

La multiculturalità in azienda: approcci gestionali e prospettive future  
Assolombarda, 26 febbraio 2024



# PERCHÉ È NECESSARIO METTERE A VALORE L'IMMIGRAZIONE

**Laura Zanfrini**

Università Cattolica del Sacro Cuore  
Fondazione ISMU ETS

# L'eredità con la quale fare i conti

**In Europa, i soggetti con un background migratorio soffrono di una condizione di svantaggio strutturale quale esito di:**

- ❑ regimi migratori che hanno attratto un'immigrazione «povera»
- ❑ ingressi (per ragioni familiari e di protezione) non selezionati in base alle competenze e alla occupabilità

**In Italia tali criticità sono accentuate in ragione di:**

- ❑ una domanda di lavoro «appiattita» sui profili a bassa qualificazione
- ❑ la diffusione del «cattivo lavoro»
- ❑ l'impatto degli arrivi collegati alla crisi dei rifugiati e alla crescita dei ricongiungimenti familiari
- ❑ l'egemonia dell'assioma della complementarietà

**La pandemia ha fatto «esplodere»:**

- ❑ i costi in senso lato di una società diseguale
- ❑ il nesso tra cattivo lavoro e vulnerabilità/povertà
- ❑ Il gap tra l'essenzialità del lavoro degli immigrati e la governance dei flussi e dei processi di inclusione
- ❑ l'esigenza di ripensare le catene di produzione del valore e il ruolo della mobilità umana al loro interno

# La «Diversity Transition»

- ❑ Il mercato del lavoro italiano ha conosciuto una trasformazione nella sua composizione etnico-culturale-religiosa
  - ❑ chiaramente visibile negli staff aziendali: circa un occupato su dieci è straniero
  - ❑ che ha accentuato la segmentazione e i rischi di discriminazione intersezionale
- ❑ L'incidenza degli alunni stranieri nelle scuole dimostra come:
  - ❑ questa trasformazione sia irreversibile
  - ❑ i «destini» degli immigrati siano profondamente intrecciati a quelli della società
- ❑ La proliferazione delle attività economiche gestite dagli immigrati e la presenza di comunità diasporiche
  - ❑ evidenziano le potenzialità della «mercificazione della diversità etnica»
  - ❑ rafforzano il profilo internazionale delle città italiane
- ❑ Gli immigrati hanno reso la società italiana
  - ❑ sempre più eterogenea dal punto di vista culturale e religioso
  - ❑ arricchendone il patrimonio complessivo di competenze linguistiche e culturali
- ❑ La crescita della popolazione con un background migratorio
  - ❑ accresce l'eterogeneità dei clienti/consumatori
  - ❑ arricchisce l'industria della produzione culturale (es. discografia)

# Una risorsa preziosa e indispensabile

- ❑ Il 76,9% degli stranieri è in età attiva (15-64), rispetto al 62,2% degli italiani
- ❑ Gli stranieri costituiscono:
  - ❑ il 10,8% delle forze di lavoro
  - ❑ il 10,4% degli occupati
  - ❑ il 10,6% della popolazione scolastica
- ❑ Una soluzione ai **problemi di mismatch**:
  - ❑ circa 3 stranieri su 4 sono inquadrati come operai
  - ❑ oltre un milione le previsioni di assunzione di immigrati stimate da Excelsior per il 2023
- ❑ Con un **basso salario di riserva**:
  - ❑ 15.707 euro la retribuzione media annua dei lavoratori extra-UE dipendenti da aziende (il 31% inferiore a quella degli italiani)
  - ❑ che però li espone fortemente al **rischio di povertà** che colpisce (2022):
    - ❑ il 9,9% degli italiani OCCUPATI
    - ❑ Il 17,2% degli stranieri UE
    - ❑ il 28% degli stranieri extra-UE

# I costi di un modello di integrazione di basso profilo

## ❑ Inibizione del potenziale dell'immigrazione

- ❑ Rallentamento del processo di innovazione tecnologica e sociale, funzionalità rispetto alla diffusione del «cattivo lavoro», ampia concentrazione nella «no-tax area»
- ❑ *Overqualification* che colpisce il 42,5% degli stranieri UE e il 60,2% degli stranieri extra-UE con istruzione terziaria (rispetto al 19,3% degli italiani) e si accentua tra le donne

## ❑ Cronicizzazione della condizione di svantaggio sociale

- ❑ Etnicizzazione della povertà e crescente domanda di welfare e interventi di sostegno
- ❑ Accentuazione della percezione di distanza sociale, rischi per la coesione sociale

## ❑ Impoverimento dei processi di accumulazione del capitale umano

- ❑ Elevatissime incidenze di Neet e di early school leavers tra i giovani stranieri
  - ❑ Sono ELET il 28,7% dei 18-24enni stranieri (rispetto al 9,7% degli italiani)
  - ❑ Sono NEET il 29% degli stranieri 15-29enni (rispetto al 17,9% degli italiani)
- ❑ Attrazione di una immigrazione a bassa istruzione e qualificazione

