca la conoscenza rispetto ai ruoli e alle azioni di inclusione svolte dai diversi servizi presenti. Le persone intervistate sostengono di non possedere le informazioni riguardo agli iter necessari per il riconoscimento dei titoli di studio e la valorizzazione delle competenze delle persone straniere, così come per la loro gestione burocratica e amministrativa in generale. La difficile gestione dei dipendenti stranieri è strettamente connessa alle complesse pratiche burocratiche per l'ottenimento del permesso di soggiorno per lavoro o per il riconoscimento formale dei titoli di studio, così come per l'inclusione in tutti gli altri servizi e sistemi fondamentali per un'integrazione complessiva delle persone straniere sul territorio. Perciò, la figura del *welfare manager*, una volta inserita, si occuperà in primo luogo di rafforzare il rapporto con gli enti del territorio per la gestione dei bisogni dei dipendenti stranieri, per un'azione congiunta di welfare aziendale e territoriale.

In ultimo, l'azienda collabora con fornitori e clienti internazionali, di provenienze e culture molto distanti. Se nella maggior parte dei casi non si registrano criticità nella gestione del rapporto con questi, in alcuni casi – in particolare nella relazione con alcune culture specifiche – vi sono delle difficoltà di comprensione e relazione che intaccano il regolare svolgimento del lavoro. In particolare, ad influire sono i differenti approcci al lavoro, dati anche da una diversa struttura e organizzazione di quest'ultimo.

Sulla base degli elementi emersi dall'intervista, l'intervento formativo proposto ha previsto il susseguirsi di alcune tematiche centrali per la risposta alle esigenze formative espresse. Distribuiti su 8 ore di formazione, gli argomenti affrontati sono stati i seguenti: gli strumenti innovativi per la gestione della diversità, l'applicazione di tali strumenti, le competenze interculturali necessarie per il confronto con il mercato globale, le competenze fondamentali del manager per la gestione della diversità culturale ed il rafforzamento dei network sul territorio per una migliore collaborazione con enti pubblici e del privato sociale (v. Fig. 9.3.).

TIMELINE FORMAZIONE - 8 ORE

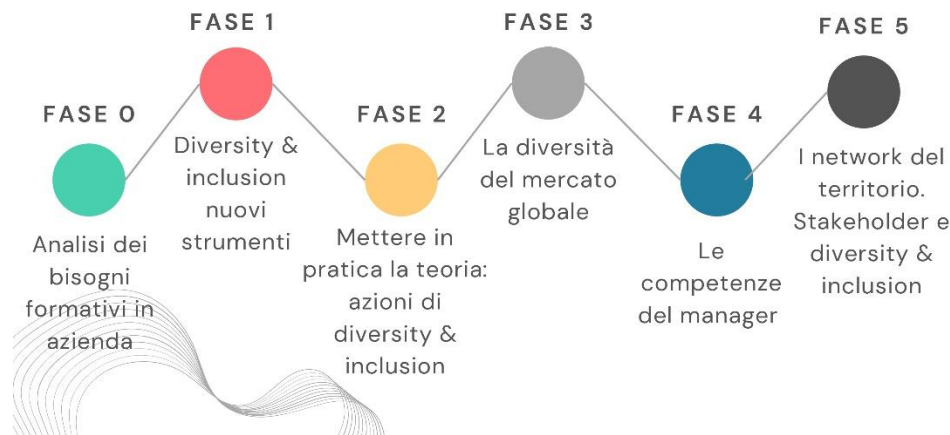


Figura 9.3. Rappresentazione grafica della proposta di formazione inoltrata alla azienda, con la specifica dei contenuti dell'intervento.

Oltre alle interviste con le persone responsabili della gestione delle risorse umane, per l'analisi dei bisogni formativi e del contesto organizzativo è stata inoltre sottoposta una survey alle persone partecipanti alla formazione, in una fase precedente all'erogazione del corso. Tale indagine è stata principalmente volta a sondare il punto di vista delle persone sul tema della diversità culturale, etnica e religiosa in impresa, lasciando spazio di espressione ai rispondenti (v. Fig. 9.4., le domande della survey in appendice).

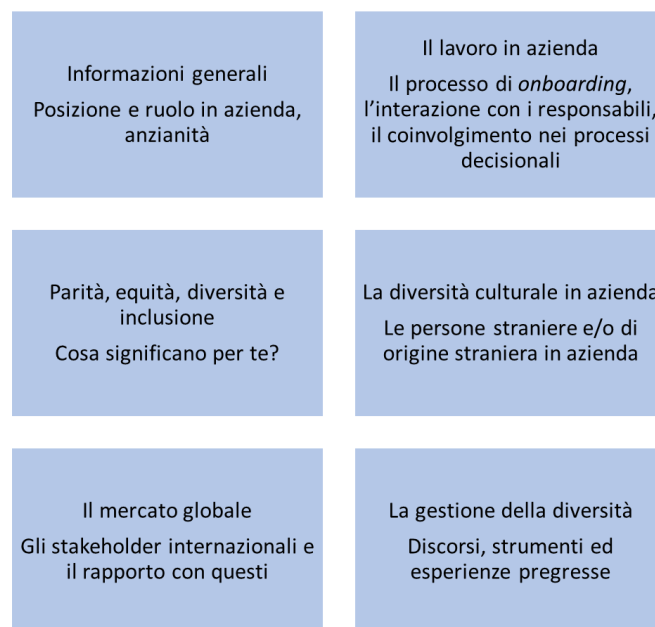


Figura 9.4. Sintesi grafica delle domande presenti nella survey somministrata ai partecipanti alla formazione.

I risultati raccolti da tale sondaggio hanno contribuito alla definizione dei contenuti della formazione, i quali saranno presentati nel dettaglio nel seguente paragrafo.

9.2. I contenuti della formazione

In seguito all'analisi delle interviste e delle risposte alla survey, si è lavorato alla definizione dei contenuti della formazione, in collaborazione con GMD. Partendo dal presupposto che le ore a disposizione in totale sarebbero state 8, da distribuire su due giorni, si è scelto di suddividere la formazione in due macro-capitoli: una prima parte introduttiva e di avvicinamento alla tematica (giornata 1) e una seconda parte di approfondimento di strumenti e metodi per la gestione della diversità, con l'intervento di ospiti esterni (giornata 2) (v. Fig. 9.5.).

AGENDA FORMAZIONE

15 maggio 2024	
9 - 9.15	introduzione e presentazione
9.15 - 10	le aspettative sulla formazione e la survey
10 - 10.15	pausa
10.15 - 11.15	DE&I: di cosa parliamo?
11.15 - 11.30	pausa
11.30 - 12.30	La comunicazione nella cornice DE&I
12.30 - 13	Key takeaways

16 maggio 2024	
9 - 10	ISO 30415: 2021 un'introduzione
10 - 10.15	pausa
10.15 - 11	Ospite La DE&I nel mondo IT
11 - 11.45	Ospiti Il territorio per la DE&I
11.45 - 12	pausa
12 - 13	conclusione





Figura 9.5. L'agenda della formazione erogata in azienda nell'ambito della ricerca-intervento.

9.2.1. La prima giornata di formazione

La prima giornata si è avviata a partire dai principali risultati emersi dalla survey, i quali sono stati organizzati in 5 cluster. Il primo, riguarda una premessa rispetto al focus proposto sulla diversità culturale, etnica e religiosa in azienda, che pone attenzione a non essenzializzare l'analisi escludendo le altre dimensioni della diversità (età, genere, orientamento sessuale, disabilità, ecc.), dal momento che queste si intrecciano con la diversità culturale e vanno perciò affrontate in una prospettiva intersezionale (ad es. Hearn e Louvrier, 2015). In seguito, sono state focalizzate le azioni di gestione della diversità culturale: partendo da quanto dichiarato dai rispondenti, sono stati riportati alcuni esempi concreti, sottolineando come il diversity management si inserisce trasversalmente in tutte le fasi e i processi organizzativi. Il terzo cluster ha riguardato il tema della sovrapposizione delle azioni di diversity management con le misure di welfare aziendale, di responsabilità sociale e con le politiche

di pari opportunità. Dopodiché, nel quarto cluster è stata focalizzata una pratica organizzativa in particolare, ritenuta significativa per le azioni di diversity management, ovvero l'*onboarding* o inserimento in azienda. Infine, il quinto cluster è stato orientato ad inquadrare la questione del rapporto con il mercato estero e le richieste di adeguamento a codici culturali differenti nonché ad una maggiore inclusività per poter competere nel mercato globale.

Dopo la prima restituzione degli elementi raccolti tramite la survey, i partecipanti sono stati stimolati a partecipare ad un esercizio di riflessione su alcuni termini proposti, ovvero: parità, equità, diversità ed inclusività. L'esercizio è stato introdotto a partire dalle definizioni fornite nella survey, per sviluppare a voce una discussione guidata sui termini. Sulla base della definizione delle parole chiave che delimitano gli interventi di diversity management in azienda, sono stati introdotti i tre principali approcci alla gestione della diversità, con una ricostruzione storico-politica che ha permesso di illustrare come questi approcci si siano succeduti nel tempo. Si tratta dell'approccio antidiscriminatorio, volto ad assicurare che la discriminazione non sia una caratteristica delle organizzazioni; dell'approccio alla diversità, orientato ad aumentare nell'organizzazione la rappresentanza e il potere delle persone storicamente escluse; e dell'approccio all'inclusione, che sostiene i membri dell'organizzazione nel sentirsi inclusi sul lavoro, con tutte le loro peculiarità e caratteristiche. L'ipotesi è di utilizzo di un approccio sincronico, che li racchiuda tutti e tre in un'unica prospettiva e strategia organizzativa. L'approccio proposto è volto quindi ad affrontare la storica dominanza di alcuni gruppi a scapito dell'emarginazione di altri sul posto di lavoro e, al tempo stesso, a lavorare sull'integrazione di tutti i membri nei processi organizzativi, in un'ottica inclusiva.

In seguito, la formazione ha previsto un momento di riflessione per la decostruzione di alcuni immaginari – denominati “miti” – che riguardano il tema della diversità e dell'inclusività in azienda, fortemente radicati nelle persone e che sono emersi dalle risposte alla survey (v. Fig. 9.6.). Il primo è il falso mito della meritocrazia, che si propaga a partire dalla centralità data alle competenze, le quali sono considerate l'unico aspetto che deve guidare una valutazione dei candidati e dei dipendenti, a prescindere dalle appartenenze di genere, culturali, religiose o sociali delle persone. Una simile prospettiva, sebbene orientata all'uguaglianza e alla parità di trattamento, non tiene conto delle disuguaglianze presenti nella distribuzione delle diverse opportunità in partenza, fortemente connesse alle appartenenze di classe e sociali delle persone (cfr. Capitolo 7, par. 7.1.). Tale mito è inoltre strettamente connesso con la prospettiva *color* o *gender blind*, che predilige l'annullamento delle differenze per un approccio che guardi a tutti nello stesso modo (cfr. Capitolo 7, par. 7.1.), senza tener conto di bisogni specifici e senza poter trarre vantaggio dalle diversità di cui le persone sono portatrici. Relativamente all'approccio *blind*, è stata proposta una riflessione critica sulla prospettiva inclusiva che riconosce in ogni membro dell'organizzazione delle diversità e una conseguente unicità

– nell’approcciarsi al lavoro, nella capacità di stare in gruppo, nelle caratteristiche personali. Una simile prospettiva non permette di focalizzare gli interventi di diversity management sulle categorie di persone storicamente escluse in azienda ma, al contrario, utilizza in maniera strumentale i concetti di diversità e inclusione per ignorare tale responsabilità. In ultimo, i partecipanti sono stati stimolati a riflettere sulla cosiddetta “discriminazione inversa”, la quale è stata citata nella survey dai partecipanti e che rivede nel diversity management un pericolo: secondo questo punto di vista, un approccio alla diversità rischia di essere stigmatizzante verso le persone più fragili e può determinare lo sviluppo di nuove forme di discriminazione. A partire da questa affermazione, si è scelto di guidare la discussione sulle resistenze culturali o *backlash* ai programmi di *diversity and inclusion* (cfr. Capitolo 8, par. 8.5.).

SFATIAMO ALCUNI MITI

- “Non importa chi sei, da dove vieni, il tuo colore della pelle, se sei uomo o donna. quello che conta sono le tue competenze”
- “Inclusione significa non guardare alle differenze”
- “Siamo tutti portatori di diversità, per questo siamo tutti unici”
- “Applicare delle misure nei confronti di alcune categorie di persone considerate più fragili porta alla creazione di nuove discriminazioni”

IL FALSO MITO DELLA MERITOCRAZIA

IL PROBLEMA DEL COLOR BLIND

CATEGORIE STORICAMENTE ESCLUSE


LE RESISTENZE AI PROGRAMMI DE&I

Figura 9.6. Slide sui miti legati al diversity management.

Nell’ultima parte della prima giornata di formazione è stato approfondito il tema della comunicazione nella cornice delle politiche di diversity management. La scelta di focalizzarsi su questo aspetto deriva dalla richiesta esplicita espressa dalle persone responsabili delle risorse umane nel corso dell’intervista. In tale occasione, infatti, è stata menzionata la difficoltà di comunicare esternamente gli sforzi realizzati in azienda per la promozione dell’inclusività e la necessità di acquisire nuovi strumenti per rafforzare la coerenza tra quanto comunicato internamente ed esternamente all’azienda. La criticità è legata alle sfide che si presentano a tutte le aziende per riuscire a stare al passo con le trasformazioni sociali, culturali, economiche e demografiche in corso. La sfida comunicativa riguarda le capacità di proporre un linguaggio ed una comunicazione che siano attenti alla diversità, all’equità e all’inclusione. Tuttavia, la comunicazione non è slegata da aspetti più profondi che connotano l’organizzazione, in particolare la cultura organizzativa e i sistemi valoriali (Schein, 2010). Infatti, poiché l’azienda ha una sua cultura, all’interno di questa c’è anche una comunicazione e un sistema

di linguaggio propri di tale cultura. Si tratta di codici culturali radicati e ascritti nell'organizzazione. Secondo la prospettiva culturale, i fenomeni di informazione e comunicazione sono manifestazioni superficiali di complesse configurazioni di credenze, valori e atteggiamenti profondamente sentiti (Lizza, 2021). È necessario quindi comprendere la cultura di un'organizzazione per dare un senso al modo in cui questa gestisce i processi di comunicazione. All'interno di una cultura organizzativa, ad esempio, può variare il grado di tolleranza per l'utilizzo di linguaggi non inclusivi di tutte le diversità, fino a delle richieste esplicite tramite ad esempio l'elaborazione di linee guida sull'utilizzo di un linguaggio inclusivo. È certo che, dal momento che le organizzazioni rispecchiano le società, i mutamenti socio-culturali si riflettono anche all'interno delle aziende e sebbene il linguaggio esclusivo costituisca un problema da sempre, ciò che emerge maggiormente oggi sono le richieste di adeguamento del linguaggio alle nuove istanze di inclusività.

I partecipanti alla formazione sono stati stimolati a riflettere sull'utilizzo del linguaggio inclusivo in azienda e su alcuni strumenti, tra cui le linee guida per una comunicazione inclusiva e gli strumenti offerti dall'intelligenza artificiale per un processo di selezione più inclusivo. A partire da tali riflessioni, si è conclusa la prima giornata di formazione con un'attività in cui è stato chiesto ai partecipanti di ragionare in piccoli gruppi per proporre un annuncio di lavoro ipotetico che fosse inclusivo nei confronti della diversità culturale, tenendo conto dei bisogni specifici, sensibilità e interessi che una fetta della popolazione può presentare, ovvero le seconde generazioni di giovani nati in Italia da genitori stranieri (v. Figura 9.7.).



ATTIVITÀ

Devi pubblicare e diffondere un annuncio per una **vacancy** nella tua area. Hai interesse a diversificare il team perché sei convinta che la diversità culturale possa portare valore e innovazione.

Scrivi un annuncio di lavoro inclusivo e in chiave interculturale, che sia attrattivo per le **seconde generazioni** (giovani nati in Italia e con background migratorio).

Una volta scritto, dove scegli di pubblicarlo? Come vuoi diffonderlo?

Nel corso dell'attività, prova a riflettere su quali sensibilità, interessi e bisogni potrebbero interessare questo specifico target.




Figura 9.7. Slide sull'attività conclusiva per i partecipanti alla prima giornata di formazione.

9.2.2. La seconda giornata di formazione

La seconda giornata di formazione è stata suddivisa in tre momenti. Nella prima parte è stato offerto un approfondimento da parte di GMD su uno strumento innovativo e ancora poco diffuso nelle imprese italiane, ovvero l'attestazione ISO 30415:2021 su *diversity and inclusion*. Dopodiché, sono state invitate a parlare alcune persone rappresentanti di enti e istituzioni pubbliche sul territorio che lavorano per l'integrazione e l'inclusione lavorativa di persone vulnerabili, tra cui le persone straniere e migranti. In ultimo, una persona responsabile dei programmi di diversity management di un'azienda impiegata nel settore ICT ha proposto una riflessione sul posizionamento delle aziende che operano in quest'ambito rispetto al tema della diversità culturale, con uno sguardo internazionale.

Lo strumento ISO 30415:2021 fornisce delle linee guida per la gestione della diversità e la promozione dell'inclusione in azienda. Si tratta di una cornice metodologica particolarmente innovativa, poiché, oltre alla definizione di indicazioni per la gestione dei processi aziendali, fornisce un indirizzo di azione anche per l'applicazione di tali principi nel rapporto con tutti gli stakeholders, in una prospettiva sistemica⁶². Lo strumento è ricco e articolato, dal momento che tiene conto di 27 dimensioni della diversità, di 37 ambiti di azione e di 4 aree di progettazione (formazione, raccolta e analisi dati, infrastruttura interna e relazioni esterne). Per questo motivo, si è scelto di introdurre la cornice della ISO facendo riferimento ad un ambito in particolare, ovvero l'*onboarding*. Tale scelta è legata alle risposte fornite alla survey in relazione a questo specifico aspetto, considerato particolarmente rilevante per la gestione della diversità in impresa. Il processo di inserimento dei nuovi assunti implica infatti un primo incontro con i sistemi valoriali, la cultura e il clima organizzativo. Questo incontro permette di comprendere il livello di eterogeneità ed omogeneità della realtà in cui si è inseriti, così come l'inclusività percepita.

Ai partecipanti sono state quindi presentate le domande proposte dalla ISO in riferimento al tema dell'inserimento lavorativo, per valutare il livello di inclusività in organizzazione. Tra le domande generali: "Come date il benvenuto ai dipendenti nella vostra azienda? Avete un processo strutturato? Come presentate la vostra cultura organizzativa? Il processo è aperto a feedback e comunicazione fin dall'inizio? Come potete renderlo più inclusivo?". Mentre un esempio di domanda più specifica: "Il tuo team chiarisce le aspettative comportamentali e include esempi di comportamento inclusivo ed esclusivo?". A tali domande lo strumento fornisce delle risposte operative e mirate, per l'implementazione di azioni specifiche e di misurazione dell'*onboarding*. Infine, vengono suggeriti i risultati idealmente raggiunti con l'adozione di pratiche di inserimento lavorativo inclusive, ad

⁶² Per un approfondimento: <https://www.bureauveritas.it/needs/attestazione-iso-30415>.

esempio: “Le esigenze e i requisiti delle persone vengono identificati e vengono apportate le necessarie modifiche per soddisfare specifiche esigenze individuali”.

La seconda parte della seconda giornata di formazione ha visto l’alternarsi di persone rappresentanti di enti pubblici per la presentazione dei servizi offerti in ambito di inclusione lavorativa di persone straniere e migranti e per le azioni messe in campo sul territorio. L’obiettivo in questo caso è di lavorare sul consolidamento della rete di attori che sul territorio sono impegnati per l’inclusione delle persone straniere, nella quale si vede ancora oggi una debole partecipazione delle imprese (cfr. Capitolo 3, par. 3.1.). Questo aspetto è stato inoltre sottolineato dalle stesse persone intervistate, le quali sostengono che le imprese non sono abbastanza sollecitate dalle associazioni del terzo settore che lavorano per l’inserimento dei migranti. L’impresa ha accumulato esperienza in materia (in riferimento all’inserimento di persone rifugiate, ad esempio) ma sono state poche le occasioni ed è da molto tempo che non si ripete. A detta delle persone intervistate, infatti, queste esperienze rientrano in finestre temporali brevi in corrispondenza di progettualità attive. Dopodiché, una volta conclusi i progetti, manca un canale di comunicazione costante. C’è quindi una richiesta di sostegno per una migliore connessione con le realtà esperte sul territorio e per una formazione sulla gestione amministrativa dei lavoratori migranti (ad es. riguardo allo status giuridico e il riconoscimento dei titoli di studio).

La prima presentazione, erogata da Ires Piemonte, si è focalizzata perciò sull’illustrazione degli strumenti e dei progetti attivi sul territorio che riguardano l’integrazione a 360 gradi dei cittadini stranieri. In particolare, sono state presentate delle iniziative che coinvolgono diversi attori del territorio e che insieme formano una solida rete per l’accoglienza e l’inclusione lavorativa – ma anche sociale, abitativa, sanitaria, educativa – delle persone straniere. Tra gli strumenti presentati, ad esempio, vi è la Guida alle imprese per l’inserimento lavorativo dei rifugiati⁶³, volta a fornire un kit di strumenti pratici per aiutare i datori di lavoro che sono interessati ad assumere rifugiati e richiedenti asilo ma che potrebbero non sapere da dove cominciare o sono spaventati dai possibili ostacoli, ad aiutare le aziende a progettare e realizzare percorsi volti all’occupazione che abbiano il massimo successo sia per i datori di lavoro che per i dipendenti, e a presentare i vantaggi per le aziende dell’inserimento lavorativo dei rifugiati, insieme a buone prassi e i possibili ostacoli (e soluzioni) per l’assunzione dei rifugiati.

