

## Settore Economia e Lavoro

### Per una valorizzazione delle risorse umane immigrate

#### – Proposte per imprese e operatori pubblici e privati impegnati nelle aree dell'integrazione socio-occupazionale, della formazione professionale e dell'intermediazione di lavoro –

La crescita costante, nel nostro Paese, del numero di lavoratori stranieri regolarmente occupati è la testimonianza più diretta di come **le imprese abbiano costituito uno dei principali attori dell'integrazione**, non di rado accompagnando l'inserimento in azienda con interventi di riconoscimento dei bisogni specifici degli immigrati nella contrattazione aziendale, nelle pratiche di gestione delle risorse umane e attraverso le iniziative di welfare aziendale. A fronte della crisi dei rifugiati il mondo imprenditoriale, attraverso i protocolli sottoscritti da Confindustria e da Unioncamere, ha inoltre manifestato **una precisa assunzione di responsabilità a favorire la loro inclusione nell'occupazione**, facendo convergere le ragioni del profitto con quelle della responsabilità sociale. L'impegno delle imprese su questo versante può di fatto rappresentare **un'opportunità significativa per incrementare le loro strategie di competitività sostenibile**, in un'ottica di creazione di "valore condiviso" di lungo termine a beneficio sia del business che della società.

Tuttavia, l'esperienza e molteplici studi dimostrano come tale opportunità risulti ad oggi solo in parte compresa e colta. Il riconoscimento delle competenze dei migranti si realizza sovente, nelle aziende italiane, in modo spontaneo, informale e non pianificato, come esito di scelte contingenti e "di buon senso" di cui si rendono in particolare – ma non esclusivamente – protagoniste le piccole e medie imprese. Si tratta di esperienze preziose, **ma spesso non opportunamente valorizzate e rese oggetto di riflessione comune all'interno dell'azienda, né efficacemente comunicate all'esterno**. In questo modo, le aziende rischiano di dilapidare i possibili vantaggi che i maggiori esperti internazionali hanno ormai chiaramente individuato nella **gestione della diversità o Diversity Management**: dal migliore sviluppo del potenziale delle persone all'accesso a nuovi repertori di competenze trasversali, dalla maggiore capacità di intercettare segmenti di clientela a loro volta "diversi" all'incremento di risorse per l'innovazione. A ciò si aggiungono poi benefici relativi alle cosiddette "risorse intangibili", quali la motivazione e il coinvolgimento dei dipendenti (con minori turnover e assenteismo), la qualità del clima organizzativo

e la reputazione aziendale (diversità e inclusione risultano, infatti, tra i principali indicatori utilizzati per valutare la responsabilità sociale d'impresa e rientrano nei *Sustainable Development Goals* dell'Agenda ONU 2030).

Di qui **l'importanza di rafforzare tali pratiche e la necessità di uno sforzo per realizzare processi più strutturati, mirati ed esplicitati di governo della diversità nelle organizzazioni**. Solo così si potrà svilupparne appieno il potenziale sia sul piano della prestazione e della competitività organizzative che in termini di capacità di contaminazione positiva dell'ambiente esterno, quindi di apporto alla creazione di società più inclusive e al connesso cambiamento culturale nei territori.

È peraltro evidente come lo sviluppo di luoghi di lavoro maggiormente inclusivi debba rappresentare un'"impresa partecipata", che **non può prescindere dal contributo di quei fondamentali stakeholder sociali e istituzionali che operano nel campo dell'integrazione socio-occupazionale, dell'inserimento lavorativo e della formazione professionale**. Ciò tanto più nell'attuale quadro di ripresa "post-Covid", nel quale le imprese, come del resto gli altri soggetti del mondo del lavoro, sono chiamate a mettersi in gioco e intercettare tutte le opportunità di rilancio in un'ottica innovativa.

## Una proposta su due livelli

Fondazione ISMU da vari anni opera per diffondere e rafforzare la consapevolezza, nel mondo del lavoro e innanzitutto tra le imprese, della centralità del **riconoscimento delle competenze dei migranti** e degli **impatti positivi legati alla valorizzazione di questo capitale umano nella logica del Diversity Management**. Una generale convinzione alla base di tale impegno è che, nel contesto delle attuali economie plurali e votate all'internazionalizzazione, gli immigrati possono rivelarsi – grazie in particolare alle competenze che derivano dalla varietà dei *background* culturali, linguistici e religiosi e dall'eterogeneità delle esperienze accumulate – una preziosa risorsa per le aziende e le società locali.

A partire da queste attenzioni ormai consolidate, il Settore Economia e Lavoro della Fondazione propone un insieme di opportunità articolate su due livelli, scaturite da una ormai trentennale esperienza su questi temi, qui di seguito brevemente illustrate.

## Riconoscere le competenze dei migranti

Una prima fondamentale sfida e opportunità è quella di **portare in trasparenza e valorizzare le competenze delle risorse umane con background migratorio**.