# Le imprese e il lavoro immigrato

Non siamo all'anno zero, ma occorre «presidiare» la questione

- ❑ **Le imprese sono state:**
  - ❑ uno dei principali veicoli di integrazione dei migranti
  - ❑ laboratori per la sperimentazione e la costruzione di pratiche di convivenza
- ❑ **Stanno concorrendo a definire:**
  - ❑ gli esiti dei percorsi di inclusione occupazionale
  - ❑ ma anche gli equilibri della convivenza interetnica *tout court*
- ❑ **Il loro approccio al lavoro immigrato è una cartina di tornasole di strategie che possono puntare a:**
  - ❑ «sfruttare» gli stranieri per contenere il costo del lavoro e comprimere le tutele
  - ❑ prendersi «cura» dei lavoratori come leva strategica
- ❑ **Prefigurando scenari orientati a:**
  - ❑ La logica miope dello «shortenismo»
  - ❑ La sostenibilità dei modelli di integrazione e dei regimi di accumulazione

# Le imprese sono un attore strategico

## «Dare valore per creare valore», attraverso:

- ❑ Una trasformazione in senso inclusivo delle imprese e delle altre organizzazioni attraverso pratiche di reclutamento più attente alle abilità/competenze dei migranti e più consapevoli del loro valore
- ❑ La capacità delle imprese di incentivare strategicamente l'espressione della «diversità» delle risorse umane:
  - ❑ Riconoscendo innanzitutto le diverse predisposizioni, capacità, esigenze, esperienze e identità delle persone
  - ❑ Valorizzando e integrando tale differenze, concepite come potenziale, anche a vantaggio della prestazione organizzativa
- ❑ La valorizzazione dei nessi virtuosi con gli impegni nella responsabilità sociale e nella sostenibilità d'impresa e le altre pratiche di riconoscimento e valorizzazione della diversità
- ❑ Una maggiore consapevolezza della «posta in gioco» e una valorizzazione strategica di questa consapevolezza

# Dare valore per creare valore

## Gestire la diversità per generare valore

- ❑ **Benefici per le persone (migranti e non)**
  - ❑ Soddisfazione e benessere personale
  - ❑ Armonizzazione tra lavoro e vita
  - ❑ Crescita personale e sviluppo professionale
  
- ❑ **Benefici per l'organizzazione**
  - ❑ Miglioramento del clima organizzativo
  - ❑ Incremento della reputazione
  - ❑ Vantaggi per le strategie e le prestazioni organizzative
  
- ❑ **Creazione di “valori” nel contesto**
  - ❑ Partecipazione (attiva) in network multistakeholder
  - ❑ Fertilizzazione di altre aziende, grazie alla trasferibilità di alcune pratiche
  - ❑ Sensibilizzazione ed educazione alle istanze dell'inclusività
  - ❑ Capacità di generare cambiamenti «situati»





# Prospettive di intervento

- ❑ Gestire le risorse umane immigrate secondo una logica di empowerment, assumendole come archetipi del cittadino contemporaneo
  - ❑ Promuovendo il riconoscimento del valore sociale delle competenze, dei titoli di studio e dei saperi informali e non-formali
  - ❑ Cogliendo l'intreccio tra le carriere lavorative e le carriere di vita
  - ❑ Promuovendo lo sviluppo professionale e la tenuta nel tempo della occupabilità
- ❑ Accrescere l'inclusività delle organizzazioni
  - ❑ Prendendo sul serio il principio delle pari opportunità
  - ❑ Riconoscendo e valorizzando la diversità/unicità di ogni persona
  - ❑ Favorendo l'adeguamento dei servizi alle esigenze di una utenza e di una clientela multietnica, multiculturale e multilingue
- ❑ Guardare oltre il "rassicurante" assioma della complementarità
  - ❑ Contrastando la diffusione del «cattivo lavoro» anche lungo le catene di fornitura
  - ❑ Ridisegnando il quadro giuridico sulle migrazioni nella prospettiva di una governance globale delle catene di produzione del valore
  - ❑ Rifuggendo dalla logica «darwinista» nella gestione delle migrazioni

# L'immigrazione come paradigma di una crescita inclusiva

- La popolazione immigrata e con un background migratorio riproduce in forma paradigmatica le sfide e le potenzialità della gestione della «diversità»
  - *La qualità dell'inclusione occupazionale avrà un ruolo determinante sulla qualità della convivenza interetnica e della coesione sociale*
- La gestione dell'immigrazione è intrecciata alle strategie di posizionamento competitivo
  - *Scelte organizzative strategiche e consapevoli possono concorrere alla ricerca del bene comune, alla sostenibilità dei modelli di sviluppo, alla creazione di nuove forme di governance delle interdipendenze globali*
- Durante l'emergenza sanitaria sono cresciute la fiducia e le aspettative verso le imprese
  - *Occorre che imprenditori e manager acquisiscano piena e convinta consapevolezza di questo «potere» e di questa responsabilità*