Gli altri strumenti e servizi presentati sono:

⁶³ https://welcome.unhcr.it/wp-content/uploads/2023/09/GUIDA_IMPRESA_RIFUGIATI_Settembre2023.pdf

- Il Progetto Migliora2, volto al rafforzamento delle competenze dei soggetti non-profit, pubblici e for-profit per migliorare l'incontro domanda-offerta di lavoro per le persone migranti;
- La pagina web dell'Osservatorio regionale sull'immigrazione e il diritto di asilo dalla quale è possibile informarsi sulle attività, i progetti e i servizi offerti in ambito di integrazione di persone straniere;
- La banca dati costruita nell'ambito del progetto CapacityMetro Italia, che rappresenta una mappatura georeferenziata dell'offerta di servizi di inclusione su diversi territori (tra cui il Piemonte e il Veneto);
- Il servizio Spazio Comune, un centro multifunzionale promosso dall'UNHCR, insieme ai Comuni italiani, altri partner istituzionali e organizzazioni della società civile, dove sono concentrati i servizi fondamentali per l'integrazione;
- Le banche dati interrogabili sulle procedure di accesso allo studio e al lavoro con titoli acquisiti in altri paesi, costruite nell'ambito del progetto Fatti Ri/conoscere!;
- La guida pratica per cittadini stranieri e operatori dal titolo "Vivere, studiare, lavorare in Italia";
- Il Forum dell'Osservatorio regionale sull'immigrazione e il diritto all'asilo, che rappresenta uno spazio basato sul *cooperative learning* dove è possibile chiedere la consulenza di esperti (avvocati ASGI, mediatori, psicologi, antropologi, istituzioni quali Prefettura, Centri per l'Impiego, ASL, INPS ecc.) e avere risposte qualificate rispetto a quesiti specifici, condividere informazioni, materiali e buone prassi.

A conclusione della presentazione di Ires Piemonte, due persone del Servizio Inclusione e Lavoro⁶⁴ hanno esposto i diversi servizi offerti ai cittadini stranieri e alle imprese. L'impegno dei Centri per l'Impiego riguarda principalmente il miglioramento dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Dal lato degli utenti stranieri, viene offerta una formazione linguistica, una profilazione approfondita delle competenze e l'inserimento in progettualità che favoriscono l'inserimento lavorativo, il tutto con il sostegno di operatori specializzati sulla tematica dell'immigrazione. Per le imprese, i CPI offrono una ricerca ed una preselezione con uno scouting mirato per l'inserimento di nuove risorse, l'attivazione di tirocini, il sostegno per l'adempimento degli obblighi di legge in ambito di inclusione di persone vulnerabili (ad es. la legge 68/99 sull'inserimento di persone con disabilità) ed un servizio di consulenza sulle misure di politica attiva del lavoro, sugli sgravi e incentivi alle assunzioni e

⁶⁴ dell'Area Coesione e Inclusione dell'Agenzia Piemonte Lavoro, che gestisce i Centri Per l'Impiego sul territorio regionale.

sull'assunzione di persone non comunitarie. Inoltre, viene sottolineato l'impegno dei CPI per la *diversity and inclusion* in azienda, con una presentazione delle azioni messe in campo in tale ambito:

- Consulenze ad aziende e consulenti del lavoro per l'assunzione di persone non comunitarie;
- Preparazione di materiale informativo (Es: Vademecum per aziende e consulenti del lavoro);
- Reti territoriali con enti locali, aziende, organizzazioni datoriali, ecc., anche per la rilevazione dei fabbisogni occupazionali;
- Sensibilizzazione degli operatori del servizio Incontro Domanda e Offerta;
- Matching qualificato: preselezione di profili di persone straniere, valorizzando la loro esperienza migratoria e le soft skill come valore aggiunto;
- Supporto al welfare aziendale attraverso il servizio specialistico per le famiglie in cerca di personale qualificato per il lavoro di cura;
- Promozione di politiche di parità ed occupazione femminile;
- Promozione dell'ingresso regolare attraverso la verifica di indisponibilità prevista dal Decreto Flussi e l'attivazione di tirocini per persone straniere residenti in Paesi extra UE.

In sintesi, i servizi offerti dal territorio, presentati da Ires Piemonte e Agenzia Piemonte Lavoro, sembrerebbero fornire le risposte alle richieste di sostegno per la gestione dei lavoratori stranieri avanzate dalle aziende (cfr. Capitolo 8, par. 8.2.). Eppure, come vedremo nel paragrafo successivo, alcuni ostacoli di tipo culturale e comunicativo possono interferire per una collaborazione proficua delle imprese con gli enti del territorio.

L'ultima parte della seconda giornata di formazione ha visto il coinvolgimento di un'altra ospite esterna, ovvero la Talent Program Coordinator in una grande azienda multinazionale, impegnata per promuovere la diversità e l'inclusione nell'ambito ICT attraverso attività di formazione e reclutamento inclusivo. La scelta di includere questa figura nel programma formativo è legata ad un ulteriore bisogno emerso dall'intervista con le persone responsabili delle risorse umane. In quell'occasione, è stata infatti evidenziata la difficoltà dell'azienda e delle persone che lavorano in azienda ad interfacciarsi con il mercato estero e quindi ad ampliare il proprio raggio d'azione. Nonostante le difficoltà, principalmente dovute ad incomprensioni culturali, è emersa la consapevolezza dell'importanza per un'azienda di operare nel mercato internazionale, soprattutto in un settore in cui i confini nazionali sono sempre più sfumati, grazie allo sviluppo delle tecnologie e alla crescente digitalizzazione del lavoro, come nel caso del settore ICT.

All'ospite è stato chiesto di proporre delle riflessioni volte a ricostruire un quadro relativo al posizionamento nazionale ed internazionale delle aziende nel settore ICT in tema di diversità e

inclusione. Sono state perciò focalizzate tre tematiche centrali: la diversità nel mondo ICT e le tematiche più urgenti; le competenze dei candidati e la definizione dei “talenti”; le competenze dei manager e dei leader.

Riguardo alla prima tematica, sono state inquadrare le questioni con cui le aziende che operano in questo settore sono tenute a confrontarsi oggi. In primo luogo, è stato affrontato il tema della scarsa rappresentazione femminile nel mondo delle materie STEM, con un breve accenno ai dati in materia⁶⁵. In seguito, si è trattato dell’inserimento dei rifugiati e di persone con background migratorio, con un rimando alle disuguaglianze che vedono protagoniste questa specifica popolazione: dal divario nell’acquisizione del titolo secondario superiore e della laurea, al basso tasso di occupazione di stranieri laureati in Italia e in Europa. Inoltre, è stato sottolineato come il background familiare influenzi fortemente le prospettive educative dei giovani, e come l’ascensore sociale sia bloccato in base al livello di educazione dei genitori. In ultimo, anche per gli adulti la partecipazione ad attività formative è inferiore in Italia rispetto alla media UE. Insieme, queste disuguaglianze sistemiche creano gruppi di popolazioni escluse dal mondo del lavoro, a partire dai percorsi educativi, in particolare nell’ambito delle materie STEM. A ciò si ricollega la seconda tematica, che riguarda le competenze dei candidati e dei dipendenti e la definizione dei talenti. L’ostacolo principale per le aziende che operano nel settore ICT, coerentemente con i dati sopra riportati, è che non vi sono sufficienti candidati giovani dal momento che questi si scontrano con delle difficoltà di inserimento nell’ambito STEM. In Italia, nel 2022, solamente il 23,8% dei giovani tra i 24 e i 35 anni aveva una laurea nelle aree disciplinari STEM (Istat, 2023c). A fronte di un numero di giovani laureati esiguo, le aziende devono necessariamente considerare potenziali candidati che provengono da percorsi di studio “non tradizionali”, tra cui corsi di studio professionalizzanti in ambito tecnologico, informatico e digitale. Si tratta di un fenomeno crescente, indotto dal mercato nel settore ICT che, essendo in forte sviluppo, spinge sempre più persone ad intraprendere percorsi formativi in uno stadio più avanzato della propria carriera per acquisire competenze nuove, perché attratti da una rapida crescita professionale. I responsabili dei processi di reclutamento sono quindi tenuti a considerare questi percorsi formativi differenti, che si discostano da quelli più tradizionali. In questo caso, si tratta di valorizzare una diversità educativa. In aggiunta, poiché il settore ICT è in continua evoluzione per via delle innovazioni tecnologiche, la ricerca di candidati con competenze

⁶⁵ Secondo l’ISTAT, nel 2022, il tasso di occupazione femminile sia per l’area “scienze e matematica” sia per l’area “informatica, ingegneria e architettura” è inferiore a quello maschile di 10 punti e la differenza scende appena tra i 25-44enni (7,5 e 9,2 punti rispettivamente). Le disuguaglianze di genere (e gli stereotipi) devono quindi essere combattute sia nelle scelte degli indirizzi di studio, sia nel mercato del lavoro. A livello globale, solo il 6% di chi lavora nello sviluppo di applicazioni mobile e software è donna. Nelle 20 principali economie del mondo la presenza femminile negli ambiti *data science* e *artificial intelligence* arriva appena al 26%, al 15% in campo ingegneristico e al 12% nel *cloud computing* (IFOA).

nuove è costante, ad esempio per l'inserimento di personale qualificato nell'ambito dell'Intelligenza Artificiale (Li, 2022). Alle aziende è quindi richiesta una maggiore flessibilità nell'analisi delle competenze: assumere chi non ha un background STEM tradizionale (come un titolo di laurea) può rappresentare un rischio ma anche un'occasione di innovazione.

La riflessione riguarda perciò gli approcci più o meno inclusivi adottati per individuare le persone da integrare in organico: è importante ampliare le vedute dal momento che il bacino di candidati è molto diversificato. In questa prospettiva, rientra l'apertura a candidature di persone che potrebbero non rientrare in percorsi considerati standard ma che hanno le competenze necessarie per interfacciarsi con i partner internazionali, ovvero il personale straniero. Tuttavia, per assumere personale straniero è fondamentale rivedere i codici culturali linguistici che prevalgono in azienda: riprendendo quanto già affrontato rispetto al tema della conoscenza linguistica nell'ambito ICT (cfr. Capitolo 6, par. 6.1.), è importante domandarsi quanto sia davvero fondamentale l'apprendimento dell'italiano per lavorare in questo ambito. La riflessione proposta tuttavia supera quanto affermato dai diversi intervistati nella ricerca, poiché l'italiano deve diventare superfluo non solo nello svolgimento del proprio lavoro ma in generale nella vita in azienda. Per garantire infatti una buona integrazione del personale straniero è fondamentale tenere in considerazione la doppia barriera esistente: linguistica e relativa alle competenze tecniche. Inoltre, per trasmettere un'immagine di un'azienda realmente inclusiva, l'utilizzo costante di una lingua veicolare potrebbe apparire come particolarmente efficace, fornendo per di più una rappresentazione di una realtà organizzativa come fortemente attuale e coerente con la crescente internazionalizzazione del lavoro e dei mercati.

In ultimo, l'ospite ha stimolato i partecipanti a ragionare sulle competenze dei manager e dei leader per la gestione della diversità in azienda. In particolare, è stata messa in luce la complessità per le imprese piccole e medie di gestire tali processi. Quando presente, tale compito è demandato al dipartimento di gestione delle risorse umane, all'interno del quale le persone non hanno necessariamente le competenze interculturali richieste ma soprattutto non hanno le risorse per potersene occupare. Oberate dal lavoro, le persone responsabili della gestione delle risorse umane non hanno il tempo materiale per formarsi ed implementare interventi ad hoc per la *diversity and inclusion*. Al contrario, nelle grandi aziende è spesso presente un team che si occupa esclusivamente della gestione di tali processi. La domanda quindi riguarda l'interesse e la possibilità concreta per l'azienda coinvolta nella ricerca-intervento di investire per la formazione di competenze specialistiche per il diversity management.

9.3. I risultati dell'intervento: questioni emerse, criticità e possibili innovazioni

9.3.1. Giornata 1: le barriere culturali alla diversità e all'inclusione

Durante la prima giornata di formazione, fin da subito sono emerse delle questioni salienti, a partire dal racconto ai partecipanti delle risposte raccolte dalla survey. In particolare, questi si sono soffermati sui primi 3 cluster individuati, ovvero il cluster che ha raggruppato le risposte relative all'attenzione alla diversità dimostrata dall'azienda; il cluster sulle azioni di diversity management; e, infine, il gruppo di risposte relativo agli strumenti formali riconosciuti a livello normativo per la gestione della diversità in azienda.

Dalla prima discussione su che cosa si intende per diversità culturale, etnica e religiosa, il riferimento proposto ha riguardato anche la diversità del contesto in cui l'azienda è inserita e il rapporto con i mercati con cui si interfaccia. I partecipanti sono stati quindi guidati in un confronto rispetto alle difficoltà incontrate nell'interazione con clienti appartenenti a culture diverse e alle strategie adottate. Tuttavia, la discussione non ha riguardato solamente il rapporto con i mercati esteri, ma piuttosto i partecipanti sono stati stimolati a riflettere sulle criticità che incontrano nel confrontarsi con la diversità culturale presente a livello locale. Ad esempio, è stato riportato il caso della difficile gestione del rapporto con un'azienda locale per l'erogazione di un applicativo rivolto alla popolazione della città di Torino. In questo caso, la difficoltà è dettata dalla necessità di confrontarsi con una popolazione altamente eterogenea, la quale va tenuta necessariamente in considerazione per l'elaborazione di prodotti e servizi efficaci.

In riferimento alle azioni di diversity management che l'azienda può mettere in campo, è emersa una particolare resistenza riguardo alla gestione della diversità religiosa dei dipendenti. L'esempio della messa a disposizione di una sala confacente all'espressione delle esigenze religiose, tra cui la preghiera, ha portato alcuni partecipanti ad esprimere una certa contrarietà. Un simile intervento è infatti percepito come eccessivo e inopportuno: se l'attenzione alla diversità implica simili risposte dall'azienda, qual è il limite nelle richieste che i dipendenti possono presentare? La resistenza riportata è strettamente connessa alla visione della fede religiosa come una questione personale, che non necessariamente deve essere portata al lavoro. Il nesso con la religione musulmana è immediato, associata inevitabilmente ad una cultura fortemente patriarcale e non compatibile con i valori "occidentali".

Rispetto agli strumenti di diversity management formali, tra cui le certificazioni di sostenibilità e di impegno per la parità sul luogo di lavoro, è stata sottolineata l'utilità di avere delle prassi di riferimento, delle sorte di linee guida che aiutino a definire i processi. Tali strumenti non sono

considerati perciò una mera risposta normativa ad una richiesta formale, ma piuttosto una guida fondamentale per la gestione dei processi interni in azienda.

Dall'esercizio sulle parole – parità, equità, diversità ed inclusività – è scaturita una discussione animata dalla quale è emersa una certa confusione rispetto ai concetti di discriminazione e razzismo. In particolare, è affiorata una scarsa consapevolezza del significato e quindi della pervasività delle forme di discriminazione e razzismo istituzionale che riguarda le persone straniere in Italia. Alcuni partecipanti hanno affermato che non vi sia ad oggi un problema di discriminazione su base razziale in Italia, nell'accesso al lavoro e in generale nella società. Al contrario, è emersa una percezione elevata della diffusione delle disuguaglianze legate al genere. Le giovani donne partecipanti alla formazione hanno riportato in particolare le grosse difficoltà che riscontrano nell'interfacciarsi con i clienti uomini, i quali non si aspettano ma soprattutto sembrerebbero non desiderare di confrontarsi con giovani donne che lavorano in un'azienda ICT e che occupano posizioni di responsabilità. La consapevolezza degli stereotipi e delle forme di discriminazioni verso le donne – specialmente quando inserite in ambiti e ruoli non considerati a loro rivolti – deriva perciò da un'esperienza diretta delle partecipanti.

Nel lavoro di decostruzione dei “miti” più diffusi in azienda, riguardo a quello della meritocrazia, è emersa la questione dell'importanza dell'allargamento dei profili ideali e del “*culture fit*” (O'Reilly et al., 1991) nei processi di selezione e reclutamento del personale, per considerare le competenze che non sono necessariamente connesse a percorsi formativi e professionali tradizionali. Anche in questo caso viene tenuto conto della specificità del settore ICT: secondo i partecipanti si tratta di un ambito in cui è più facile superare tali ostacoli dal momento che non c'è una richiesta di riconoscimento formale delle competenze, quanto piuttosto vengono esaminate le abilità tecniche dei candidati, tramite esercitazioni di prova per la risoluzione di problemi. Al tempo stesso, in azienda si tiene conto del potenziale delle persone, in vista di una crescita professionale anche qualora non dovessero spiccare particolari competenze in una prima fase. Perciò, a fronte di una centralità delle competenze (tecniche) e dell'ideale meritocratico, le pratiche di inserimento attuate risultano moderatamente inclusive.

Ciononostante, sono emerse delle rigide barriere culturali nel corso della decostruzione del mito del *color blind*: alcuni partecipanti, sostenitori di un approccio che omette le differenze nella fase di selezione per garantire maggiore equità, si sono chiesti come procedere in una selezione “in chiaro” quando si incontrano candidati che sono evidentemente appartenenti ad una cultura considerata incompatibile con quella prevalente in azienda. L'evidenza della diversità, a detta di alcuni, emerge a partire dal nome del candidato: un nome che rimanda ad una cultura araba musulmana, ad esempio, rappresenterebbe un segnale per scartare di default il candidato (il riferimento è ai candidati di genere

maschile) poiché quella cultura, valutata come fortemente patriarcale, non è accettabile in un'azienda che promuove la parità di genere. Tale affermazione sottolinea il ricorso ancora frequente a generalizzazioni, stereotipi e pregiudizi manifesti nei confronti di persone straniere o di origine straniera e delle loro culture di appartenenza.

A proposito dell'importanza di tenere a mente quali sono le categorie di persone storicamente escluse e svantaggiate per la definizione delle politiche di diversity management, si è accesa una discussione sul tema del privilegio. La difficoltà ad immaginare i bisogni e le esigenze che alcune persone possono presentare, può derivare infatti dalla scarsa consapevolezza della propria condizione di vantaggio. Il confronto è stato quindi mirato a riconoscere i diversi privilegi dei partecipanti, nella consapevolezza che non è possibile liberarsene, ma è importante discuterli con chi non li condivide. Questi privilegi sono spesso invisibili e hanno a che fare con le opportunità offerte alle persone semplicemente a causa di alcune loro caratteristiche o tratti (come il genere, il colore della pelle, o la nazionalità).

Dalla discussione è affiorata una generale difficoltà a confrontarsi con il cambiamento dettato dall'avvento delle politiche volte a promuovere una maggiore inclusività in azienda. Al tempo stesso, è stata rivendicata la legittimità di tali resistenze, in particolare rispetto alle proposte del linguaggio inclusivo. Tra i diversi argomenti avanzati nell'affrontare il tema della comunicazione interculturale, il linguaggio inclusivo o ampio (Gheno, 2022) ha effettivamente acceso un confronto animato tra i partecipanti alla formazione. L'esempio riportato in aula per menzionare gli strumenti utili per l'inclusività nella comunicazione in azienda riguardava proprio un'iniziativa realizzata dall'azienda stessa. Tuttavia, tale scelta ha provocato una certa contrarietà nei partecipanti: l'azione – che ha consistito nella pubblicazione di un articolo sul sito dell'azienda per l'utilizzo dello *schwa* – appare infatti come unicamente orientata a trasmettere un messaggio di inclusività che tuttavia non è condiviso internamente in azienda, nemmeno dalle stesse persone che si sono occupate della redazione dell'articolo. Si tratta perciò di un esempio lampante di come le aziende possono mettere in campo azioni per apparire inclusive, ma in realtà tale cambiamento non è davvero condiviso al suo interno (cfr. Kaiser et al., 2013). La discussione è perciò proseguita su un tema evidentemente scottante che tuttavia esula dagli obiettivi formativi: oltre all'utilizzo dello *schwa*, si è parlato di altre presunte imposizioni linguistiche volte a superare il maschile sovra esteso. Eppure, il materiale formativo presentato non riportava nessuna indicazione di nuove regole linguistiche, ma piuttosto dei suggerimenti per garantire una maggiore inclusione di tutti i membri dell'organizzazione anche nei processi comunicativi. I partecipanti – a prescindere dalla loro appartenenza di genere – hanno manifestato delle forti resistenze di fronte all'introduzione del linguaggio inclusivo in azienda. Il rimando è ad un dibattito particolarmente attuale ed ampio rispetto alle richieste del “politicamente corretto”, sul quale non è possibile in questa sede soffermarsi (cfr. Cannito, Mercuri e Tomatis, 2023).

Tuttavia, ciò che è emerso è un punto di vista che rivede in questi cambiamenti, che rispondono alle istanze di riconoscimento dei gruppi minoritari, una perdita di status e di potere per i membri della maggioranza (Pinna Pintor e Ventura, 2023). Sebbene sia evidente che non si stia andando incontro ad una rivoluzione culturale per cui lo *schwa* sarà reso obbligatorio e il maschile sovra esteso interdetto, la percezione è di una deriva progressista reazionaria e impositiva, che cambierà le sorti del linguaggio.