Il mondo datoriale spesso fatica in questo processo, sia perché influenzato dai caratteri complessivi del modello italiano di integrazione (che hanno fino ad oggi scarsamente favorito l'emergenza di questo potenziale), sia perché si confronta con un target – gli immigrati – spesso poco consapevole delle proprie competenze, che reagisce in modo diverso ai dispositivi di valutazione utilizzati nella selezione del personale e non ha gli strumenti per far percepire il proprio valore professionale durante la quotidianità lavorativa. Per superare queste criticità e favorire la messa a valore delle competenze delle risorse umane con background migratorio, Fondazione ISMU propone le seguenti attività rivolte ai diversi soggetti coinvolti nella governance del mercato del lavoro:

- **azioni di sensibilizzazione rivolte alle imprese**, finalizzate a fare evolvere la percezione degli immigrati come mera riserva di manodopera adattabile e a buon mercato, spostando l'attenzione sul valore aggiunto rappresentato dalle loro competenze, sia tecniche che trasversali
- la definizione di **linee guida per l'identificazione, la valutazione e la certificazione delle competenze rivolte a orientatori, valutatori, selezionatori e certificatori delle competenze**, finalizzate a ridurre il rischio di disperdere le competenze possedute dai migranti e fare valutazioni poco affidabili, e ad aiutare il migrante a fare scelte formative e professionali più soddisfacenti
- progettazione e conduzione di **interventi di formazione sull'identificazione, la valutazione e la certificazione delle competenze rivolti a imprenditori, selezionatori, consulenti di carriera e certificatori**, con l'obiettivo di sviluppare competenze superando gli atteggiamenti stereotipati e poco funzionali alla valorizzazione delle risorse umane con background migratorio
- supporto alla **progettazione e valutazione di interventi di identificazione, valutazione e certificazione delle competenze per imprese, centri per l'impiego, agenzie per il lavoro, centri di orientamento, associazioni del terzo settore** che spesso faticano a rendere questo target più autonomo ed efficiente nella valorizzazione delle proprie competenze
- **interventi di identificazione, valutazione e certificazione delle competenze per imprese, centri per l'impiego, agenzie per il lavoro, centri di orientamento, associazioni del terzo settore** che preferiscano affidarsi a professionisti per la progettazione e la conduzione di questo tipo di interventi
- **supporto per la creazione di un network di professionisti qualificati nell'identificazione, valutazione e certificazione delle competenze**, a cui le imprese possano rivolgersi
- la **rilettura di un repertorio delle soft skill** per facilitarne l'identificazione quando agite da persone con background migratorio, selezionandole tra quelle che maggiormente caratterizzano questo target, soprattutto quando acquisite o rafforzate grazie all'esperienza migratoria.

## Supporto alle strategie e iniziative di Diversity Management

La seconda fondamentale sfida/opportunità riguarda l'arricchimento della consapevolezza e delle conoscenze nell'area del Diversity Management e il sostegno ai processi di progettazione, implementazione e monitoraggio di iniziative per il riconoscimento e la valorizzazione del potenziale dei migranti nei luoghi di lavoro. A tale scopo, si offrono **attività di ricerca, sensibilizzazione, formazione e consulenza/accompagnamento**, coinvolgenti imprese ed altri soggetti del mondo del lavoro, riferite ai seguenti specifici campi:

- le molteplici **dimensioni della diversità** in azienda (origine nazionale ed etnica, genere, età, ecc.) e il **contrasto ai processi discriminazione** nei luoghi di lavoro;
- i **benefici comportati dalla diversità** e da efficaci processi di integrazione delle differenze, sul piano organizzativo (p.es.: miglioramento del clima aziendale, nuove risorse per l'internazionalizzazione e il marketing di servizi/prodotti, vantaggi reputazionali), del lavoro di gruppo (p.es.: maggiori risorse per il *problem-solving* di fronte a compiti complessi) e individuale (p.es.: incremento del benessere personale, sviluppo professionale)
- le **concrete aree di intervento del Diversity Management** nel sistema di gestione delle risorse umane (reclutamento e selezione, inserimento, formazione e sviluppo, mentoring, incentivazione e valutazione)
- le **azioni di welfare d'impresa** volte a favorire la qualità della vita dei dipendenti, con particolare attenzione ai bisogni dei lavoratori migranti (inclusi rifugiati e richiedenti asilo)
- le **fasi del ciclo di programmazione, implementazione e valutazione (anche in itinere) degli interventi di Diversity Management**, tenendo conto che l'esplicita elaborazione di diagnosi iniziali, linee-guida e dati di risultato è fondamentale per il coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni
- l'**inquadramento delle azioni di Diversity Management in una globale strategia di responsabilità sociale d'impresa**, laddove i loro impatti rappresentano un indicatore della performance sociale d'impresa "rendicontabile" nei report di sostenibilità
- la costruzione di **reti e partnership tra imprese, istituzioni ed enti di terzo settore per la promozione di iniziative multistakeholder** finalizzate all'inclusione e valorizzazione lavorative dei migranti
- l'**emersione e il rafforzamento di culture e pratiche d'azienda "tacitamente inclusive"**, attraverso interventi più dichiarati e formalizzati (p.es.: stesura e condivisione di codici etici, promozione di eventi dedicati)
- la **gestione della comunicazione interna ed esterna** relativa alle azioni di Diversity Management e ai loro risultati, in quanto processo funzionale all'incremento della motivazione dei lavoratori, al conseguimento di benefici reputazionali e – non da ultimo – alla produzione di effetti di disseminazione ed "educazione" nel contesto di riferimento.

Come anticipato, su tutti i temi elencati il Settore Economia e Lavoro è in grado di offrire:

- **percorsi formativi** articolati su moduli tematici e calibrati su specifici target di destinatari, da erogarsi secondo tempi e modalità concertati col committente
- **iniziative di sensibilizzazione** (p.es.: conferenze, webinar) rivolte a pubblici più ampi
- azioni di **consulenza e capacity building** a supporto delle imprese e delle altre organizzazioni
- **studi e ricerche** su specifiche imprese, settori, territori (p.es.: analisi del clima organizzativo, ricognizione dei fabbisogni, mappatura delle pratiche realizzate, valutazione delle azioni intraprese nell'area del diversity management)

### **Per informazioni contattare:**

- Settore Economia e Lavoro  
([economiaelavoro@ismu.org](mailto:economiaelavoro@ismu.org))

- prof.ssa Laura Zanfrini, Responsabile Settore Economia e Lavoro  
([l.zanfrini@ismu.org](mailto:l.zanfrini@ismu.org))