In ultimo, secondo i partecipanti, il linguaggio inclusivo comporterebbe delle difficoltà nell'interazione con i clienti. Poiché si tratta di una questione particolarmente divisiva, sulla quale le persone hanno opinioni molto divergenti, il rischio è di creare dei dissapori con clienti che non considerano l'attenzione linguistica un elemento rilevante, anzi si scontrano con tale cambiamento. Le azioni di inclusività in questa direzione dovranno quindi essere abbandonate per lasciare la priorità al rapporto con il cliente, raggiungendo un compromesso ed evitando così di mettere a rischio l'esito dello scambio professionale, che rappresenta sempre la priorità per l'azienda.

Nonostante le resistenze dimostrate nei confronti di una comunicazione più inclusiva in azienda, i partecipanti hanno espresso interesse verso gli strumenti di Intelligenza Artificiale proposti per il supporto alla redazione di annunci di lavoro che siano maggiormente inclusivi. In particolare, è stato presentato uno strumento che non solo propone un'alternativa più inclusiva all'annuncio redatto, ma in aggiunta fornisce una spiegazione delle ragioni per cui quanto scritto potrebbe risultare escludente per alcune persone o gruppi, stimolando così una riflessione nella persona che utilizza lo strumento.

A conclusione della prima giornata di formazione, è stato chiesto ai partecipanti di esprimere delle considerazioni sugli elementi appresi e sull'efficacia dell'intervento, tramite uno strumento di raccolta anonima dei feedback che ha consentito una maggiore libertà di espressione (v. Fig. 9.8. e 9.9.).

Cosa mi porto a casa dal training?

Mentimeter

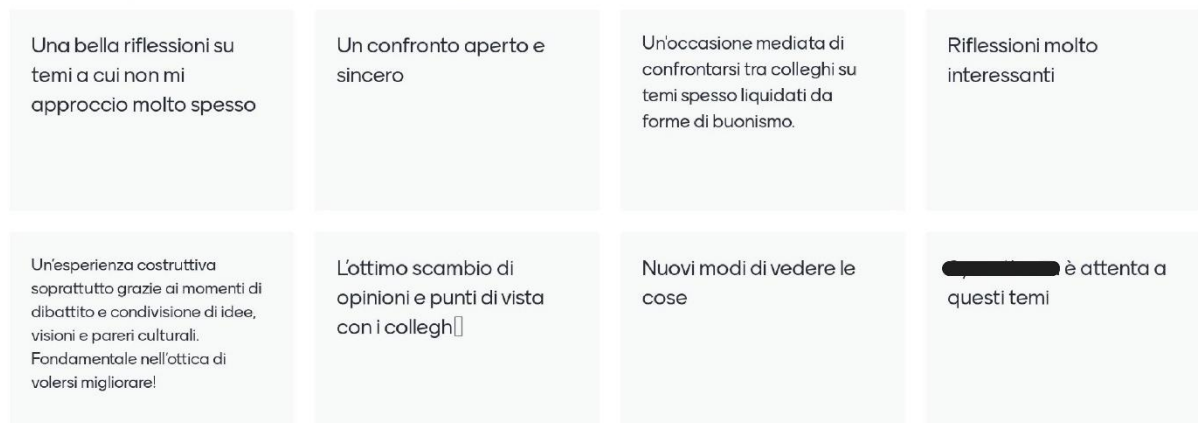


Figura 9.8. Slide 1 sui feedback dei partecipanti alla prima giornata.

Cosa mi porto a casa dal training?

Mentimeter

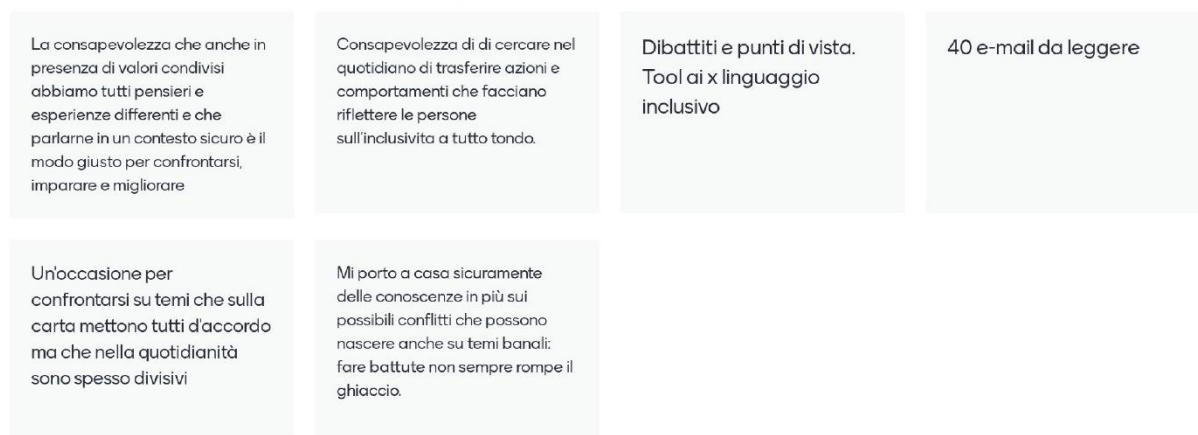


Figura 9.9. Slide 2 sui feedback dei partecipanti alla prima giornata.

In sintesi, i partecipanti hanno ritenuto utile l'incontro di formazione, dal momento che ha rappresentato un momento di scambio libero su alcuni temi su cui raramente ci si confronta, che vengono spesso dati per scontati ma che se affrontati possono far emergere delle divergenze di pensiero sulle quali è rilevante discutere. Inoltre, gli strumenti suggeriti – in particolare i Tool di Intelligenza Artificiale – sono stati apprezzati dai partecipanti perché considerati particolarmente

innovativi ed efficaci. D'altra parte, sono emerse diverse resistenze al tema della diversità e dell'inclusione in azienda, specialmente in riferimento alle difficoltà dell'azienda nel rispondere alle istanze dei dipendenti che sono considerate molte volte eccessive. I partecipanti si sono quindi interrogati sull'obbligatorietà per l'azienda di accomodare alcuni bisogni che, a detta loro, non andrebbero espressi sul luogo di lavoro. In particolare, sono emerse delle forti resistenze riguardo alle pratiche di inclusione della diversità religiosa e all'introduzione del linguaggio inclusivo. In riferimento a quest'ultimo aspetto, si conviene che questo debba essere affrontato in maniera più mirata e con una formazione dedicata, dato il potenziale conflitto che una discussione sulla tematica è capace di innescare.

9.3.2. Giornata 2: una relazione complessa con gli attori del territorio e le specificità del settore ICT

La seconda giornata è stata introdotta da una panoramica dello strumento ISO 30415:2021 e in particolare dalle pratiche di *diversity and inclusion* per l'*onboarding* o inserimento lavorativo. Tale introduzione ha destato particolare interesse nelle persone partecipanti, specialmente tra le figure volte alla gestione delle risorse umane in azienda. La discussione ha interessato un aspetto centrale delle politiche di diversity management, che ancora oggi interroga studiosi e operatori della diversità: si tratta della misurazione della diversità e dell'inclusione. La domanda che ha guidato il dibattito è relativa agli strumenti utili e necessari per misurare un elemento che riguarda una percezione e un vissuto individuale di inclusività da parte dei membri dell'organizzazione⁶⁶. Le persone partecipanti alla formazione si sono soffermate su tale criticità, sollevando una discussione che ha richiamato delle forme di resistenza verso gli interventi di diversity management. Infatti, se l'inclusività, specialmente nella fase di inserimento lavorativo, è una questione di percezione del singolo, quest'ultima potrebbe essere distorta e non assimilabile a quella delle altre persone presenti in organico. Ci si è interrogati sostanzialmente sull'affidabilità della percezione di inclusività dei singoli: si tratta di una questione privata o di un problema aziendale? Sarà l'impresa a doversi fare carico di rispondere a tale carenza di inclusività oppure sarà il singolo a dover gestire i suoi bisogni a cui l'organizzazione non fornisce risposta? Tali interrogativi richiamano evidentemente le fondamenta dell'approccio volto alla promozione dell'inclusione, che mette da parte simili questioni per accogliere ogni richiesta di maggiore inclusività e fornire delle risposte ai bisogni espressi. Nel diversity management la

⁶⁶ Tale questione è stata sollevata in particolare dalla letteratura critica ai *diversity programs*, che ha sottolineato come agli scarsi risultati di simili interventi corrisponde spesso la complessità di misurare delle pratiche che sono volte ad innescare un cambiamento culturale, e che di conseguenza non riescono a fornire degli indicatori oggettivi di efficacia (Bombelli e Lazazzara, 2014; Pinna Pintor e Ventura, 2023). La letteratura rimarca perciò l'importanza della definizione di obiettivi chiari per la pianificazione degli interventi, al fine di poterne misurare l'impatto (Cox, 2001; Kossek et al., 2006).

percezione dei singoli non viene infatti messa in discussione ma al contrario viene accolta per guidare la definizione degli interventi. Il dibattito emerso in azienda evidenzia quanto lavoro sia ancora necessario per attuare un cambiamento di paradigma, che non si limiti più a mettere in discussione le richieste e le esigenze individuali, ma che, al contrario, le accolga e le integri.

Gli interventi proposti da Ires Piemonte e APL hanno fatto emergere alcune criticità che possono essere generalizzate alla complessa relazione tra i servizi pubblici presenti sul territorio e le aziende, per l'inserimento lavorativo di persone straniere. Alla luce di un limitato coinvolgimento dei partecipanti, è necessario riflettere sui limiti di un simile intervento nella cornice di una formazione sul diversity management in azienda.

In primo luogo, sono emerse delle difficoltà di comprensione reciproca tra persone che rappresentano delle realtà con obiettivi, metodi e strutture differenti. Infatti, se l'intento iniziale era di mettere in dialogo queste diverse anime per promuovere il consolidamento della rete tra pubblico e privato, nella traduzione dell'intervento in aula tale obiettivo non è stato del tutto centrato. Da un'analisi più approfondita, sembra che non sia stata sufficientemente considerata nella definizione dei contenuti la domanda che sta alla base di ogni azione e politica aziendale: qual è il ritorno per l'impresa? Per poter incentivare le imprese ad assumere persone straniere e rifugiate ed implementare politiche di gestione della diversità è fondamentale insistere sui vantaggi, specialmente economici. Questo disallineamento è legato a quanto già accennato nel Capitolo 8, ovvero la diversità di obiettivi e target dei servizi del territorio rispetto alle imprese. Se i primi sono orientati a favorire l'inclusione delle persone più vulnerabili tramite il supporto ad enti locali ed istituzionali, le imprese hanno degli obiettivi economici e produttivi ben definiti. Questi diversi fini possono e devono necessariamente convivere, tuttavia sembrerebbe mancare ancora la chiave comunicativa di volta per il consolidamento di un simile rapporto cooperativo. Il linguaggio utilizzato può essere considerato distante dalla realtà aziendale, dal momento che non tiene conto delle sue specificità (dimensione, settore e interessi), fondamentali per l'implementazione di interventi di diversity management. La difficile comprensione reciproca ha quindi portato ad un risultato difforme rispetto a quello ricercato, per cui alcuni tra i partecipanti alla formazione hanno confermato le loro visioni stereotipate riguardo ai servizi del territorio, rispetto alla difficoltà per quest'ultimi di rispondere alle esigenze delle aziende.

D'altra parte, emerge una scarsa consapevolezza da parte dei partecipanti rispetto al tema dell'inclusione lavorativa della popolazione straniera presente sul territorio. Da quanto espresso dai partecipanti, si tratta di un fenomeno di cui si devono interessare esclusivamente le realtà del privato sociale, con l'erogazione di servizi specifici, se non i cittadini impegnati in azioni di volontariato e di solidarietà verso il prossimo. In realtà, poiché le aziende stesse sono parte integrante del territorio e rappresentano degli attori fondamentali per l'integrazione socio-economica delle persone straniere, è

evidente che la questione le riguarda direttamente. Una simile prospettiva fa trasparire una visione dell'immigrazione come fenomeno essenzialmente problematico per la società di accoglienza, che implica un approccio assistenzialistico e che di per sé non rappresenta un'opportunità. Manca quindi una prospettiva della diversità culturale come risorsa per le imprese, fondamento delle politiche di diversity management.

Inoltre, è emerso il problema della centralità del dipartimento di gestione delle risorse umane nell'implementazione di interventi per la valorizzazione della diversità e la promozione dell'inclusione in azienda. Sebbene nell'azienda in questione siano presenti alcuni ruoli deputati alla gestione dei processi di responsabilità sociale d'impresa e si prospetta di aprire una nuova posizione di *welfare manager*, tutte le altre persone in azienda non sono interessate da tali iniziative, ad eccezione dell'ufficio comunicazione e *marketing*. La delega quasi esclusiva di tali azioni alle risorse umane non permette di diffondere in maniera più pervasiva in azienda l'impegno per una maggiore inclusività. Il rischio è che le persone non direttamente coinvolte nell'implementazione delle *policies* non si sentano responsabili di un processo che al contrario coinvolge tutti i membri dell'organizzazione (Buemi et al., 2015). L'affidamento esclusivo della gestione delle azioni di diversity management alle risorse umane non garantisce inoltre un'azione profonda di ridefinizione della cultura organizzativa, ma rischia di limitarsi alla revisione di alcune pratiche organizzative in maniera isolata, tra cui la formazione e la selezione del personale. In aggiunta, in molti casi le persone responsabili della gestione delle risorse umane non sono adeguatamente formate per una buona gestione della diversità e rischiano di immettere nei processi i propri *bias* e pregiudizi. Il diversity management non dovrebbe perciò essere concepito come un progetto aggiuntivo da gestire in parallelo rispetto agli altri processi organizzativi, ma piuttosto i principi che lo guidano dovrebbero costituire le fondamenta dell'intero sistema e iscriversi nei comportamenti organizzativi (Bombelli e Lazazzara, 2014).

In ultimo, le criticità rilevate nella sezione dell'intervento formativo in cui sono stati presentati i servizi del territorio mettono in luce anche i limiti dello strumento dell'intervista per la raccolta dei dati nella ricerca. Infatti, se nel colloquio era emersa un'esigenza di un confronto più costruttivo con i servizi, una disponibilità a collaborare in maniera sinergica e a interagire per favorire l'inclusione lavorativa delle persone straniere, al momento dell'incontro tali propositi sembrano essersi dissolti per lasciare spazio ad una certa avversione e all'indisponibilità al dialogo. Come emerge dalle parole dell'intervistata:

[...] Che se la metà della metà delle associazioni che hanno profili potenzialmente interessanti per noi facessero un pushing così su di noi, noi saremmo disponibili devo dirti la verità anche a colloquiargli pro bono. Cioè se ce ne mandano dieci li colloquiamo e diamo un feedback su

come se la cavano. Non c'è problema, c'è il tempo, lo ricaviamo, però c'è poca richiesta in questo senso e questo è un peccato perché prendiamo la targa però poi a livello di rete non siamo più sollecitati ecco, seppur direi abbastanza disponibili.

16_P_Me_62

Tale criticità potrebbe essere ricondotta al metodo: nell'intervista l'interlocutore è spesso portato a trasmettere i valori dell'organizzazione, per sottolineare che, a fronte di alcune carenze nelle pratiche, vi sono tutte le intenzioni per migliorare i processi e i sistemi interni. Eppure, al momento della messa alla prova di tali valori, può emergere che la realtà organizzativa non è sempre aderente a quanto comunicato esternamente, ma piuttosto viene raccontata in funzione della desiderabilità sociale di determinati orientamenti (Bergen e Labonté, 2020).

Durante l'ultima parte della giornata, dedicata al confronto con una figura esperta di politiche di diversity management nel settore ICT, sono emerse due tematiche principali: da un lato, l'utilizzo del termine "talento" in azienda e, dall'altra, la diversità delle competenze e le pratiche di ridefinizione e riconversione di quest'ultime nelle PMI.

Innanzitutto, le persone partecipanti alla formazione hanno dimostrato una certa riluttanza verso l'utilizzo del termine "talento" proposto dall'ospite, la quale ha un ruolo per l'appunto di Talent Program Coordinator. La parola "talento" rimanderebbe infatti all'eccezionalità delle capacità e abilità di una persona, la quale per questo motivo è considerata una risorsa rara e preziosa e al di sopra della media dei candidati. Ciò che l'azienda ricerca nei candidati, invece, non è tanto una simile straordinarietà quanto piuttosto il desiderio di mettersi in gioco, la proattività e le competenze richieste per svolgere il lavoro. Tuttavia, la discussione guidata dall'ospite ha permesso di acquisire una nuova prospettiva sul termine "talento": questo fa più che altro riferimento a quell'insieme di competenze, conoscenze ed esperienze che le persone possiedono e che costituiscono il loro capitale umano (cfr. Aielli et al., 2006). Ad oggi, infatti, le pratiche di Talent Management non sono più volte all'attrazione e gestione dei "migliori" candidati e membri dell'organizzazione, quanto piuttosto al capitale umano delle persone e all'attrazione di persone con competenze diversificate.

A ciò si riconduce inoltre la seconda questione affrontata in questa sessione, ovvero le competenze dei candidati e dei collaboratori. In seguito alla presentazione dello scenario riguardo alla carenza di candidati competenti e all'importanza di riconoscere e valorizzare percorsi formativi non tradizionali (cfr. par. 9.3.2.), la discussione si è concentrata sulle pratiche di *reskilling* e *upskilling* nell'ambito ICT. In questo settore, infatti, l'acquisizione di nuove competenze e l'aggiornamento di quest'ultime è fondamentale per l'adattamento dell'azienda alle costanti innovazioni tecnologiche. Se il *reskilling* fa riferimento allo sviluppo di nuove competenze che permettano ai collaboratori di ricoprire un ruolo diverso in azienda, l'*upskilling* invece è il processo di formazione attraverso il quale il lavoratore

acquisisce nuove competenze legate al suo ambito e lavoro (Li, 2022). I partecipanti alla formazione inizialmente hanno affermato che si tratta di pratiche organizzative relativamente sconosciute alle PMI, dal momento che sono necessarie ingenti risorse per poter offrire ai propri collaboratori i corsi necessari per questa conversione ed implementazione delle competenze. Tuttavia, viene richiamato un processo che si accomuna a tali pratiche, ovvero l'azienda si impegna per far crescere le persone in azienda, per portarle a ricoprire ruoli e profili che inizialmente non erano stati pensati per quei candidati. A fronte di un'apparente distanza da tali pratiche, è emerso infine come si tratti di azioni necessarie anche nei contesti delle PMI, che solamente valorizzando le competenze presenti in azienda hanno la possibilità di confrontarsi con i mutamenti in corso e affermarsi sul mercato, riducendo lo *skill mismatch* e rendendosi più attrattive verso nuovi talenti.

Per concludere il percorso formativo, i partecipanti sono stati coinvolti in un'attività di pianificazione di nuovi obiettivi e azioni per promuovere una maggiore inclusività in azienda, operando nell'ambito delle azioni di diversity management. In particolare, i partecipanti sono stati invitati a lavorare in gruppo per la definizione di obiettivi di inclusione, di corrispondenti attività di gestione della diversità e delle risorse necessarie per l'implementazione di tali interventi (v. Tab. 9.10.).

Obiettivo	Aumentare l'inclusività di genere (non tanto rispetto all'aumento della rappresentanza femminile in azienda, quanto in riferimento alla sensibilità rispetto alle diversità legate al genere)			
Attività	1) Formazione esterna rivolta a clienti, suppliers e a stakeholders per sensibilizzare rispetto al tema della diversità di genere. In particolare, l'esigenza è di lavorare su narrazioni prive di stereotipi e pregiudizi riguardo alle donne che lavorano nel settore ICT.	2) Rafforzare le già presenti politiche per la genitorialità: - Aumentare il congedo di paternità; - Prevedere dei colloqui al rientro dalla maternità per un riorientamento; - Prevedere dei momenti dedicati alla comunicazione diffusa in azienda del congedo genitoriale.	3) Rafforzare la rete con il politecnico di Torino Diversity manager PoliTo: url.it/3°233 Progetto inclusività di genere PoliTo: https://weareherepolito.it/	4) Promuovere delle linee guida per il linguaggio inclusivo in azienda e con clienti, suppliers e stakeholders.
	5) Implementare il processo di onboarding sulla base delle buone pratiche presentate nella ISO30415:2021.	6) Implementare un sistema di monitoraggio peer to peer per riportare istanze/richieste/bisogni e proposte di persone o gruppi di persone →istituire degli Ambassadors: portavoce di		

		bisogni, in una modalità bottom-up Antenne: propulsori per una comunicazione più efficace, ad es. per diffondere le iniziative legate alla CSR = le antenne devono diffondere le comunicazioni ma anche ricevere, in modo tale da evitare che sia solo l'HR a sobbarcarsi di tutte le richieste del personale. Queste antenne – referenti – devono essere legittimate.		
Risorse	Economiche e di tempo (c'è già un budget dedicato alla CSR e al welfare di 360° - da integrare).			

Tabella 9.10. Tabella riepilogativa dei risultati dell'attività di chiusura della formazione proposta ai partecipanti, dal titolo "Il nostro piano d'azione e le nostre priorità".

Dalla tabella emerge chiaramente come l'obiettivo per l'azienda in ambito di politiche di diversity management riguardi la dimensione della diversità di genere. Sebbene la diversità culturale, etnica e religiosa non rappresenti una tematica centrale per l'azienda, la scelta di aumentare le azioni volte ad una più efficace inclusione di genere può costituire un primo passo per l'avvicinamento a tali politiche, le quali potranno essere implementate in un secondo momento anche in relazione alle altre dimensioni della diversità. In aggiunta, l'azienda presenta una particolare esigenza rispetto al tema della diversità di genere, che riguarda l'intero ambito STEM: la scarsa presenza di donne nel settore ICT e le barriere che queste devono affrontare per lavorare in tale ambito e che vanno necessariamente gestite, a partire dalla riduzione degli stereotipi, dei pregiudizi e degli atteggiamenti discriminatori. Per questo motivo, le attività proposte sono innanzitutto volte ad affrontare una difficoltà riscontrata da diverse donne in azienda, ovvero la relazione con i clienti e i diversi stakeholders, i quali devono lavorare per la decostruzione di immaginari riguardo alle donne in posizioni di responsabilità ed impiegate nel settore ICT. A ciò si ricollega una proposta per la diffusione di linee guida per il linguaggio inclusivo, non solo indirizzata all'interno dell'azienda ma anche per i vari stakeholders. Dopodiché, l'azienda si prefigge di migliorare le già presenti politiche di conciliazione cura-lavoro, ed in particolare le misure di sostegno alla genitorialità. Viene menzionata anche la collaborazione con le università del territorio – in particolare con il Politecnico di Torino – per il consolidamento del rapporto, in vista di azioni di *matching* domanda e offerta lavorativa rivolta in particolare alle donne in formazione nelle materie STEM. Riguardo agli strumenti presentati nel corso della formazione,

l'azienda si impegna per raggiungere gli obiettivi di inclusività nella fase di *onboarding*, così come presentati nell'attestazione ISO 30415:2021 su *diversity and inclusion*.

In ultimo, si ambisce all'istituzione di figure in azienda volte a svolgere il ruolo di "antenne" o *Ambassadors* con una duplice funzione: da un lato la raccolta di eventuali bisogni, esigenze e proposte delle persone in azienda, al fine di rispondere in maniera coerente a delle istanze presentate dal basso; dall'altro per la diffusione di iniziative e strumenti messi in campo dai team di HR management e di gestione delle azioni di CSR in ambito di valorizzazione della diversità e promozione dell'inclusione. Riguardo alle risorse, si prospetta di ampliare il budget già previsto per le azioni di CSR, per garantire una maggiore efficacia degli interventi di diversity management messi in campo.

Dall'intervento condotto in azienda emergono alcuni spunti significativi per ottimizzare i programmi formativi dedicati alla gestione della diversità culturale, etnica e religiosa. Una delle principali questioni emerse riguarda le resistenze incontrate rispetto al tema: i partecipanti si sono schierati in difesa degli interessi aziendali, sostenendo che le esigenze delle persone appartenenti a gruppi minoritari — tra cui immigrati e individui di origine straniera, con differenti culture, identità e religioni — non dovrebbero essere responsabilità dell'azienda. L'incapacità di riconoscere il proprio privilegio e la potenziale condizione di vulnerabilità di altri ha portato i partecipanti a ritenere non opportuno che l'azienda si faccia carico delle problematiche legate alle minoranze al suo interno. Tuttavia, il fatto che i partecipanti abbiano trovato il confronto su questi temi utile e stimolante, soprattutto perché non avevano mai avuto l'opportunità di affrontarli, evidenzia l'importanza di interventi formativi mirati principalmente a sensibilizzare i dipendenti sulla diversità e sull'inclusione.

Inoltre, emergono evidenti barriere al consolidamento di una rete efficace tra imprese e servizi del territorio, dovute alla distanza tra obiettivi, linguaggi e approcci adottati. Infine, si può affermare che la gestione della diversità culturale in azienda non viene percepita come una priorità dalle imprese, ma piuttosto come un problema da affrontare esclusivamente tramite servizi specifici, orientati a iniziative di volontariato e supporto sociale per le fasce più fragili della popolazione. Si tratta di una visione assistenzialistica e discriminatoria nei confronti della popolazione straniera, che non riconosce il valore intrinseco della diversità culturale e il contributo delle persone immigrate al capitale umano del paese. Questa prospettiva denota una marcata mancanza di consapevolezza rispetto ai profondi cambiamenti sociali, economici e demografici che stanno interessando l'intera società, con riflessi diretti anche sul mercato del lavoro.

Conclusioni

Al termine dell'analisi qui proposta, volta ad approfondire l'attuazione delle politiche di diversity management nelle piccole e medie imprese italiane per la gestione della diversità culturale, etnica e religiosa, è bene soffermarsi su alcuni elementi rilevanti. In primo luogo, l'analisi della letteratura di riferimento ha permesso di raggiungere alcune conclusioni generali sul diversity management come strumento e pratica organizzativa. Le criticità emerse suggeriscono che la prospettiva *business case*, per quanto dominante per decenni nella letteratura sul diversity management, potrebbe aver fatto il suo corso. Data la mancanza di risultati dell'argomentazione economica al centro di questa prospettiva, è necessario convenire che non ci sono evidenze in grado di supportare la tesi per cui la diversità porta inevitabilmente valore all'organizzazione. Tuttavia, sebbene la visione idealistica della diversità come fattore inevitabile di creatività sia ormai superata, è fondamentale che le aziende ne riconoscano l'imperativo, sia in relazione all'eterogeneità della forza lavoro sia rispetto alle aspettative della società. Alle richieste di gestione della diversità interna alle organizzazioni che derivano dai mutamenti sociali, economici e culturali in corso, le aziende dovrebbero rispondere con un profondo cambiamento culturale. Questa spinta va a sostituirsi o integrarsi a quella meramente economica. Le competenze del management devono perciò consolidarsi per poter rispondere alle richieste di giustizia sociale, al fine di garantire equità e inclusività (Bombelli e Lazazzara, 2014). Lo sviluppo di risposte coerenti a tali istanze, favoriranno di conseguenza il benessere organizzativo, con evidenti benefici per l'organizzazione nel suo complesso.

D'altra parte, i discorsi che si focalizzano sui vantaggi delle pratiche di diversity management e sugli aspetti critici hanno raggiunto entrambi un certo livello di saturazione, per cui si assiste ad un distanziamento ulteriore dalle prospettive più critiche e contemporaneamente ad una richiesta da parte di esperti e studiosi di non rigettare completamente gli interventi finora proposti. Ciò che parrebbe utile, piuttosto, è collaborare per creare un ponte tra le diverse prospettive e mettere in dialogo l'analisi del discorso con gli orientamenti alla pratica del diversity management: solo così sarà possibile immaginare nuove azioni per la gestione della diversità (Holvino e Kamp, 2009). Inoltre, considerando che in Europa il diversity management non è ancora così consolidato nelle aziende, una prospettiva di rinnovamento potrebbe favorire la diffusione di nuovi concetti e discorsi, dalle quali si innescherebbero delle pratiche innovative. Se il legame con il *business case* apparentemente fornisce un facile ingresso nelle organizzazioni, vi sono anche altri discorsi oltre a quello economico che possono essere utili e praticabili, come il tema dell'apprendimento e dell'innovazione. Perché le ricostruzioni più complesse abbiano successo – ad esempio, il dialogo tra il concetto organizzativo di diversità e i discorsi su uguaglianza ed etica del lavoro – è necessario rafforzare le linee di pensiero

a livello della società più ampia, puntando ad una rottura con una concezione puramente economica del diversity management (Holvino e Kamp, 2009).

Se gli studiosi con un orientamento critico hanno inizialmente contestato la retorica positiva della diversità, poiché questa ha oscurato le relazioni di potere diseguali lungo le linee socio-demografiche ponendo in secondo piano i conflitti tra maggioranza e minoranze (ad es., Liff e Wajcman, 1996; Linnehand e Konrad, 1999; Lorbiecki e Jack, 2000; Prasad e Mills, 1997), oggi tale argomentazione è stata in parte soppiantata da studi che analizzano aspetti differenti delle politiche di diversity management. L'analisi del discorso e del linguaggio della diversità spesso non è più incentrata sulle concezioni organizzative di questa in senso ampio, quanto piuttosto in scala più ridotta sui micro-conflitti che i significati della diversità producono in organizzazione (Zanoni, 2014): quali discorsi vengono prodotti dagli operatori esperti della diversità, responsabili delle risorse umane o rappresentanti sindacali nella pratica discorsiva quotidiana? In alcuni casi queste figure tendono a combinare elementi del discorso *business case* con altri legati al tema dell'equità (Kirton e Greene, 2006; Tatli, 2011), altri invece incorporano la diversità in discorsi dominanti pre-esistenti, come ad esempio la Responsabilità Sociale d'Impresa o la produttività (Zanoni e Janssens, 2004). Si tratta perciò di cambiare focus, dalle rappresentazioni totalitarie della diversità e dei suoi effetti alle micro-pratiche che si presentano nelle organizzazioni, per catturare l'ambiguità del linguaggio e la complessità delle dinamiche di potere (Zanoni, 2014). Così facendo, il discorso e la pratica che ne deriva vengono calati all'interno delle organizzazioni, ponendo attenzione a come il primo influenza la seconda, non solo dal punto di vista del linguaggio e della retorica ma anche materialmente nei processi di gestione. Il diversity management entra a far parte di tali processi, non tanto come misura aggiuntiva e temporanea ma piuttosto come aspetto integrante dei sistemi di gestione delle risorse umane, del marketing, della comunicazione e del rapporto con il mercato estero. Nella sua versione più funzionale, quindi, il diversity management scompare nei processi organizzativi, assorbendosi nella cultura e nelle pratiche organizzative (Bombelli e Lazazzara, 2014).

Oltre alle riflessioni generali sul diversity management in organizzazione, dalla ricerca condotta è emerso come ad oggi risulti ancora piuttosto ambizioso parlare di tale pratica nelle aziende italiane, in particolare in quelle di più piccole dimensioni, per la gestione della diversità di cui sono portatori e portatrici le persone straniere o di origine straniera. Le ragioni sono diverse e hanno a che vedere innanzitutto con il contesto politico, economico ed istituzionale. La discriminazione nei confronti delle persone straniere in Italia risulta oramai incorporata nel mercato del lavoro, nelle politiche e nelle istituzioni nazionali (Bartoli, 2012; Giacalone, 2016). La perenne segregazione occupazionale, che vede le persone straniere principalmente occupate in posizioni di manodopera, spesso sovra-qualificate rispetto alle loro mansioni (ad es., Ambrosini, 2001), sono tra gli aspetti che più

evidentemente sottolineano la sistematicità di tali dinamiche discriminatorie su base razziale e culturale. Dalla ricerca sono emerse le difficoltà e gli ostacoli al riconoscimento dei titoli e delle competenze professionali delle persone straniere in Italia e la conseguente complessa integrazione nel mercato del lavoro. D'altra parte, emergono dei rigidi processi di inserimento e inquadramento dei lavoratori stranieri, dovute anche alla presenza diffusa e radicata di determinate rappresentazioni nelle imprese. Queste, da un lato portano a consolidare lo stereotipo del "migrante buono", ovvero una visione degli stranieri come maggiormente flessibili e disposti a lavorare in condizioni precarie, dall'altro consolidano l'idea che la forza lavoro straniera sia inevitabilmente deputata allo svolgimento di ruoli di manodopera, poiché scarsamente qualificata. Tali rappresentazioni sono in parte dovute all'effettiva carenza di competenze tecniche e specialistiche oltre che linguistiche dei lavoratori stranieri. Sebbene vi sia un evidente fenomeno di sotto-inquadramento della forza lavoro straniera (Idos, 2024) dettata anche dall'incapacità delle imprese di riconoscere e valorizzare il capitale umano di quest'ultima, è noto che l'Italia sconta un'immigrazione scarsamente qualificata. Sebbene le aziende siano spesso considerate le principali responsabili di questo fenomeno (cfr. Tuccio, 2019), per la loro difficoltà ad attrarre capitale umano qualificato, manager e datori raramente mettono in discussione la loro capacità di essere competitivi nel mercato del lavoro. Al contrario, tendono ad attribuire la difficoltà di inclusione lavorativa esclusivamente alle presunte carenze nelle competenze dei candidati stranieri. Di fronte ai mutamenti del mercato del lavoro, i manager, gli imprenditori e datori di lavoro non riconoscono le potenzialità degli strumenti di gestione della diversità per contrastare il turnover dei dipendenti e per risultare più attrattivi verso le giovani risorse. Il mercato del lavoro necessita del riconoscimento e della valorizzazione del capitale umano di tutte le potenziali risorse umane, tra cui quelle straniere, per sopperire alla carenza di personale, eppure reitera i medesimi meccanismi di sotto-inquadramento e precarizzazione del lavoro (Monaci e Zanfrini, 2020; Coin, 2023).

Riguardo a tali tendenze, la ricerca ha rilevato delle differenze significative in funzione dei diversi settori d'impiego e dimensioni delle aziende. Infatti, se l'inserimento in ruoli di manodopera della forza lavoro straniera è più frequente in aziende di medie dimensioni impiegate nel macro-settore manifatturiero, questo non avviene quasi mai nelle micro e piccole imprese che operano nel settore ICT. Le aziende che operano in questo ambito sono risultate particolarmente propositive e innovative nell'ambito delle politiche di inclusione delle diversità. Tuttavia le piccole dimensioni possono essere determinanti nell'attuazione di tali misure: le scarse capacità economiche ed organizzative e il minore ricambio di personale fanno sì che gli interventi vengono realizzati in maniera saltuaria e che raramente siano introdotte delle pratiche sistemiche per la gestione dei lavoratori stranieri. Queste aziende tendono ad implementare degli interventi al momento del bisogno, in risposta a specifiche

richieste da parte dei dipendenti o dei clienti. Si tratta di pratiche di gestione della diversità non formalizzate che tuttavia hanno un ruolo determinante nell'inclusione lavorativa delle persone straniere e che da tempo sono indagate nell'ambito del diversity management in Italia (ad es., Monaci, 2012). Tra le varie azioni messe in campo dalle imprese possono esserci il supporto alla formazione linguistica, il sostegno per l'esecuzione delle varie pratiche burocratiche e amministrative legate allo status giuridico, l'affiancamento nel processo di riconoscimento dei titoli, fino all'assistenza per la ricerca di una soluzione abitativa o per la gestione dei vari bisogni familiari. I datori di lavoro adottano queste misure di sostegno ai lavoratori in generale, per la risposta alle esigenze specifiche di ognuno, tra cui i lavoratori stranieri. Con un criterio di pari opportunità e trattamento verso tutti i collaboratori, infatti, la sensibilità dei responsabili tocca tutti allo stesso modo, senza distinzioni e trattamenti preferenziali in base al genere o alla provenienza. Tale atteggiamento di premura non è quindi rivolto in maniera mirata al personale straniero ma piuttosto a tutti i collaboratori che esprimono delle esigenze, ricalibrando così il gradiente della diversità.

Un ulteriore aspetto rilevante emerso dalla ricerca riguarda la distanza tra dichiarato e agito in materia di diversity management, ovvero tra i discorsi promossi da manager e responsabili e tra quanto realmente attuato nella pratica in organizzazione. Spesso, infatti, i valori progressisti e di inclusione dichiarati non sempre si traducono in azioni concrete (Tatli, 2011). La ricerca costante dei principi di meritocrazia e di pari opportunità nelle pratiche organizzative si scontra con la tendenza ad utilizzare canali informali per il reperimento di candidati. Il dogma della non discriminazione crolla di fronte alle tendenze di etnicizzazione dei lavoratori stranieri, che implicano una ricerca delle risorse umane sulla base della cittadinanza o della provenienza. L'approccio "cieco" alle diversità, volto a garantire un'attenzione generalizzata a tutti i dipendenti, viene messo da parte per la definizione di misure ad hoc volte a rispondere a bisogni culturalmente e religiosamente connotati dei dipendenti e collaboratori stranieri.

Riguardo alle ragioni che spingono le aziende a mettere in campo delle misure per la gestione della diversità culturale, etnica e religiosa, ciò che è emerso solleva delle questioni centrali per la buona riuscita dei processi di integrazione lavorativa della popolazione straniera. Infatti, al centro degli incentivi al diversity management per le aziende c'è una necessità di far fronte alle carenze di supporto da parte dei servizi del territorio, delle istituzioni e degli enti di governo per l'inclusione dei lavoratori stranieri. La percezione di abbandono delle aziende di fronte alla gestione delle svariate problematiche che si accompagnano all'inserimento lavorativo degli stranieri da parte della rete territoriale è molto sentita. Tale rete sembra essere molto debole in entrambi i territori indagati, con delle significative ripercussioni sugli esiti degli inserimenti. Anche l'intervento in azienda ha dimostrato come aziende e servizi del territorio abbiano obiettivi, linguaggi, approcci, modalità di

lavoro e tempistiche troppo differenti tra loro e per questo inconciliabili. Le imprese dovrebbero essere accompagnate e supportate nel riconoscere e valorizzare le competenze dei lavoratori stranieri, mentre i servizi pubblici devono migliorare la loro interazione con il mondo imprenditoriale per facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Perciò la ricerca suggerisce che, affinché l'integrazione dei lavoratori stranieri e la gestione della diversità culturale nelle imprese possano essere realmente efficaci, è necessaria una combinazione di interventi a livello istituzionale, locale e organizzativo.

La scelta in un certo senso obbligata da parte delle imprese di mettere in campo politiche di diversity management per la gestione dei lavoratori stranieri, dovuta alla carenza di supporto da parte degli enti e servizi del territorio, è peculiare di fronte alle motivazioni che guidano gli interventi di inclusione nei confronti delle altre dimensioni della diversità. Per quanto riguarda la dimensione di genere e la disabilità, i benefici e gli incentivi per le aziende che derivano dalle misure inclusive messe in campo sono molto chiari ed evidenti. In particolare, per quanto riguarda la dimensione di genere, tutte le imprese, a prescindere dal settore e dalla dimensione, sono consapevoli della rilevanza del tema e si adoperano con le risorse disponibili per mettere in campo delle azioni inclusive. Questi comportamenti aziendali richiamano in maniera evidente le motivazioni al diversity management legate alla reputazione e all'*employer branding* (Edwards e Kelan, 2011): in una fase storica in cui la questione della parità di genere sul lavoro è al centro del dibattito, le aziende devono necessariamente intervenire per garantirsi una clientela ed un buon mercato. Al contrario, la dimensione culturale, etnica e soprattutto quella religiosa risulta ancora un tabù nelle imprese: il tema dell'immigrazione e dell'inclusione lavorativa delle persone straniere è da un lato divisivo, dal momento che continuano a coesistere visioni razziste e visioni inclusive; dall'altro è trascurato dalle istituzioni, dai governi così come dagli organi datoriali, sindacali e dalle associazioni di categoria. Viene considerata dai più come una questione marginale, che non merita uno spazio centrale nella discussione sull'inclusione nel mercato del lavoro e che comporta solamente delle complessità gestionali concrete, da risolvere in collaborazione con gli enti del terzo settore e i servizi del territorio. L'impegno delle imprese e delle istituzioni per il raggiungimento di obiettivi di inclusione e parità delle donne nel mercato del lavoro, seppur ancora distante dal traguardo, dovrebbe rappresentare un terreno fertile per il consolidamento di discorsi e pratiche riguardo alla gestione della diversità culturale, etnica e religiosa. È importante però che tali operazioni non si innestino a partire da degli incentivi puramente economici e reputazionali ma che, piuttosto, siano maturati sulla base di una maggiore consapevolezza dell'urgenza del tema in una società ed in un mercato del lavoro che sempre più assorbono ed hanno necessità di attrarre persone straniere e di origine straniera.

Le barriere al diversity management e le resistenze verso le misure di inclusione delle diversità sono però ancora molte. In particolare, riguardo ai lavoratori stranieri sono emersi innanzitutto degli ostacoli strutturali legati alle risorse economiche necessarie per affrontare le varie procedure di regolarizzazione e riconoscimento titoli, o ad esempio per la formazione linguistica. Inoltre, sono necessarie delle competenze amministrativo-giuridiche per la conoscenza di tali procedure e delle varie insidie che presentano, oltre che culturali, per la gestione di persone che presentano dei bisogni diversificati. Dopodiché, qualora si riescano a superare tali barriere – auspicabilmente con il supporto dei servizi del territorio – la convivenza organizzativa tra persone di diverse provenienze può provocare delle situazioni di conflitto, come è emerso dalla ricerca. Raramente si verificano episodi di aperto razzismo e discriminazione, tuttavia dalle affermazioni degli intervistati e dalle pratiche di gestione della diversità culturale che sono state riportate emerge una scarsa consapevolezza degli stereotipi e pregiudizi presenti nelle organizzazioni, che spesso conducono a trattamenti discriminatori non riconosciuti come tali. Per giustificare tali azioni, le aziende invocano il principio di pari opportunità, sostenendo che considerare le diversità comporterebbe l'adozione di metodi non meritocratici e ingiusti (Konrad et al., 2021). Tali ostacoli al cambiamento organizzativo sono inoltre dovuti alle mancate competenze interculturali delle persone deputate alla gestione della diversità, che solitamente svolgono anche molti altri compiti. Una simile impostazione culturale dell'organizzazione può riflettersi anche nella difficile interazione con il mercato estero e con i vari stakeholders internazionali: una cultura organizzativa monolitica (Cox, 1994), una scarsa apertura mentale delle persone ai vertici e la carenza di competenze culturali in azienda possono portare ad evitare o compromettere i rapporti con il mercato estero, con delle gravi ripercussioni anche dal punto di vista economico, specialmente in un mercato così fortemente globalizzato. Infine, le forti resistenze nei confronti dei programmi di inclusione delle diversità all'interno delle organizzazioni derivano spesso dal timore di perdere privilegi consolidati. Questo atteggiamento è legato ad una visione dell'inclusione secondo la quale concedere delle opportunità all'altro comporterebbe inevitabilmente una perdita di potere e vantaggi per i membri del gruppo maggioritario, un concetto che la letteratura critica definisce come “backlash” (Kidder et al., 2004).

In conclusione, seppur ancora prevalenti ostacoli e resistenze alla messa in pratica di interventi di diversity management nelle piccole e medie imprese in Italia, dalla presente ricerca sono emerse delle buone pratiche che possono rappresentare le fondamenta per la definizione di interventi e misure più strutturate. Si conferma un modello che tiene insieme le misure di diversity management e welfare aziendale, le politiche di Responsabilità Sociale d'Impresa e di Pari Opportunità per rispondere alle richieste normative ed economiche di inclusione e ai bisogni espressi dai lavoratori. Ciò avviene tuttavia in una modalità ancora fortemente disgregata, con delle risposte mirate alle singole istanze e

senza una visione a lungo termine. Per affrontare tale limite, è fondamentale che le imprese di piccole e medie dimensioni si inseriscano in una rete più ampia, per ricevere il giusto supporto delle istituzioni e dei vari servizi, necessario per una buona integrazione della popolazione straniera. Inoltre, è fondamentale promuovere una visione più ampia e strutturata del diversity management, affinché non si tratti più di azioni occasionali ma di politiche sistemiche che possano portare a un reale cambiamento nelle organizzazioni. In ultimo, gli interventi di diversity management volti all'inclusione della popolazione straniera nel mercato del lavoro dovranno essere maggiormente incentrati sul contrasto ai meccanismi discriminatori presenti nelle organizzazioni, con il consolidamento delle competenze interculturali che può avvenire grazie all'utilizzo di strumenti innovativi (come il framework ISO 30415:2021) ma soprattutto con una riflessione mirata, capace di tenere conto del contesto organizzativo, culturale, sociale e politico in cui si colloca l'organizzazione.

Appendice

SIGLA INTERVISTA AZIENDA	SEDE	DIMENSIONE	SETTORE	RUOLO PERSONA INTERVISTATA	SIGLA INTERVISTA LAVORATORE	LAVORATORE (DIPENDENTE/ COLLABORATORE)
I1_P_Gr_32	Torino	Grande impresa	32_Altre industrie manifatturiere	HR Manager		
I2_P_Mi_62	Torino	Micro impresa	62_Produzione di software, consulenza informatica e attività connesse	Presidente	IL_1 / I2_P_Mi_62	Junior Analyst
I3_P_Me_25	Brandizzo	Media impresa	25_Fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)	Dirigente		
I4_P_Gr_29	Rivoli	Grande impresa	29_Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	HR Manager		
I5_P_Pi_22	Torino	Piccola impresa	22_Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	Direttore generale e Project Manager	<ul style="list-style-type: none"> • IL_2 / I5_P_Pi_22 • IL_3 / I5_P_Pi_22 	<ul style="list-style-type: none"> • Key Account Manager • Plant Manager
I6_P_Me_62	Torino	Media impresa	62_Produzione di software, consulenza informatica e attività connesse	Responsabili Ufficio HR		
I7_P_Mi_62	Torino	Micro impresa	62_Produzione di software, consulenza informatica e attività connesse	Socio	IL_4 / I7_P_Mi_62	Application Engineer
I8_Me_62	Torino	Media impresa	62_Produzione di software, consulenza informatica e attività connesse	HR manager	<ul style="list-style-type: none"> • IL_5 / I8_Me_62 • IL_6 / I8_Me_62 • IL_7 / I8_Me_62 	<ul style="list-style-type: none"> • HR Specialist • Management Controller • SOC Coordinator
I9_P_Pi_56.1	Rivoli	Piccola impresa	56.1_Ristoranti	HR manager		
I10_P_Me_10	Carmagnola	Media impresa	10_Industrie alimentari	Direttore commerciale		
I11_P_Me_38	Settimo Torinese	Media impresa	38_Attività di raccolta,	HR Manager; Presidente	IL_8 / I11_P_Me_38	operatore ecologico

			trattamento e smaltimento dei rifiuti; recupero dei materiali			
I12_P_Me_28	Rivalta di Torino	Media impresa	28_Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature e nca	CEO	IL_9 / I12_P_Me_28	Purchasing Manager
I13_P_Mi_15	Torino	Micro impresa	15_Fabbricazione di articoli in pelle e simili	CEO		
I14_P_Mi_18	Torino	Micro impresa	18_Stampa e riproduzione di supporti registrati	AD		
I15_V_Pi_46	Vicenza	Piccola Impresa	46_Commercio all'ingrosso di computer, apparecchiature e informatiche periferiche e di software	AD	IL_10 / I15_V_Pi_46	Comunicazione e Marketing
I16_V_Me_74	Verona	Media Impresa	74_Altre Attività Professionali, Scientifiche e Tecniche	AD		
I17_V_Mi_25	Verona	Micro Impresa	25_Fabbricazione Di Prodotti In Metallo (esclusi Macchinari E Attrezzature)	AD		
I18_V_Mi_62	Vigonza	Micro Impresa	62_Produzione e di software, consulenza informatica e attività connesse	Socio		
I19_V_Mi_71	Padova	Micro Impresa	71_Actività degli studi di Architettura	AD		
I20_V_Pi_43	Verona	Piccola impresa inserita in un gruppo multinazionale	43_Installazione di impianti elettrici in edifici o in altre opere di costruzione	Managing Director		

			(inclusa manutenzione e riparazione)			
I21_V_Mi_15	Verona	Micro Impresa	15_Fabbricazione di articoli in pelle e simili	Fondatore		
I22_V_Mi_82	Padova	Micro Impresa	82_Altri servizi di sostegno alle imprese nca	Co-Fondatore		
I23_V_Me_28	Treviso	Media Impresa	28_Fabbricazione di macchine per l'industria alimentare, delle bevande e del tabacco	CEO		
I24_V_Pi_46	Vicenza	Piccola Impresa	46_Intermediari Del Commercio Di Elettronica Di Consumo Audio E Video, Materiale Elettrico Per Uso Domestico, Elettrodomestici	HR Manager		
I25_V_Me_28	Belluno	Media Impresa	28_Fabbricazione Di Macchine Automatiche Per La Dosatura, La Confezione E Per L'imballaggio (incluse Parti E Accessori)	AD e HR Manager		

Tabella 5.3. Il campione: sigle identificative delle imprese (manager e imprenditori) e dei lavoratori intervistati, dettagli sulla città in cui ha sede l'azienda, dimensioni, settore e ruolo intervistati.

Legenda Sigla Intervista Azienda: Intervista_Numero intervista_Regione (P: Piemonte, V: Veneto)_Dimensione azienda (Gr: Grande; Me: Media; Pi: Piccola; Mi: Micro)_Codice Ateco

Legenda Sigla Intervista Lavoratore: Intervista Lavoratore_Numero Intervista / Riferimento a Sigla Intervista Azienda

<p>Parte 1 – Presentazione della ricerca, scopo dell'intervista e informazioni pratiche</p>
<p>Parte 2 – Introduzione del partecipante e dell'impresa</p> <ul style="list-style-type: none"> . Di cosa si occupa l'impresa, da quanto tempo . Il suo ruolo all'interno dell'impresa, da quanto tempo, con quali esperienze pregresse (anche diverse) . Quale conoscenza/esperienza delle strategie di diversity management . Nella sua esperienza, ad oggi quali sono le questioni più rilevanti e urgenti che un'impresa deve affrontare? . L'internazionalizzazione dei mercati e la crescente diversificazione della popolazione lavorativa – in termini non solo di genere e età ma in particolare rispetto alla provenienza, all'etnia e all'appartenenza religiosa – è rilevante nella vostra realtà?
<p>Parte 3 – L'approccio e le pratiche di gestione della diversità</p> <ul style="list-style-type: none"> . Come si pone l'impresa rispetto al tema della diversità culturale, etnica e religiosa – quale posizione assume (più o meno inclusiva e attenta al tema/ tendenza a normalizzare/ focus su altre dimensioni) . Cosa fa l'impresa in questa direzione? . Quali sono le motivazioni che spingono l'impresa ad adottare tale posizione . E la storia dell'impresa da questo punto di vista: è cambiato qualcosa nel tempo? Cosa? Come? Sulla base di quali input? . Quale esperienza con popolazione lavorativa straniera e/o di origine straniera (valore percepito della diversità/conflicti emersi) . Quale esperienza con clienti stranieri . Se presenti, quali strumenti messi in campo per la gestione della diversità? E con quali esiti? . Si percepisce l'urgenza di nuovi strumenti per una gestione efficace della diversità? . Quali suggerimenti/ipotesi per una migliore gestione della diversità culturale . Ci sono esperienze di formazione e consulenza sul tema
<p>Parte 4 – Conclusione: quali bisogni e quali considerazioni sull'approccio italiano al diversity management</p> <ul style="list-style-type: none"> . Quali bisogni dell'impresa? Formativi, economici, di know-how ecc. . Quali considerazioni dell'approccio italiano al tema – quindi, un approccio legato alla normativa anti-discriminatoria, alle pari opportunità e al ricorso agli strumenti della contrattazione

Figura 5.1. Traccia delle interviste alle imprese (manager e imprenditori).

Parte 1 – presentazione della ricerca, scopo dell'intervista e informazioni pratiche

Parte 2 – introduzione del partecipante e del suo lavoro

- . Qual è il suo ruolo in impresa?
- . Da quanto tempo è inserito in impresa?
- . Come si è inserito in impresa? (candidatura spontanea, reclutamento tramite agenzia, contatto personale, tramite stage, posizione aperta su LinkedIn, ecc.)
- . Perché ha scelto questa impresa?
- . Ci sono stati degli aspetti durante il **colloquio di selezione** - su cui si è concentrato o si è concentrata la persona che ha condotto il colloquio – relativi ai valori o più in generale alla “filosofia” dell’impresa?
- . Nella prima fase, è stato seguito per un **accompagnamento all’inserimento**? Se sì, come e da chi?
- . La prima fase di inserimento è stata difficile o significativa in qualche maniera?
- . Come è organizzata la **divisione del lavoro**? (divisione in team; collaborazione con i colleghi; chi sono i responsabili)
- . Con che frequenza interagisce con i suoi **responsabili**? (inteso come responsabile hr, responsabile di team e direttore generale nelle imprese più grandi; referenti, soci responsabili o presidenti nelle realtà più piccole)
- . sente di avere una voce nelle **decisioni aziendali**? (i vertici coinvolgono i collaboratori nei processi decisionali) [opzionale sulla base delle risposte precedenti]
- . nella quotidianità, cosa impatta (in senso negativo e positivo) sul **clima** che c’è in azienda?

Parte 3 – Percezione di uguaglianza ed equità e il lavoro nel quotidiano

- . Secondo lei che cosa significa, in termini pratici, parlare di **equità e parità** nell’ambiente di lavoro? Personalmente, che importanza dà a tali aspetti?
- In che modo, secondo lei, equità e parità possono essere promosse e implementate? Attraverso quali strumenti e azioni concrete?
- . cosa significa per lei un **atteggiamento discriminatorio** sul lavoro? Ne è mai stato/a testimone diretto/a o indiretto/a?
- . si sono creati dei **gruppi** interni all’azienda di persone che sono o si sentono accomunate da qualcosa? in che modo tali sotto-gruppi creano dinamiche di inclusione/esclusione e diverse corsie preferenziali in termini di trattamento e sviluppi di carriera differenziati?

Parte 4 – la valorizzazione di diversità e inclusione in impresa

- . l’azienda offre dei programmi di **formazione** per i dipendenti? Se sì, di che tipo? Ci sono delle formazioni che ricorda come significative?
- le **opportunità** di formazione e crescita/carriera **raggiungono tutti** o qualcuno ne è escluso (non viene offerta la formazione a chi sta per andare in pensione, le comunicazioni sono solo su una piattaforma su cui però non tutti hanno accesso etc)?
- . l’azienda è attenta ai **bisogni** di tutti i lavoratori? (ad es. bisogni religiosi, culturali, alimentari, di conciliazione vita-lavoro, formativi)
- . l’azienda offre dei **servizi specifici** per, ad esempio: conciliazione vita lavoro; insegnamento della lingua italiana; supporto nella gestione di pratiche burocratiche?
- . In che misura l’**azienda** presso la quale lavora **si presenta** – sia con i suoi collaboratori che con il mondo esterno – come una realtà attenta alla promozione dell’inclusione?
- . se sì, come lo fa? (Magari con dei **programmi specifici**, delle campagne di comunicazione, ecc.)
- . **cosa fa l’azienda** concretamente per valorizzare la diversità? Qualche esempio
- . secondo lei quale potrebbe essere **una strategia per gestire al meglio la diversità in azienda** (per un risultato di promozione, valorizzazione e inclusione)?
- . cosa ne pensa dei **programmi di diversity & inclusion**? (esempio diversity training su unconscious bias, se necessario)

Parte 5 – riflessioni conclusive

- . Insomma, e per concludere, se dovesse fare un **bilancio** complessivo con le azioni intraprese dalla sua azienda per promuovere e valorizzare diversità e inclusione, cosa mi direbbe?
- . quali sono a suo parere gli aspetti su cui i **vertici** dell’azienda dovrebbero focalizzarsi di più?
- . nel caso partisse qualche programma o gruppo, dove le piacerebbe essere coinvolto?

Figura 5.2. Traccia delle interviste ai lavoratori (dipendenti e collaboratori).

Survey - Diversity and inclusion

Grazie per aver scelto di partecipare a questo sondaggio.

Lo scopo è di raccogliere il punto di vista delle persone in merito alla gestione della diversità culturale, etnica e religiosa. Le domande sono volutamente aperte, per lasciare spazio di espressione.

I dati raccolti saranno trattati in maniera aggregata, nel rispetto della normativa che regola la raccolta dei dati ai fini di ricerca (v. Informativa sul trattamento dei dati personali ai sensi degli artt. 13 e 14 del Regolamento 2016/679/UE).

* Indica una domanda obbligatoria

Informazioni generali

1. La mia posizione in azienda *

Contrassegna solo un ovale.

- Presidente
- Amministratore delegato
- Direttore
- Responsabile delle risorse umane
- Responsabile di Team
- Collaboratore esterno
- Dipendente Apprendista
- Altro: _____
-

2. Il mio ruolo in azienda *

3. Da quanto tempo lavori in questa azienda? *

Il lavoro

4. C'è stato un processo di Onboarding o di socializzazione organizzativa per il tuo * inserimento in azienda? Se sì, come?

5. Ogni quanto interagisci con i tuoi responsabili? *

Contrassegna solo un ovale.

- Quotidianamente
- Almeno 3 volte a settimana
- Una volta alla settimana
- Una volta ogni 2/3 settimane
- Una volta al mese Altro:
- _____

6. Senti di avere una voce nei processi decisionali in azienda? Se sì, come sei ***** coinvolto/a?

Parità, equità, diversità e inclusione

7. Cosa intendi per parità ed equità in azienda? *****

8. Cosa significa per te "essere inclusivi" in azienda? *****

9. A cosa ti fa pensare il termine "diversità"? *****

Diversità culturale in azienda

10. Ci sono lavoratori/lavoratrici stranieri/e nella vostra impresa? (per stranieri/e si ***** intende: provenienti da paesi UE o Extra-UE lungo soggiornanti o di recente arrivo)

Contrassegna solo un ovale.

- Sì
- No *Passa alla domanda 16.*

11. Quanti/e sono?

12. In quali posizioni e ruoli sono inseriti/e?

13. Ci sono stati dei cambiamenti negli ultimi 5 anni rispetto alla presenza straniera ***** in impresa?

Contrassegna solo un ovale.

- Sono aumentati i lavoratori e le lavoratrici stranieri/e
- Sono diminuiti i lavoratori e le lavoratrici stranieri/e
- Non è cambiato nulla
- Non saprei Altro:
- _____

14. L'azienda è attenta ai bisogni di tutti i lavoratori e lavoratrici? (ad es. bisogni religiosi, culturali, alimentari, di conciliazione vita-lavoro, formativi)
15. L'azienda offre dei servizi specifici per, ad esempio: conciliazione vita lavoro; insegnamento della lingua italiana; supporto nella gestione di pratiche burocratiche?

Il rapporto con il mercato estero

16. Come si colloca l'impresa sul mercato internazionale? Ad esempio, lavorate con clienti/fornitori esteri?
17. Gli stakeholders internazionali richiedono alcuni standard relativi all'inclusione e alla sostenibilità sociale d'impresa? Se sì, quali?
18. Quali criticità nel rapporto con stakeholders internazionali?

La gestione della diversità

19. Ritieni che la vostra impresa sia attenta al tema della diversità culturale? Se sì, * come e perché?
20. Sono presenti degli strumenti in impresa per la gestione della diversità? Se sì, * quali?
21. Ci sono esperienze di formazione e/o consulenza sul tema della diversità * culturale in impresa?

Riferimenti bibliografici

- A cura della Direzione Generale dell'Immigrazione e delle Politiche di Integrazione. Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. (2023). *XIII Rapporto Annuale. Gli stranieri nel mercato del lavoro in Italia*.
- A cura della Direzione Generale dell'Immigrazione e delle Politiche di Integrazione. Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. (2024). *XIV Rapporto Annuale. Gli stranieri nel mercato del lavoro in Italia*.
- A cura della Direzione Generale dell'Immigrazione e delle Politiche di Integrazione. Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. (2020). *X Rapporto Annuale. Gli stranieri nel mercato del lavoro in Italia*.
- Acker, J. (2000). Revisiting class: Thinking from gender, race, and organizations. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 7(2), 192–214.
- Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*. (Centro Regionale Di Informazione Delle Nazioni Unite). (2015). Nazioni Unite.
- Ahmed, S. (2007). The language of diversity. *Ethnic and Racial Studies*, 30(2), 235–256.
- Aielli, M., De Carlo, M., Dessy, A., Imperatori, B., Montanari, F., Ortini, M., & Paradiso, L. (2006). *Talenti si diventa. Esperienze aziendali per costruire le persone di valore*.
- Alcaro, A. (2020). *Analisi della contrattazione inclusiva Multicultural. Diversity management Master Executive 1° livello*.
- Alessandrini, G., & Mallen, M. (2020). Introduzione: Vivere la diversità ai tempi della rivoluzione digitale. *Diversity Management: Genere e Generazioni per Una Sostenibilità Resiliente. (Education e Risorse Umane)*, 11–47.
- Alewell, D., & Rastetter, D. (2020). On the (ir)relevance of religion for human resource management and diversity management: A German perspective. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 34(1), 9–31.
- Alexander, C. S., & Miesing, P. (2004). How important are stakeholders relationships? *Allied Academies International Conference. Academy of Strategic Management. Proceedings*, 3(1), 1.
- Alhejji, H., Garavan, T., Carbery, R., O'Brien, F., & McGuire, D. (2016). Diversity Training Programme Outcomes: A Systematic Review. *Human Resource Development Quarterly*, 27(1), 95–149.
- Allasino, E. (2004). *La discriminazione dei lavoratori immigrati nel mercato del lavoro in Italia*. Employment Department, International Labour Office.
- Ambrosini, M. (1999). *Utiles invasori: L'inserimento degli immigrati nel mercato del lavoro italiano*. Franco Angeli.

- Ambrosini, M. (2000). Gli immigrati nei mercati del lavoro: Il ruolo delle reti sociali. *Stato e Mercato*, 3, 415–446.
- Ambrosini, M. (2001). *La fatica di integrarsi: Immigrati e lavoro in Italia* (Vol. 126). il Mulino.
- Ambrosini, M. (2010). *Richiesti e respinti. L'immigrazione in Italia come e perché*. Il Saggiatore.
- Ambrosini, M. (2011). *Manuale di sociologia delle migrazioni*. il Mulino.
- Ambrosini, M. (2013). Immigration in Italy: Between Economic Acceptance and Political Rejection. *Journal of International Migration and Integration*.
- Ambrosini, M. (2020). L'integrazione degli immigrati: Una mappa concettuale. In *L'integrazione dimenticata: Riflessioni per un modello italiano di convivenza partecipata tra immigrati e autoctoni* (pp. 33–40). Centro studi e ricerche Idos.
- Ambrosini, M., & Panichella, N. (2016). Immigrazione, occupazione e crisi economica in Italia. *Quaderni Di Sociologia*, 72, 115–134.
- Anderson-Gough, F., Edgley, C., Robson, K., & Sharma, N. (2020). *Professional Identity and “the Enigma of Diversity”: Sensemaking and enacting hard and soft law in Audit Firms*.
- Andriescu, M. (2018). How policies select immigrants: The role of the recognition of foreign qualifications. *Migration Letters*, 15(4), 461–475.
- Anna Maria Manganelli Rattazzi & Chiara Volpato. (2001). Forme sottili e manifeste di pregiudizio verso gli immigrati. *Giornale Italiano Di Psicologia*, 2, 351–378.
- Apfelbaum, E. P., Norton, M. I., & Sommers, S. R. (2012). Racial Color Blindness: Emergence, Practice, and Implications. *Current Directions in Psychological Science*, 21(3), 205–209.
- Arcuri, L. (1992). Razzismo: Il pregiudizio automatico. *Psicologia Contemporanea*, 112, 4–11.
- Aristide R. Zolberg. (1997). Richiesti ma non benvenuti. *Rassegna Italiana Di Sociologia*, 1, 19–40.
- Arlington, B. of N., & Va. (1976). *Equal employment opportunity: Programs and results. PPF Survey No. 112*. Bureau of National Affairs.
- Avery, D. R., & McKay, P. F. (2006). Target Practice: An organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants. *Personnel Psychology*, 59(1), 157–187.
- Bagolini, M. (2010). *Tra integrazione e subalternità: La mobilità lavorativa degli immigrati: Modelli di mobilità occupazionale e carriere lavorative*. Ediesse.
- Bagilhole, B. (2010). Applying the lens of intersectionality to UK equal opportunities and diversity policies. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 27(3), 263–271.
- Bagnoli, L. (2004). *Quale responsabilità sociale per l'impresa?* Franco Angeli.

- Bagnoli, L. (2010). *Responsabilità sociale e modelli di misurazione*. Franco Angeli.
- Bairoh, S. (2008). Current debates on classifying diversity management: Review and a proposal. *Swedish School Of Economics And Business Administration Working Papers*.
- Baldwin-Edwards, M. (2004). Immigration into Greece, 1990-2003: A southern European paradigm. *European Population Forum*, 29.
- Balloi, C. (2021). *La diversità nei luoghi di lavoro: Modelli, approcci e competenza pedagogica interculturale per il Diversity Management*. 1–160.
- Bartoli, C. (2012). *Razzisti per legge. L'Italia che discrimina*. Gius. Laterza & Figli Spa.
- Basso, P., & Perocco, F. (2003). Gli immigrati in Europa. *Diseguaglianze, Razzismo, Lotte*.
- Bauman, Z. (2012). *Modernità liquida*. Gius. Laterza & Figli Spa.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital*. New York: Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research.
- Bell, M. (2008). The Implementation of European Anti-Discrimination Directives: Converging towards a Common Model? *The Political Quarterly*, 79(1), 36–44.
- Bendick Jr, M., Egan, M. L., & Lofhjelm, S. M. (2001). Workforce diversity training: From anti-discrimination compliance to organizational development. *Human Resource Planning*, 24(2).
- Benefiel, M., Fry, L. W., & Geigle, D. (2014). Spirituality and religion in the workplace: History, theory, and research. *Psychology of Religion and Spirituality*, 6(3), 175.
- Bennett, M. J. (1986). Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. *Cross-Cultural Orientation: New Conceptualizations and Applications*, University Press of America, 27–70.
- Bergen, N., & Labonté, R. (2020). “Everything Is Perfect, and We Have No Problems”: Detecting and Limiting Social Desirability Bias in Qualitative Research. *Qualitative Health Research*, 30(5), 783–792.
- Bernstein, M. (2005). Identity Politics. *Annual Review of Sociology*, 31, 47–74.
- Berrey, E. (2015). The Enigma of Diversity: The Language of Race and the Limits of Racial Justice. In *The Enigma of Diversity*. University of Chicago Press.
- Bertolini, S., & Gobbino, E. (2024). *Il lavoro secondo i giovani piemontesi*. In “Il giovane Piemonte. Tra sfide demografiche e opportunità di sviluppo” (1/2024) [Blue Paper CLB - CPS].
- Bertolini, S., Borgna, C., & Romanò, S. (2022). Il lavoro cambia e i giovani che fanno? *Tra Struttura, Aspirazioni e Percezioni*.
- Bickenbach, J. (2014). Universally design social policy: When disability disappears? *Disability and Rehabilitation*, 36(16), 1320–1327.

- Biolcati, F., Rovati, G., & Segatti, P. (2020). *Come cambiano gli italiani: Valori e atteggiamenti dagli anni Ottanta a oggi*. Il Mulino.
- Blau, P. M., & Duncan, O. D. (1967). *The American Occupational Structure*. Wiley.
- Bocchi, G., & Ceruti, M. (1994). *Solidarietà o barbarie: L'Europa delle diversità contro la pulizia etnica* (Vol. 25). Raffaello Cortina Editore.
- Bogaert, S., & Vloeberghs, D. (2005). Differentiated and individualized personnel management: Diversity management in Belgium. *European Management Journal*, 23(4), 483–493.
- Boje, D., & Dennehy, R. (1993). *Managing the Postmodern World: America's Revolution against Exploitation*. Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque, IA.
- Bolzoni, M., & Donatiello, D. (2018). Prima accoglienza: Obiettivo inclusione. In *Le città globali e le sfide dell'integrazione* (pp. 61–80). Ledizioni.
- Bombelli, M. C. (2003). Uguali o diversi? Riflessioni per un utilizzo consapevole del Diversity Management. *Economia & Management*, 5, 99–110.
- Bombelli, M. C., & Lazazzara, A. (2014). Superare il Diversity Management. Come alcune terapie rischiano di peggiorare le malattie organizzative. *Sociologia Del Lavoro*, 134.
- Bond, M. A., & Pyle, T. L. (1998). Diversity Dilemmas at Work. *Journal of Management Inquiry*, 7(3), 252–269.
- Borrelli, D. (2023). La meritocrazia nuoce all'Università. Chi la pratica avvelena anche te. *Perché La Valutazione Ha Fallito*, 41.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In *In Richardson J.E. (a cura di), Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241–258). Greenwood Press.
- Bowleg, L. (2012). The Problem With the Phrase *Women and Minorities*: Intersectionality—An Important Theoretical Framework for Public Health. *American Journal of Public Health*, 102(7), 1267–1273.
- Boxenbaum, E. (2006). *Lost in Translation: The Making of Danish Diversity Management*. 49(7), 939–948.
- Brammer, S., Millington, A., & Pavelin, S. (2009). Corporate Reputation and Women on the Board. *British Journal of Management*, 20(1), 17–29.
- Bristow, L. R., Butler, A. S., & Smedley, B. D. (2004). *In the nation's compelling interest: Ensuring diversity in the health-care workforce*. The National Academies Press.
- Buemi, M., Conte, M., & Guazzo, G. (2015). *Il Diversity Management per una crescita inclusiva: Strategie e strumenti*. Franco Angeli.
- Bureau of National Affairs. (1976). *Equal employment opportunity: Programs and results*. PPF Survey No. 112.

- Calás, M. B., Holgersson, C., & Smircich, L. (2009). “Diversity Management”? Translation? Travel?
- Calderini, M., Dallaglio, E., Magnani, M., & Mencattini, A. (2022). *Il contributo del welfare aziendale al rinnovamento del welfare italiano. Welfare Index PMI Rapporto 2022.*
- Campomori, F. (2019). La governance multilivello delle politiche di accoglienza dei richiedenti asilo e rifugiati in Italia. *Le Istituzioni Del Federalismo*, 1(1), 5–20.
- Campomori, F., & Caponio, T. (2017). Immigrant integration policymaking in Italy: Regional policies in a multi-level governance perspective. *International Review of Administrative Sciences*, 83(2), 303–321.
- Cannito, M., Mercuri, E., & Tomatis, F. (2023). La creazione mediatica della paura: Lo spettro della censura tra cancel culture e politicamente corretto. *Cambio: Rivista Sulle Trasformazioni Sociali*: 25, 1, 2023, 29–43.
- Capowski, G. (1996). Managing diversity. *Management Review*, 85(6), 12.
- Carmichael, S., & Hamilton, C. V. (1967). *Black power* (Vol. 48). Random House New York.
- Carnevale, A. P., & Stone, S. C. (1994). Diversity beyond the golden rule. *Training & Development*, 48(10), 22–40.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*.
- Castagnone, E., & Salis, E. (2015). Workplace integration of migrant health workers in Europe. Comparative report on five European countries. *WORK→INT Research Report, Turin, FIERI*.
- Castles, S. (2002). Migration and Community Formation under Conditions of Globalization. *International Migration Review*, 36(4), 1143–1168.
- Castles, S., & Kosack, G. (2010). The function of labour immigration in Western European capitalism. *Selected Studies in International Migration and Immigrant Incorporation*, 1, 21.
- Castles, S., & Miller, M. J. (1998). The Migratory Process and the Formation of Ethnic Minorities. In *The Age of Migration* (pp. 19–47). Macmillan Education UK.
- Castles, S., & Miller, M., J. (2012). *The age of migration: International population movements in the modern world*. Macmillan Education UK.
- Centro studi e ricerche Idos. (2021). *Dossier Statistico Immigrazione 2021*.
- Centro studi e ricerche Idos. (2023). *Dossier Statistico Immigrazione 2023*.
- Centro studi e ricerche Idos. (2024). *Dossier Statistico Immigrazione 2024*.
- Cerana, N. (2004). *Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti e casi d'eccellenza* (Vol. 44). Franco Angeli.

- Ceri, P. (1985). Diversità e differenze sociali. Considerazioni sulla disuguaglianza. *Teoria Politica*, 1(2), 43–73.
- Chiaromonte, W., & Federico, V. (2021). The Labour Market Needs Them, But We Don't Want Them to Stay for Good: The Conundrum of Migrants, Refugees and Asylum Seekers' Integration in Italy. *Migrants, Refugees and Asylum Seekers' Integration in European Labour Markets: A Comparative Approach on Legal Barriers and Enablers*, 193-212.
- Chiswick, B. R., & Miller, P. W. (2009). The international transferability of immigrants' human capital. *Economics of Education Review*, 28(2), 162–169.
- Chiswick, B., & Hatton, T. J. (2003). International migration and the integration of labor markets. In *Globalization in historical perspective* (pp. 65–120). University of Chicago Press.
- Cho, S., Crenshaw, K. W., & McCall, L. (2013). Toward a Field of Intersectionality Studies: Theory, Applications, and Praxis. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 38(4), 785–810.
- Chugh, D., & Brief, A. P. (2008). 1964 was not that long ago: A story of gateways and pathways. In A. P. Brief (Ed.), *Diversity at Work* (1st ed., pp. 318–340). Cambridge University Press.
- Chung, H., & Van Der Lippe, T. (2020). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365–381.
- Cingari, S. (2020). *La meritocrazia*. Ediesse.
- Cletus, H. E., Mahmood, N. A., Umar, A., & Ibrahim, A. D. (2018). Prospects and Challenges of Workplace Diversity in Modern Day Organizations: A Critical Review. *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*, 9(2), 35–52.
- Clutterbuck, D., & Ragins, B. R. (2002). *Mentoring and diversity: An international perspective*. Routledge.
- Clutterbuck, D., Poulsen, K., & Kochan, F. (2012). *EBOOK: Developing successful diversity mentoring programmes: An international casebook*. McGraw-Hill Education (UK).
- Coccia, B., & Di Sciullo, L. (2020). L'integrazione dimenticata. In *Riflessioni per un Modello Italiano di Convivenza Partecipata tra Immigrati e Autoctoni*.
- Coin, F. (2023). *Le grandi dimissioni*. Giulio Einaudi Editore.
- Cole, E. R. (2008). Coalitions as a Model for Intersectionality: From Practice to Theory. *Sex Roles*, 59(5–6), 443–453.
- Colella, F., & Di Lorenzo, S. (2023). Diversità, inclusione e innovazione sociale nei sistemi organizzativi complessi: Una riflessione critica sulla Gender Diversity intersezionale in Italia. *MONDI MIGRANTI*, 2023/2.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95–S120.

- Collins, P. H., & Bilge, S. (2020). *Intersectionality*. John Wiley & Sons.
- Comacchio, A., & Grigoletto, E. (2005). Diversità e hidden value: Un modello di analisi delle politiche di diversity management. *VI Workshop Di Organizzazione Aziendale Organizzare a Misura d'uomo, Conference Proceedings*.
- Commissione Europea. (2000). *Council Directive 2000/43/EC of 29 June 2000 implementing the principle of equal treatment between persons irrespective of racial or ethnic origin*.
- Commissione, U. E. (2001). *Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*. Bruxelles.
- Confindustria, & Cerved. (2022). *Rapporto Regionale PMI*.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39–67.
- Cook, A., & Glass, C. (2014). Do Diversity Reputation Signals Increase Share Value? *Human Resource Development Quarterly*, 25(4), 471–491.
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, T. (2001). *Creating the Multicultural Organization. A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45–56.
- Cox, T., & Beale, R. L. (1997). *Developing Competency to Manage Diversity*. Berrett-Koehler Publishers.
- Crane, A., & Matten, D. (2007). *Corporate social responsibility* (Vol. 2).
- Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. J. (2019). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Oxford University Press, USA.
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. *University of Chicago Legal Forum*, 139–167.
- Crenshaw, K. (1995). The Identity Factor in Multiculturalism. *Liberal Education*, 81(4), 6–11.
- Crosby, F., & Gonzalez-Intal, A. M. (1984). Relative Deprivation and Equity Theories. In R. Folger (Ed.), *The Sense of Injustice* (pp. 141–166). Springer US.
- Cuomo, S., & Mapelli, A. (2007). *Diversity management: Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*. Guerini e associati.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm* (Englewood Cliff).

- D'Souza, D. (1997). The diversity trap: Usefulness of cultural diversity training by corporations. *Forbes*, 159(2), 83–84.
- Da Silva Martins, S., Medeiros, C. A., & Nascimento, E. L. (2004). Paving Paradise: The Road From “Racial Democracy” to Affirmative Action in Brazil. *Journal of Black Studies*, 34(6), 787–816.
- Daniels, C. (2004). 50 best companies for minorities. *Fortune*, 149(13), 136–141.
- Dass, P., & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Executive*, 13(2), 375–387.
- Davis, K. (2008). Intersectionality as buzzword: A sociology of science perspective on what makes a feminist theory successful. *Feminist Theory*, 9(1), 67–85.
- Days, D. S. (1984). Turning back the clock: The Reagan administration and civil rights. *Harv. CR-ClI Rev.*, 19, 309.
- De Haas, H. (2011). *The determinants of international migration: Conceptualising policy, origin and destination effects*.
- De Vita, L. (2011). *Il diversity management in Europa e in Italia. L'esperienza delle Carte delle diversità*. Franco Angeli.
- Deardorff, D. K. (2009). *The SAGE handbook of intercultural competence*. Sage.
- Dell'Interno, M. (2017). Le iniziative di buona accoglienza e integrazione dei migranti in Italia Modelli, strumenti e azioni. *Dipartimento per Le Libertà Civili e l'Immigrazione*.
- Demaio, G. (2020). Donne e migrazione: Un protagonismo misconosciuto. In *L'integrazione dimenticata: Riflessioni per un modello italiano di convivenza partecipata tra immigrati e autoctoni* (pp. 56–64). Centro studi e ricerche Idos.
- Dennissen, M., Benschop, Y., & Van Den Brink, M. (2020). Rethinking Diversity Management: An Intersectional Analysis of Diversity Networks. *Organization Studies*, 41(2), 219–240.
- Devins, N. (1989). Affirmative Action after Reagan. *Texas Law Review*, 68, 353.
- Di Lorenzo, S., & Colella, F. (2023). Diversità, inclusione e innovazione sociale nei sistemi organizzativi complessi: Una riflessione critica sulla Gender Diversity intersezionale. *Mondi Migranti: 2, 2023*, 21–37.
- Di Napoli, A., Gatta, R., Rossi, A., Perez, M., Costanzo, G., Mirisola, C., & Petrelli, A. (2017). Discriminazione percepita sul luogo di lavoro in quanto straniero: Uno studio sulla salute mentale percepita dagli immigrati in Italia. *Epidemiologia & Prevenzione*, 41(3–4), 33–44.
- Di Sciullo, L. (2020). Modelli in frammenti... E frammenti di modello? Il singolare caso dell'Italia, tra segregazione esplicita e integrazione implicita. In *L'integrazione dimenticata. Riflessioni per un Modello Italiano di Convivenza Partecipata tra Immigrati e Autoctoni*. Rome: Centro Studi e Ricerche Idos.

- Dobbin, F. (2009). *Inventing Equal Opportunity*. Princeton University Press.
- Doherty, L. (2004). Work-life balance initiatives: Implications for women. *Employee Relations*, 26(4), 433–452.
- Donlevy, V., Curtarelli, M., McCoshan, A., & Meierkord, A. (2016). Study on obstacles to recognition of skills and qualifications. *Final Report, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Luxembourg: Publications Office of the European Union*.
- Donohue, J. J. I. (1986). Is Title VII Efficient. *University of Pennsylvania Law Review*, 134, 1411.
- Drydakis, N. (2022). Adverse working conditions and immigrants' physical health and depression outcomes: A longitudinal study in Greece. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 1–18.
- Eby, L. T., & Lockwood, A. (2005). Protégés' and mentors' reactions to participating in formal mentoring programs: A qualitative investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 441–458.
- Edelman, L. B. (1990). Legal Environments and Organizational Governance: The Expansion of Due Process in the American Workplace. *American Journal of Sociology*, 95(6), 1401–1440.
- Edelman, L. B. (1992). Legal Ambiguity and Symbolic Structures: Organizational Mediation of Civil Rights Law. *American Journal of Sociology*, 97(6), 1531–1576.
- Edelman, L. B., Abraham, S. E., & Erlanger, H. S. (1992). Professional Construction of Law: The Inflated Threat of Wrongful Discharge. *Law & Society Review*, 26(1), 47–84.
- Edwards, M. R., & Kelan, E. K. (2011). Employer branding and diversity: Foes or friends? In *Branded lives* (pp. 168–184). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Elias, N., & Scotson, J. L. (1994). *The established and the outsiders*.
- Elkington, J. (1998). Cannibals with forks: The triple bottom line of sustainability. *Gabriola Island: New Society Publishers*.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273.
- Ercan, S. A. (2015). Creating and Sustaining Evidence for “Failed Multiculturalism”: The Case of “Honor Killing” in Germany. *American Behavioral Scientist*, 59(6), 658–678.
- EUROPEA, I. C. D. (2000). Direttiva 2000/43/CE. *CE, Adoptada Por El Consejo UE, El, 29*.
- European Commission, (2017), Labour market performance of refugees in the EU, Working Paper 1/2017.
- European Commission/OECD (2016), How are Refugees Faring on the European Labour Market, Working Paper 1/2016.

- Excelsior, S. I. (2023). *Lavoratori Immigrati. I fabbisogni professionali e formativi. Indagine 2023*. Unioncamere.
- Feild, J. (1984). *Affirmative action: A fresh look at the record twenty-two years after the beginning*.
- Ferner, A., Almond, P., & Colling, T. (2005). Institutional theory and the cross-national transfer of employment policy: The case of ‘workforce diversity’ in US multinationals. *Journal of International Business Studies*, 36, 304–321.
- Ferner, A., Almond, P., & Colling. (2005). Institutional theory and the cross-national transfer of employment policy: The case of ‘workforce diversity’ in US multinationals. *Journal of International Business Studies*, 36, 304–321.
- Ferrero, M., & Perocco, F. (2011). *Razzismo al lavoro. Il sistema della discriminazione sul lavoro, la cornice giuridica e gli strumenti di tutela: Il sistema della discriminazione sul lavoro, la cornice giuridica e gli strumenti di tutela*. Franco Angeli.
- Festing, M., Kornau, A., & Schäfer, L. (2015). Think talent – think male? A comparative case study analysis of gender inclusion in talent management practices in the German media industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 707–732.
- Foldy, E. G. (2003). ‘Managing’ diversity. Identity and power in organizations. In *Gender, Identity and the Culture of Organizations* (pp. 92–112). Routledge.
- Fondazione Leone Moressa. (2022). *Rapporto annuale 2022 sull’economia dell’Immigrazione*.
- Fondazione Leone Moressa. (2023). *Rapporto annuale 2023 sull’economia dell’Immigrazione*.
- Fondazione Leone Moressa. (2024). *Rapporto annuale 2024 sull’economia dell’Immigrazione*.
- Fontanari, E., & Ambrosini, M. (2018). Into the Interstices: Everyday Practices of Refugees and Their Supporters in Europe’s Migration ‘Crisis.’ *Sociology*, 52(3), 587–603.
- Forbes, R. P. (2009). *The Missouri compromise and its aftermath: Slavery and the meaning of America*. Univ of North Carolina Press.
- Foster, B. G., Jackson, G., Cross, W. E., Jackson, B., & Hardiman, R. (1988). Workforce diversity in business. *Training & Development Journal*, 42(4), 38–43.
- Fowler, S. M. (2006). Training across cultures: What intercultural trainers bring to diversity training. *International Journal of Intercultural Relations*, 30(3), 401–411.
- Francesco, A. M., & Gold, B. A. (2005). *International Organizational Behavior: Text, Cases, and Skills* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Frémeaux, S. (2020). A common good perspective on diversity. *Business Ethics Quarterly*, 30(2), 200–228.
- Frey, M., Daniela, B., & Stella, S. (2021). *LINEE GUIDA DIVERSITY and inclusion IN AZIENDA L’esperienza dell’Osservatorio D&I di UN Global Compact Network Italia*.

- Froehlich, H. P., & Hawver, D. A. (1974). Compliance Spinoff: Better Personnel Systems. *Personnel*, 51(1), 62–68.
- Galen, M., & Palmer, A. T. (1994). White, male, and worried. *Business Week*, 31, 50–55.
- Galli, M. C., Ceruti, M., & Pievani, T. (1998). *Pensare la diversità. Idee per un'educazione alla complessità umana* (Vol. 12). Meltemi Editore srl.
- Garris, S., & Black, A. (1974). Revising Personnel Management Procedures. *Personnel*, 51(6), 50–58.
- Gheno, V. (2022). Questione di privilegi: Come il linguaggio ampio può contribuire ad ampliare gli orizzonti mentali. *AG About Gender-International Journal of Gender Studies*, 11(21).
- Giacalone, F. (2016). Il razzismo istituzionale attraverso storie di discriminazione: Pratiche e linguaggi razzisti. *Voci*, 16, 82–106.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Aldine.
- Goffman, E. (1959). *La vita quotidiana come rappresentazione*. il Mulino.
- Gordon, J. (1992). Getting started on diversity work. *Training*, 29(1), 26–31.
- Gordon, J. (1995). Different from what? Diversity as a performance issue. *Training*, 32(5), 25.
- Gould, R., Harris, S. P., Mullin, C., & Jones, R. (2020). Disability, diversity, and corporate social responsibility: Learning from recognized leaders in inclusion. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 52(1), 29–42.
- Graham, H. D. (1992). The Origins of Affirmative Action: Civil Rights and the Regulatory State. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 523(1), 50–62.
- Greene, A. M., & Kirton, G. (2004). *Views from another stakeholders: Trade union perspectives on the rhetoric of 'Managing Diversity'*. Industrial Relations Research Unit, Warwick Business School.
- Greene, A., & Kirton, G. (2010). *Diversity management in the UK: Organizational and stakeholders experiences*. Routledge.
- Greene, A., Kirton, G., & Wrench, J. (2005). Trade Union Perspectives on Diversity Management: A Comparison of the UK and Denmark. *European Journal of Industrial Relations*, 11(2), 179–196.
- Grove, C., & Hallowell, W. (1995). Can diversity initiatives be exported. *HR Magazine*, 40(3), 78–79.
- Guest, D. (2002). Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*, 44(3), 335–358.
- Gwartney-Gibbs, P. A., & Lach, D. H. (1993). Sociological Explanations for Failure to Seek Sexual Harassment Remedies. *Mediation Quarterly*, 9, 365–374.

- Habermas, J., & Taylor, C. (2001). *Multiculturalismo. Lotte per il riconoscimento*. Feltrinelli Editore.
- Hainmueller, J., Hangartner, D., & Lawrence, D. (2016). When lives are put on hold: Lengthy asylum processes decrease employment among refugees. *Science Advances*, 2(8).
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture, Ancor Books*. Doubleday and Company.
- Hancock, A.-M. (2007). When multiplication doesn't equal quick addition: Examining intersectionality as a research paradigm. *Perspectives on Politics*, 5(1), 63–79.
- Harper, S., & Reskin, B. (2005). Affirmative Action at School and on the Job. *Annual Review of Sociology*, 31(1), 357–379.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199–1228.
- Hartmann, H. (1976). Capitalism, Patriarchy, and Job Segregation by Sex. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 1(3, Part 2), 137–169.
- Hawrysz, L. (2013). Patronage vs. Implementation of the Corporate Social Responsibility (CSR) concept in the public sector. *Proceedings of Advanced Research in Scientific Areas, Zilina, The Slovak Republic*, 2–6.
- Hearn, J., & Louvrier, J. (2015). Theories of difference, diversity, and intersectionality. *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations*, 62–82.
- Heilman, M. E., McCullough, W. F., & Gilbert, D. (1996). The other side of affirmative action: Reactions of nonbeneficiaries to sex-based preferential selection. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 346.
- Herring, C. (2009). Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208–224.
- HIGGS. (2023). *Inclusion of Vulnerable Groups in CSOs*.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75–89.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. sage.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 8.
- Holvino, E. (2010). Intersections: The Simultaneity of Race, Gender and Class in Organization Studies. *Gender, Work & Organization*, 17(3), 248–277.
- Holvino, E., & Kamp, A. (2009). Diversity management: Are we moving in the right direction? Reflections from both sides of the North Atlantic. *Scandinavian Journal of Management*, 25(4), 395–403.

- Hubbard, E. E. (2004). *The manager's pocket guide to diversity management*. Human Resource Development.
- Huddleston, T., Ozge, B., Anne-Linde, J., & Zvezda, V. (2015). *Migrant integration policy index*. CIDOB and MPG.
- Humphries, M., & Grice, S. (1995). Equal employment opportunity and the management of diversity: Aglobal discourse of assimilation? *Journal of Organizational Change Management*, 8(5), 17–32.
- ILO. (1999). *ILO and today's global challenges (Part 2: 1999-), inception of the Decent Work Agenda*.
- ILO. (2016). *The access of refugees and other forcibly displaced persons to the labour market*.
- Ires Piemonte. (2021). *Rifugiati al lavoro. Quali reti? Quali Politiche? (PRIMA Integrazione Lavorativa Dei Migranti. Pensare Prima al Dopo)*. Fondo Asilo Migrazione e Integrazione (FAMI) 2014-2020.
- ISMU, F. (2024). *Ventunesimo Rapporto sulle migrazioni 2023*.
- Istat. (2018). *Indagine conoscitiva sul funzionamento dei servizi pubblici per l'impiego in Italia e all'estero* (11^a Commissione “Lavoro Pubblico e Privato, Previdenza Sociale” Del Senato Della Repubblica).
- Istat. (2019). *Censimenti Permanenti Imprese. Report Veneto 2019*.
- Istat. (2021). *Rapporto sulle Imprese 2021. Struttura, comportamenti e performance dal censimento permanente*.
- Istat. (2023a). *Censimento permanente delle imprese 2023: I primi risultati*.
- Istat. (2023b). *Rapporto Annuale 2023. La situazione del paese*.
- Istat. (2023c). *Report Livelli di istruzione e ritorni occupazionali Anno 2022*.
- Istat. (2023d). *Stranieri Residenti E Nuovi Cittadini: Caratteristiche Demografiche E Distribuzione Territoriale | Anno 2021*.
- Istat. (2024a). *Cittadini non comunitari in Italia. Anno 2023*.
- Istat. (2024b). *Popolazione residente e dinamica della popolazione. Anno 2023 (Censimenti Permanenti. Popolazione e Abitazioni)*.
- Istat. (2024c). *Rapporto Annuale 2024. La situazione del paese*.
- Jackson, S. (1992). Team composition in organizations. In *Group process and productivity* (pp. 1–12). Sage Publications.
- Jackson, S., May, K. E., Whitney, K., Guzzo, R. A., & Salas E. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. *Team Effectiveness and Decision Making in*

Organizations, 204(261).

- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741–763.
- Jenson, J., & Saint-Martin, D. (2003). New routes to social cohesion? Citizenship and the social investment state. *Canadian Journal of Sociology/Cahiers Canadiens de Sociologie*, 77–99.
- Johnston, W. B., & Packer, A. E. (1987). *Workforce 2000: Work and workers for the 21st century*. Government Printing Office.
- Jonsen, K., Maznevski, M. L., & Schneider, S. C. (2011). Special Review Article: Diversity and its not so diverse literature: An international perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1), 35–62.
- Jonsen, K., Schneider, S. C., & Maznevski, M. L. (2016). Diversity—A strategic issue? In *Diversity in the Workplace* (pp. 29–62). Routledge.
- Jonsen, K., Tatli, A., Özbilgin, M. F., & Bell, M. P. (2013). The tragedy of the uncommons: Reframing workforce diversity. *Human Relations*, 66(2), 271–294.
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The Role Of Context In Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599–627.
- Joshi, A., Liao, H., & Jackson, S. E. (2006). Cross-Level Effects of Workplace Diversity on Sales Performance and Pay. *Academy of Management Journal*, 49(3), 459–481.
- Jurkiewicz, C. L., & Giacalone, R. A. (2004). A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 49, 129–142.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kaiser, C. R., Major, B., Jurcevic, I., Dover, T. L., Brady, L. M., & Shapiro, J. R. (2013). Presumed fair: Ironic effects of organizational diversity structures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104(3), 504.
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589–617.
- Kamp, A., & Hagedorn-Rasmussen, P. (2004). Diversity Management in a Danish Context: Towards a Multicultural or Segregated Working Life? *Economic and Industrial Democracy*, 25(4), 525–554.
- Kandola, R. S., & Fullerton, J. (1998). *Diversity in action: Managing the mosaic*. CIPD Publishing.
- Kandola, R., & Fullerton, J. (1994). *Diversity: More than just an empty slogan* (2nd ed.). Institute of

Personnel Development.

- Kelly, E., & Dobbin, F. (1998). How Affirmative Action Became Diversity Management: Employer Response to Antidiscrimination Law, 1961 to 1996. *American Behavioral Scientist*, 41(7), 960–984.
- Khelifa, R., & Mahdjoub, H. (2022). An intersectionality lens is needed to establish a global view of equity, diversity and inclusion. *Ecology Letters*, 25(5), 1049–1054.
- Kidder, D. L., Lankau, M. J., Chrobot-Mason, D., Mollica, K. A., & Friedman, R. A. (2004). Backlash toward diversity initiatives: Examining the impact of diversity program justification, personal and group outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 15(1), 77–102.
- King, E. B., Gulick, L. M. V., & Avery, D. R. (2010). The Divide Between Diversity Training and Diversity Education: Integrating Best Practices. *Journal of Management Education*, 34(6), 891–906.
- Kirchmeyer, C. (1991). Capitalizing on Ethnic Diversity: An Approach to Managing the Diverse Workgroups of the 1990s. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 8(2), 72–79.
- Kirton, G., & Greene, A. (2006). The discourse of diversity in unionised contexts: Views from trade union equality officers. *Personnel Review*, 35(4), 431–448.
- Klarsfeld, A. (2009). The diffusion of diversity management: The case of France. *Scandinavian Journal of Management*, 25(4), 363–373.
- Klarsfeld, A., Ng, E. S., Booysen, L., Christiansen, L. C., & Kuvaas, B. (2016). Comparative equality and diversity: Main findings and research gaps. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(3), 394–412.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1), 3–21.
- Kohn, M. L. (1987). Cross-national research as an analytic strategy: American Sociological Association, 1987 presidential address. *American Sociological Review*, 52(6), 713–731.
- Köllen, T. (2021). Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future. *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 259–272.
- Konrad, A. M. (2003). Special Issue Introduction: Defining The Domain Of Workplace Diversity Scholarship. *Group & Organization Management*, 28(1), 4–17.
- Konrad, A. M., & Linnehan, F. (1999). Formalized Hrm Structures: Coordinating Equal Employment Opportunity Or Concealing Organizational Practices? *Academy of Management Journal*, 38(3), 787–820.
- Konrad, A. M., Richard, O. C., & Yang, Y. (2021). *Both Diversity and Meritocracy: Managing the Diversity-Meritocracy Paradox with Organizational Ambidexterity*. *Journal of Management*

Studies, 58(8), 2180–2206.

- Kossek, E. E., Lobel, S. A., & Brown, J. (2006). Human resource strategies to manage workforce diversity. *Handbook of Workplace Diversity*, 53–74.
- Kravitz, D. A., & Klineberg, S. L. (2000). Reactions to two versions of affirmative action among Whites, Blacks, and Hispanics. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 597.
- Krell, G. (2014). Gender und Diversity: Eine Diskursgeschichte. In M. Funder (Ed.), *Gender Cage—Revisited* (pp. 317–342). Nomos.
- Kulik, C. T. (2014). Working below and above the line: The research–practice gap in diversity management. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 129–144.
- La Rosa, M., & Zanfrini, L. (2003). *Percorsi migratori tra reti etniche, istituzioni e mercato del lavoro*.
- Laabs, J. J., Rowe, A., & Gardenswartz, L. (1993). Diversity training is a business strategy. *Personnel Journal*, 72(9), 25–29.
- Lagomarsino, F., & Ravecca, A. (2012). Percorsi interrotti: Le migrazioni come evento critico nella capitalizzazione e spendibilità del capitale umano. *Percorsi Interrotti: Le Migrazioni Come Evento Critico Nella Capitalizzazione e Spendibilità Del Capitale Umano*, 105–121.
- Latham, G. P., & Skarlicki, D. P. (1996). The Effectiveness of Situational, Patterned Behaviour, and Conventional Structured Interviews in Minimising In-group Favouritism of Canadian Francophone Managers. *Applied Psychology*, 45(2), 177–184.
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Groups. *Academy of Management Review*, 23(2), 325–340.
- Lawler, E. E., & Finegold, D. (2000). University of Southern California. *Organizational Dynamics*, 29(1), 1–15.
- Lawrence, E. (2000). Equal opportunities officers and managing equality changes. *Personnel Review*, 29(3), 381–402.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: II. Channels of Group Life; Social Planning and Action Research. *Human Relations*, 1(2), 143–153.
- Li, L. (2024). Reskilling and Upskilling the Future-ready Workforce for Industry 4.0 and Beyond. *Information Systems Frontiers*, 26(5), 1697–1712.
- Liff, S. (1997). Two routes to managing diversity: Individual differences or social group characteristics. *Employee Relations*, 19(1), 11–26.
- Liff, S. (1999). ‘Diversity and Equal Opportunities: Room for a Constructive Compromise? *Human Resource Management Journal*, 9(1), 65–75.
- Liff, S., & Wajcman, J. (1996). ‘Sameness’ and ‘Difference’ Revisited: Which Way Forward For

- Equal Opportunity Initiatives? *Journal of Management Studies*, 33(1), 79–94.
- Light, I., Bhachu, P., & Karageorgis, S. (1993). Migration networks and immigrant entrepreneurship. In *Immigration and entrepreneurship*. New Brunswick, NJ: Transactions.
- Linnehan, F., & Konrad, A. M. (1999). Diluting Diversity: Implications for Intergroup Inequality in Organizations. *Journal of Management Inquiry*, 8(4), 399–414.
- Littrell, L. N., Salas, E., Hess, K. P., Paley, M., & Riedel, S. (2006). Expatriate Preparation: A Critical Analysis of 25 Years of Cross-Cultural Training Research. *Human Resource Development Review*, 5(3), 355–388.
- Lizza, P. (2021). *La cultura aziendale*. Eurom.
- Lockwood, D. (1996). Civic integration and class formation. *British Journal of Sociology*, 531–550.
- Loden, M., & Rosener, J. B. (1991). *Workforce America! Managing employee diversity as a vital resource*. Irwin, Professional Publishing.
- Lorbiecki, A. (2001). Openings and Burdens for Women and Minority Ethnics Being Diversity Vanguards in Britain. *Rethinking Gender, Work and Organization Conference*. Stoke on-Trent: Gender, Work and Organization, Keele University.
- Lorbiecki, A., & Jack, G. (2000). Critical Turns in the Evolution of Diversity Management. *British Journal of Management*, 11, S17–S31.
- Lynch, F. R. (1984). Totem and Taboo in Sociology: The Politics of Affirmative Action Research*. *Sociological Inquiry*, 54(2), 124–141.
- Lynch, F. R. (1989). *Invisible victims: White males and the crisis of affirmative action*. Greenwood Press.
- Lynch, F. R. (1997). *The diversity machine: The drive to change the white male workplace* (Free Press).
- Macchioni, E. (2014). *Culture e pratiche del Welfare aziendale. Dalla Responsabilità sociale alla cittadinanza d'impresa*. Edizioni Mimesis.
- Magoshi, E., & Chang, E. (2009). Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of World Business*, 44(1), 31–40.
- Mahapatro, M. (2014). Mainstreaming Gender: Shift from Advocacy to Policy. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 18(4), 309–315.
- Maj, J. (2015). Diversity management's stakeholders and stakeholders management. *Proceedings of the 9th International Management Conference „Management and Innovation For Competitive Advantage*, 780–793.
- Manetti, G. (2006). *Il triple bottom line reporting. Dal coinvolgimento degli stakeholders alle*

verifiche esterne. Franco Angeli.

- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31–55.
- Marchi, S., & Balducci, M. G. (2018). *La contrattazione inclusiva. Modelli, esperienze, strumenti*. *Socialmente*, 105 ss.
- Marino, K. E. (1980). Conducting an Internal Compliance Review of Affirmative Action. *Personnel*, 57(2), 24–34.
- Marroccoli, G., & Schroot, T. (2021). *Getting Lost—Migration and the (d) evaluation of human capital*. Lexis.
- Martelloni, F. (2020). L'accesso al lavoro dei richiedenti e dei titolari di protezione internazionale, tra diritto e prassi. *Migranti e Lavoro*, 111–132.
- Massagli, E., Spattini, S., & Tiraboschi, M. (2018). *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*. ADAPT University Press.
- Massey, D. S. (1988). Economic Development and International Migration in Comparative Perspective. *Population and Development Review*, 14(3), 383–414.
- Materassi, L. (2014). Responsabilità sociale d'impresa per la valorizzazione della diversità aziendale. *Responsabilità Sociale d'impresa per La Valorizzazione Della Diversità Aziendale*, 68–83.
- Matveev, A. (2017). *Intercultural Competence in Organizations*. Springer International Publishing.
- Mauri, L., & Visconti, L. (2004). *Diversity management e società multiculturale: Teorie e prassi*.
- McBride, A., Hebson, G., & Holgate, J. (2015). Intersectionality: Are we taking enough notice in the field of work and employment relations? *Work, Employment and Society*, 29(2), 331–341.
- McCall, L. (2005). The Complexity of Intersectionality. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 30(3), 1771–1800.
- McCarthy, T. (2002). Vergangenheitsbewältigung in the USA: On the Politics of the Memory of Slavery. *Political Theory*, 30(5), 623–648.
- McCune, J. C. (1996). Diversity training: A competitive weapon. *Management Review*, 85(6), 25–29.
- Mckay, P. F., & Avery, D. R. (2005). Warning! Diversity Recruitment Could Backfire. *Journal of Management Inquiry*, 14(4), 330–336.
- Mencarini, L. (2005). Un modello migratorio? *Equilibri*, 3, 477–490.
- Mercer, K. (1990). Welcome to the Jungle: Identity and Diversity in Postmodern Politics. In *Identity: Community, Culture and Difference* (Lawrence & Wishart, pp. 43–71).
- Messer-Davidow, E. (2021). *The Making of Reverse Discrimination: How DeFunis and Bakke*

- Bleached Racism from Equal Protection*. University Press of Kansas.
- Meyer, C. B., & Altenborg, E. (2007). The Disintegrating Effects of Equality: A Study of a Failed International Merger. *British Journal of Management*, 18(3), 257–271.
- Meyer, J. W., & Rowen, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Meyer, T. (2001). *Identity mania: Fundamentalism and the politicization of cultural differences*. Zed Book.
- Meyerson, D. E., & Scully, M. A. (1995). Tempered Radicalism and the Politics of Ambivalence and Change. *Organization Science*, 6(5), 585–600.
- Miller, E. K. (1994). Diversity and its management: Training managers for cultural competence within the organization. *Management Quarterly*, 35, 17–17.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402–433.
- Mobley, M., & Payne, T. (1992). Backlash! The challenge to diversity training. *Training & Development*, 46(12), 45–52.
- Monaci, M. (2012). *Culture nella diversità, cultura della diversità. Una ricognizione nel mondo d'impresa*. Fondazione ISMU.
- Monaci, M., & Zanfrini, L. (2014). Creare valore con la diversità. *Sociologia Del Lavoro*, 134(2).
- Monaci, M., & Zanfrini, L. (2020). *Una macchina in moto col freno tirato. La valorizzazione dei migranti nelle organizzazioni di lavoro*. Fondazione ISMU.
- Mor Barak, M. E. (2005). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Sage Publications.
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83–88.
- Moran, R. T., Harris, P. R., & Moran, S. (2010). *Managing cultural differences*. Routledge.
- Mozzone, C., & Marroccoli, G. (2023). La valorizzazione del capitale umano tra i discendenti degli immigrati: Implicazioni per il servizio sociale a partire da una ricerca empirica. *Mondi Migranti*: 2, 2023, 57–75.
- Mulinari, P., & Selberg, R. (2013). Intersectional Directions in Working Life Research? A Proposal. *Old Site of Nordic Journal of Working Life Studies*, 3(3), 81–98.
- Murgia, A., & Poggio, B. (2014). Moving societies and immobile organizational practices. The winding road of diversity management in Italy. *International Handbook on Diversity Management at Work—Second Edition*. Cheltenham: Edward Elgar, 123–136.

- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *Academy of Management Perspectives*, 3(3), 194–204.
- Nash, J. C. (2008). Re-Thinking Intersectionality. *Feminist Review*, 89(1), 1–15.
- Nelson, M., & Stephens, J. D. (2009). Human capital policies and the social investment perspective: Explaining the past and anticipating the future. *Editors: Nathalie Morel| Bruno Palier| Joakim Palme*, 67.
- Ng, E. S. W., & Burke, R. J. (2005). Person–organization fit and the war for talent: Does diversity management make a difference? *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1195–1210.
- Nikolai, R. (2009). Towards social investment? Patterns of public policy in the OECD world. In *Towards a social investment welfare state?* (pp. 91–116). Policy Press.
- Nishii, L. H. (2013). The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774.
- Nkomo, S. M. (1992). The emperor has no clothes: Rewriting “race in organizations.” *Academy of Management Review*, 17, 487–513.
- Nkomo, S. M. (2013). Inclusion: Old Wine in New Bottles? In *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* (pp. 580–592).
- Nkomo, S., & Hoobler, J. M. (2014). A historical perspective on diversity ideologies in the United States: Reflections on human resource management research and practice. *Human Resource Management Review*, 24(3), 245–257.
- Noon, M. (2007). The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities. *Work, Employment and Society*, 21(4), 773–784.
- OECD & UNHCR (2018). *Engaging with employers in the hiring of refugees. A 10-point multi-stakeholders action plan for employers, refugees, governments and civil society.*
- O’Reilly, C. A., & Flatt, S. (1989). Executive team demography: Organizational innovation and firm performance. *Working Paper. Berkeley, CA: School of Business, University of California at Berkeley.*
- O’Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People And Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
- O’Reilly, J., Eichhorst, W., Gábos, A., Hadjivassiliou, K., Lain, D., Leschke, J., McGuinness, S., Kureková, L. M., Nazio, T., Ortlieb, R., Russell, H., & Villa, P. (2015). Five Characteristics of Youth Unemployment in Europe: Flexibility, Education, Migration, Family Legacies, and EU Policy. *Sage Open*, 5(1).
- OECD, I. (2018). *How Immigrants Contribute to Developing Countries’ Economies* (OECD Publishing).

- OECD. (2021), *International Migration Outlook 2021*, OECD Publishing, Paris.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2006). The dynamics of employee relationships in an ethnically diverse workforce. *Human Relations*, 59(3), 379–407.
- Organization, I. L. (2014). *Promoting Equity: Ethnic Diversity in the Workplace: a Step-by-step Guide*. International Labour Organization.
- Osuagwu, E. S. (2014). Affirmative action: Has the election of Barack Obama changed the discussion. *J. Pol. & L.*, 7, 120.
- Oswick, C., & Noon, M. (2014). Discourses of Diversity, Equality and Inclusion: Trenchant Formulations or Transient Fashions? *British Journal of Management*, 25(1), 23–39.
- Owens, R. (1997). Diversity: A bottomline issue. *Workforce*, 76(3), 3–6.
- Özbilgin, M. F., & Tatli, A. (2008). *Global Diversity Management: An Evidence-based Approach*. Palgrave Macmillan.
- Özbilgin, M. F., Mulholland, G., Tatli, A., & Worman, D. (2008). *Managing Diversity and the Business Case*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Passerini, W., & Rotondi, M. (2011). *Wellness organizzativo: Benessere e capitale umano nella Nice Company: Esperienze e strumenti a confronto*.
- Patuzzi, L. (2020). *European cities on the front line: New and emerging governance models for migrant inclusion*. MPI Europe.
- Pendry, L. F., Driscoll, D. M., & Field, S. C. T. (2007). Diversity training: Putting theory into practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(1), 27–50.
- Peters, L. H., & Terborg, J. R. (1975). The effects of temporal placement of unfavorable information and of attitude similarity on personnel selection decisions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(2), 279–293.
- Piano nazionale d'integrazione dei titolari di protezione internazionale*. (2017). Ministero dell'Interno. Dipartimento per le Libertà Civili e l'Immigrazione.
- Pincus, F. L. (2003). *Reverse discrimination: Dismantling the myth*. Lynne Rienner Publishers.
- Pinna Pintor, S. P., & Ventura, R. A. (2023). Il Capitale Morale. L'inclusività nelle organizzazioni tra incentivi economici e resistenze culturali. *Cambio. Rivista Sulle Trasformazioni Sociali*, 13(25), 119–139.
- Pinna Pintor, S., & Premazzi, V. (2024). The key role of intercultural competencies for effective integration: From theory to practice. *Quality Education for All*, 1(2), 94–111.
- Piore, M. J. (1979). *Birds of passage. Migrant Labor and Industrial Societies*. Cambridge University Press.
- Pittau, F. (2020). Quale strategia per costruire una politica di integrazione? In *L'integrazione*

dimenticata. Riflessioni per un Modello Italiano di Convivenza Partecipata tra Immigrati e Autoctoni. Rome: Centro Studi e Ricerche Idos.

- Pitts, D. (2009). Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328–338.
- Pogliano, A. (2019). *Media, politica e migrazioni in Europa. Una prospettiva sociologica.* Carocci.
- Point, S., & Singh, V. (2003). Defining and dimensionalising diversity: Evidence from corporate websites across Europe. *European Management Journal*, 21(6), 750–761.
- Ponzellini, A. M., & Riva, E. (2014). Work-life balance e performance aziendale nella prospettiva del Diversity Management. *Work-Life Balance e Performance Aziendale Nella Prospettiva Del Diversity Management*, 84–102.
- Portes, A. (1995). *The economic sociology of immigration: Essays on networks, ethnicity, and entrepreneurship.* Russell Sage Foundation.
- Prasad, A., & Prasad, P. (2003). The Postcolonial Imagination. In A. Prasad (Ed.), *Postcolonial Theory and Organizational Analysis* (pp. 283–295). Palgrave Macmillan US.
- Prasad, P., & Mills, A. (1997). Understanding the dilemmas of managing workplace diversity. In *Managing the organizational melting pot: Dilemmas of workplace diversity* (Vol. 1). Sage Thousand Oaks, CA.
- Prasad, P., Pringle, J. K., & Konrad, A. M. (2006). *Examining the contours of workplace diversity: Concepts, Contexts and Challenges.* 1–22.
- Premazzi, V., Filenko, A., & Bua, I. (2023). Managing Cultural Diversity: Challenges and Strategies for the Italian Context. *Mondi Migranti: 2, 2023*, 91–106.
- Preuss, L., Haunschild, A., & Matten, D. (2009). The rise of CSR: implications for HRM and employee representation. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 953–973.
- Pringle, J. K. (2008). Gender in Management: Theorizing Gender as Heterogender. *British Journal of Management*, 19(s1).
- Purcell, J., Kinnie, N., & Hutchinson, S. (2003). Open minded. *People Management*, 30–33.
- Ramaswami, A., Dreher, G. F., Bretz, R., & Wiethoff, C. (2010). Gender, Mentoring, And Career Success: The Importance of Organizational Context. *Personnel Psychology*, 63(2), 385–405.
- Ravazzani, S. (2016). Understanding approaches to managing diversity in the workplace: An empirical investigation in Italy. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(2), 154–168.
- Ravazzani, S., Mazzei, A., Fisichella, C., & Butera, A. (2021). Diversity and inclusion management: An analysis of practice developments in Italy. *Sinergie Italian Journal of Management*, 39(3), 213–229.

- Reeves, M. (2021). Biggest challenges to workplace diversity. *Together Platform*.
- Reyneri, E. (2007). La vulnerabilità degli immigrati. *Disuguaglianze Economiche e Vulnerabilità in Italia*. Bologna: Il Mulino.
- Reyneri, E., & Fullin, G. (2011). Labour Market Penalties of New Immigrants in New and Old Receiving West European Countries. *International Migration*, 49(1), 31–57.
- Riccò, R. (2008). La gestione consapevole delle diversità in impresa: Una soluzione strategica ancora da scoprire in Italia. In *L'organizzazione fa la differenza?: IX Workshop dei docenti e dei ricercatori di organizzazione aziendale: Università Ca'Foscari, Venezia: Facoltà di Economia 7–8 Febbraio 2008*.
- Rice, F. (1994). How to Make Diversity Pay. *Fortune*, 130(3), 78.
- Richard, O. C. (2000). Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-based View. *Academy of Management Journal*, 43(2), 164–177.
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004). Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 255–266.
- Ricucci, (a cura di), & Marroccoli, G. (2021). *Riconoscere e valorizzare il capitale umano. Riflessioni per ridurre il "brain-waste."*
- Ricucci, R., & Martino, S. C. (2018). Giovani, competenze, lavoro: Quali politiche? In *Giovani senza futuro?* (pp. 141–158). Carocci.
- Roberson, L., Kulik, C. T., & Pepper, M. B. (2003). Using Needs Assessment to Resolve Controversies in Diversity Training Design. *Group & Organization Management*, 28(1), 148–174.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236.
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69–88.
- Roberson, Q. M., Ryan, A. M., & Ragins, B. R. (2017). The evolution and future of diversity at work. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 483–499.
- Rodriguez, J. K., Holvino, E., Fletcher, J. K., & Nkomo, S. M. (2016). The theory and praxis of intersectionality in work and organisations: Where do we go from here? *Gender, Work and Organization*.
- Ross, R., & Schneider, R. (1992). *From equality to diversity: A business case for equal opportunities*. Pitman Publishing.
- Rossella Di Federico. (2023). Idealtipi di gestione delle risorse umane nelle micro e piccole imprese.

Quaderni Di Ricerca Sull'artigianato, 1, 41–62.

- Rossett, A., & Bickham, T. (1994). Diversity Training. *Training, 31*(1), 40–46.
- Sacchetti, F. (2012). Abduzione e scoperta nella ricerca sociale. *Studi Di Sociologia, 403–427.*
- Sandel, M. (2021). *La tirannia del merito: Perché viviamo in una società di vincitori e di perdenti.* Feltrinelli Editore.
- Sape, G. P., & Hart, T. J. (1972). Title VII Reconsidered: The Equal Employment Opportunity Act of 1972. *Geo. Wash. L. Rev., 40*, 824.
- Sarli, A. (2019). *L'inclusione socio-lavorativa dei rifugiati: Il dinamismo della società civile* (Paper Fondazione ISMU).
- Sayad, A. (2002). La doppia assenza. *Dalle Illusioni Dell'emigrato Alle Sofferenze Dell'immigrato, 44.*
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schuck, P. H. (2002). Affirmative Action: Past, Present, and Future. *Yale Law & Policy Review, 20*(1), ale L. & Pol'y Rev.
- Scott, W. R. (2003). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Segal, J. A. (1997). Diversify for dollars. *HR Magazine, 42*, 134–140.
- Sergi, N. (2019). Le ONG e la sfida della trasparenza. *JUNCO| Journal of UNiversities and International Development COoperation, 3*(2).
- Serio, L. (2014). Il Diversity Management e le strategie di impresa: Alcune tendenze evolutive. *Sociologia Del Lavoro, 2014/134.*
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management, 20*(2), 235–251.
- Shen, J., D'Netto, B., & Tang, J. (2010). Effects of human resource diversity management on organizational citizen behaviour in the Chinese context. *The International Journal of Human Resource Management, 21*(12), 2156–2172.
- Shkliarevsky, G. (2023). *In the Name of Inclusion: Why Repealing Affirmative Action is a Right Thing to Do.*
- Shuford, R. T. (2009). Why affirmative action remains essential in the age of Obama. *Campbell L. Rev., 31*, 503.
- Simmel, G., & Simon, D. (2006). *Lo straniero.* Il segnalibro.
- Simons, G. F. (2002). *Eurodiversity: A Business Guide to Managing Difference.* Woburn:

Butterworth-Heinemann.

- Simons, G. F. (2002). *Eurodiversity: A Business Guide to Managing Difference*. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making Use of Difference: Diversity, Debate, and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 42(6), 662–673.
- Smith, B. (1991). Diversity with a difference. *HR Focus*, 68(12), 5–6.
- Spitzberg, B. H., & Changnon, G. (2009). Conceptualizing intercultural competence. In *The SAGE handbook of intercultural competence* (pp. 2–52). SAGE Publications, Inc.
- Standing, G. (2015). *From denizens to citizens: Forging a precariat charter*. 83–100.
- Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. Academic press.
- Stripp, W. G., Harris, P. R., & Moran, R. T. (2012). *Developing the Global Organization*. Routledge.
- Suchman, M. C., & Edelman, L. B. (1996). Legal rational myths: The new institutionalism and the law and society tradition. *Law & Social Inquiry*, 21(4), 903–941.
- Sugrue, T. J. (2004). Affirmative Action from Below: Civil Rights, the Building Trades, and the Politics of Racial Equality in the Urban North, 1945–1969. *Journal of American History*, 91(1), 145–173.
- Süß, S., & Kleiner, M. (2008). Dissemination of diversity management in Germany: A new institutionalist approach. *European Management Journal*, 26(1), 35–47.
- Syed, J., & Kramar, R. (2009). Socially responsible diversity management. *Journal of Management & Organization*, 15(5), 639–651.
- Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., & Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Organizational Identity: A Reader*, 56(65).
- Talwar, S. (2010). An Intersectional Framework for Race, Class, Gender, and Sexuality in Art Therapy. *Art Therapy*, 27(1), 11–17.
- Tatli, A. (2011). A Multi-layered Exploration of the Diversity Management Field: Diversity Discourses, Practices and Practitioners in the UK: Diversity Discourses, Practices and Practitioners in the UK. *British Journal of Management*, 22(2), 238–253.
- Tatli, A., Özbilgin, M., Worman, D., & Mulholland, G. (2006). Managing diversity, measuring success. *London: Chartered Institute of Personnel and Development*.
- Teney, C. (2011). Endorsement of Assimilationism among Ethnic Minority and Majority Youth in a Multination–Multiethnic Context: The Case of Brussels. *European Sociological Review*, 27(2), 212–229.
- Thibadoux, G. M., Jeffords, R., & Greenberg, I. S. (1994). Plugging into minority markets. *Journal*

of Accountancy, 178(3), 50.

- Thomas, Jr., R. R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 68, 107–117.
- Thomas, Jr., R. R. (1992). *Managing diversity: A conceptual framework*.
- Thomas, Jr., R. R. (1995). A Diversity Framework. In *Diversity in Organizations. New Perspectives for a Changing Workplace* (pp. 245–263). Sage, Thousand Oaks, CA.
- Thomas, A. (2002). Employment equity in South Africa: Lessons from the global school. *International Journal of Manpower*, 23(3), 237–255.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making Differences Matter. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.
- Thornburg, L. (1994). Journey toward a more inclusive culture. *HR Magazine*, 39(2), 79–79.
- Thorp, C. D. Jr. (1973). Fair Employment Practices: The Compliance Jungle. *Personnel Journal*, 52, 642–649.
- Thurow, L. C. (1982). *Alle origini dell'inuguaglianza*. Vita e Pensiero.
- Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory Construction in Qualitative Research: From Grounded Theory to Abductive Analysis. *Sociological Theory*, 30(3), 167–186.
- Tipper, J. (2004). How to increase diversity through your recruitment practices. *Industrial and Commercial Training*, 36(4), 158–161.
- Tountopoulou, M., Vlachaki, F., & Triantafillopoulou, M.-E. (2021). *Universal Skills Framework for Migrants, Asylum Seekers and Refugees-A Mapping on the Required Skills While Entering the European Labour Market*. 9, 34.
- Treu, T. (2013). Welfare e benefits: Esperienze aziendali e territoriali. *Treu, T., Welfare Aziendale. Migliorare La Produttività e Il Benessere Dei Dipendenti, Ipsosa Gruppo Woltwrs Kluwer, Milano*.
- Trickey, D. (2004). Diversity management competencies and the development challenge: Special competencies, skills and attitudes needed to “manage through cultures.” *Diversity Management e Società Multiculturale*, 35(2), 220–232.
- Tsui, A. S., & Gutek, B. A. (1999). *Demographic Differences in Organizations: Current research and future directions*.
- Tuccio, M. (2019). *Measuring and assessing talent attractiveness in OECD countries*.
- UNHCR. (2015). *La via del mare verso l'Europa: Il passaggio del Mediterraneo nell'era dei rifugiati*.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. S. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515–541.

- Visconti, L. M. (2007). *Diversity management e lavoratori migranti: Linee guida per la gestione del caso Italia*. EGEA.
- Vivek, R. (2022). Is Blind Recruitment an Effective Recruitment Method? *International Journal of Applied Research in Business and Management*, 3(3), 56–72.
- Vourc'h, F., De Rudder, V., & Tripier, M. (1999). Foreigners and Immigrants in the French Labour Market: Structural Inequality and Discrimination. In J. Wrench, A. Rea, & N. Ouali (Eds.), *Migrants, Ethnic Minorities and the Labour Market* (pp. 72–92). Palgrave Macmillan UK.
- Walby, S., Armstrong, J., & Strid, S. (2012). Intersectionality: Multiple Inequalities in Social Theory. *Sociology*, 46(2), 224–240.
- Welsh, S., Dawson, M., & Nierobisz, A. (2002). Legal Factors, Extra-Legal Factors, or Changes in the Law? Using Criminal Justice Research to Understand the Resolution of Sexual Harassment Complaints. *Social Problems*, 49, 605–623.
- Wentling, R. M., & Palma-Rivas, N. (1999). Components of effective diversity training programmes. *International Journal of Training and Development*, 3(3), 215–226.
- Werther Jr, W. B., & Chandler, D. (2010). *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment*. Sage.
- Wheeler, M. L. (1994). *Diversity training. A research report*.
- Wieviorka, M., & Farro, A. L. (2003). *La differenza culturale: Una prospettiva sociologica*. GLF editori Laterza.
- Williams, B. (2015). “You Were the Best Qualified”: Business Beyond the Backlash Against Affirmative Action. *Journal of Policy History*, 27(1), 61–92.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and Diversity in Organizations. A Review of 40 Years of Research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.
- Willmott, H., & Alvesson, M. (1992). *Critical management studies*. Sage London.
- Wondrak, M. J. (2014). Overview of diversity management implementation and impact amongst diversity charter signatories in the European Union. *European Commission Directorate-General-For Justice: Belgium*.
- Wrench, J. (2005). Diversity management can be bad for you. *Race & Class*, 46(3), 73–84.
- Yuval-Davis, N. (2006). Intersectionality and Feminist Politics. *European Journal of Women's Studies*, 13(3), 193–209.
- Zander, U., Zander, L., Gaffney, S., & Olsson, J. (2010). Intersectionality as a new perspective in international business research. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 457–466.
- Zanfrini, L. (1998). *Leggere le migrazioni. I risultati della ricerca empirica, le categorie interpretative, i problemi aperti*. Franco Angeli.

- Zanfrini, L. (2000). I paradossi dell'integrazione degli immigrati in Italia. *Aggiornamenti Sociali*, 2000(5).
- Zanfrini, L. (2001). "Learning by programming". *Secondo rapporto sui fabbisogni professionali delle imprese italiane e la politica di programmazione dei flussi migratori*. Franco Angeli.
- Zanfrini, L. (2015). *The diversity value. How to reinvent the European approach to immigration*.
- Zanfrini, L. (2016). *Introduzione alla sociologia delle migrazioni*. Gius. Laterza & Figli Spa.
- Zanfrini, L. (2019). Beyond the complementarity postulate how immigration challenges the sustainability of the Italian accumulation regime. *Rivista Internazionale Di Scienze Sociali*, 127(1), 85–104.
- Zanfrini, L. (2022). From slaves to key workers? How the COVID-19 pandemic questions the sustainability of the Italian model of migrants' integration. *Rassegna Italiana di Sociologia*, 63(1), 35-62.
- Zanfrini, L. (2023). *Libro Bianco sul governo delle migrazioni economiche*. 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*.
- Zanfrini, L., & Monaci, M. (2022). Il "posto" della dimensione religiosa e spirituale nei fenomeni organizzativi: È il momento di decollare. *Sociologia Del Lavoro: 162, 1, 2022*, 33–59.
- Zanoni, P. (2014). Critical perspectives on diversity: State of the art and promising avenues for future research. *Sociologia Del Lavoro*, 189–203.
- Zanoni, P., & Janssens, M. (2004). Deconstructing Difference: The Rhetoric of Human Resource Managers' Diversity Discourses. *Organization Studies*, 25(1), 55–74.
- Zanoni, P., & Janssens, M. (2015). The Power of Diversity Discourses at Work: On the Interlocking Nature of Diversities and Occupations. *Organization Studies*, 36(11), 1463–1483.
- Zifaro, M. (2020). *Diversity management: Uno sguardo all'Europa*. Pisa University Press.
- Zola, I. K. (2005). Toward the necessary universalizing of a disability policy. *The Milbank Quarterly*, 83(4).

Ringraziamenti

Giungere alla stesura di questi ringraziamenti è per me un'immensa gioia. Questo percorso mi ha segnata sotto diversi aspetti: mi ha permesso di maturare nelle mie capacità e competenze di ricerca e di analisi e di conseguenza mi ha resa una persona più solida e capace. D'altra parte, come per tanti e tante dei colleghi e delle colleghe con cui mi sono confrontata nel corso di questi tre anni, il Dottorato porta con sé diverse difficoltà, ostacoli, frustrazioni e sofferenze. Per questo motivo, anche se si tende a pensare a questo percorso come individuale, è solo grazie a tutte le persone che mi hanno sostenuta in questi anni che posso dire che ne sono uscita fortificata.

Innanzitutto, un ringraziamento sincero alla Professoressa Roberta Ricucci, supervisor ma soprattutto supporter che in tutti questi anni ha creduto in me e mi ha sempre spinto a migliorarmi. Senza la sua guida ad oggi non sarei qui. Grazie per avermi accompagnata in questo percorso, nei meandri della sociologia delle migrazioni, mostrandomi le varie sfaccettature di questa complessa disciplina e lasciandomi sempre lo spazio di esplorare nuovi fronti, indirizzandomi al meglio.

Devo altresì ringraziare Alessandro Pratesi, co-supervisor attento, puntuale e preciso, sempre pronto a consigliarmi e ad assistermi nel lavoro di ricerca così come nella redazione della tesi. Il suo sostegno è stato davvero prezioso, insieme alla sua gentilezza e disponibilità.

Ringrazio inoltre tutti i docenti del Collegio di Dottorato che hanno reso possibile questo percorso, in particolare il Coordinatore Professor Gianfranco Ragona per la sua costante disponibilità, la sua comprensione e il suo sostegno.

Un ulteriore ringraziamento va a Viviana Premazzi, senza la quale questo lavoro di ricerca-intervento non sarebbe stato possibile: grazie per l'opportunità concessa, per il continuo confronto e per tutti i preziosi insegnamenti che rappresentano per me una guida essenziale.

Grazie a tutti i miei colleghi e alle mie colleghe di Dottorato con cui ho attraversato questo percorso e senza i e le quali non sarebbe stato possibile per me uscirne: Sofia, Stefano, Andrea, Lorenzo, Raffaele, Bruno, Giulia, sono onorata di aver percorso questo tragitto con voi.

In ultimo, voglio esprimere la mia immensa gratitudine per tutte le persone che mi sono state vicine in questi anni, spronandomi ad andare avanti e senza abbandonarmi mai. Primo tra tutti Fabio, compagno di vita e avventure che mi supporta e mi sopporta sempre. La mia famiglia, mia mamma, mio papà, mia sorella Francesca, la mia splendida nipotina Nora, Matto, Luisa, Meco, che mi hanno aiutato ad alleggerire il cuore e la mente nei momenti più duri. E non da ultime le mie amiche e i miei amici, Serena, Jacopo, Matias, Giovanni, Noemi, Irene, le diverse Giulie, Edoardo, Nico e Luana. Grazie a tutti e a tutte voi che avete reso possibile tutto questo con il vostro amore costante.

Infine, Luca, e a te va il mio ringraziamento più grande. Grazie per essere stato un amico e un collega speciale. Mi manchi e mi mancherai sempre.