

# DIVERSE

## Diversity Improvement as a Viable Enrichment Resource for Society and Economy



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore



WWELL | WELFARE  
CENTRO DI | WORK  
RICERCA | ENTERPRISE  
LIFELONG  
LEARNING

## Policy Brief

Negli ultimi trent'anni, la Lombardia si è trasformata da società sostanzialmente mono-etnica in una realtà estremamente eterogenea, con 189 paesi d'origine rappresentati nella sua popolazione residente e una incidenza di lavoratori immigrati sul totale che ha raggiunto, proprio durante le fasi più acute della recessione, circa il 20% della popolazione attiva; tra di essi, circa l'80% proviene da una paese extra-EU. Grazie all'ampiezza del suo territorio e all'articolazione della sua economia, la regione ha dimostrato una capacità attrattiva particolarmente elevata e persistente, e ha assistito alla progressiva diffusione del lavoro immigrato in diversi settori d'attività e in diversi mestieri.

Sebbene a livello individuale sia possibile registrare numerosi esempi di mobilità ascendente – tributari dell'anzianità migratoria e che rappresentano altrettanti esempi da emulare – a livello generale, i fabbisogni espressi dalle aziende e dalle famiglie sembrano inevitabilmente dirottare il lavoro immigrato verso quei segmenti già ampiamente caratterizzati dalla loro presenza e che, in molti casi, soddisfano la necessità di ricoprire quei ruoli disertati dai lavoratori italiani (come tipicamente avviene nel caso degli assistenti familiari in coabitazione).

L'esito complessivo è che i progressi registrati non sono stati in grado di modificare in modo significativo il quadro generale della partecipazione al mercato del lavoro dei lavoratori extra-comunitari, che continua a essere caratterizzata da un'elevata segregazione orizzontale e verticale in specifici settori e mestieri; dalla discriminazione con riguardo sia ai livelli retributivi, sia alle condizioni di lavoro, sia ancora alle progressioni di carriera; da una diffusa sovra-qualificazione. Inoltre, tutti questi fenomeni sono risultati esacerbati durante la presente crisi, che ha registrato

---

\* Questo progetto è finanziato grazie al supporto della Commissione europea. Questo documento riflette le opinioni degli autori; la Commissione europea non può essere ritenuta responsabile del suo contenuto e dell'uso che ne viene fatto.

anche la progressiva crescita degli immigrati disoccupati e l'affiorare sempre più evidente dei rischi di dumping sociale provocati dalla elevata adattabilità degli immigrati e dalla crescita continua dell'offerta di lavoro immigrato. In termini complessivi, se l'inclusione massiccia della forza lavoro immigrata ha rappresentato il principale fattore di trasformazione del mercato del lavoro lombardo – apportando un contributo rilevante sia in termini occupazionali sia nella creazione del PIL e ai processi di *job creation* e sviluppo imprenditoriale –, questo processo ha anche concorso a rafforzare il suo livello di segmentazione e al deterioramento della qualità complessiva dell'occupazione, quale esito di un modello di integrazione di “basso profilo” che ha scoraggiato quegli investimenti (nel campo, per esempio, della formazione continua e della certificazione delle competenze) che potrebbero oggi rivelarsi strategici per il reinserimento di coloro che hanno perso il lavoro e per sostenere la ripresa economica. In buona sostanza, la discriminazione che colpisce gli immigrati produce costi e conseguenze sia dal punto di vista della perdita di competitività, sia in termini di deficit della coesione sociale.

Partendo da tali premesse, il progetto *Diverse* ha mirato a incoraggiare un cambiamento innanzitutto di carattere culturale, così da inaugurare una nuova e più matura stagione nelle relazioni tra immigrazione e mercato del lavoro, dove la prima non sarà più vista soltanto come una riserva di forza lavoro adattabile e a buon mercato, ma come un potenziale da valorizzare attraverso:

- la promozione del suo ruolo come volano per lo sviluppo economico e le performance organizzative;

- la promozione di una concezione più equilibrata della *membership* degli immigrati nella società italiana e lombarda.

Questi obiettivi sono perseguiti attraverso tre linee d'attività, assunti come altrettante leve strategiche:

- a) il riconoscimento e la certificazione delle conoscenze, delle competenze e delle abilità formali, informali e non formali dei lavoratori extra-UE;

- b) il rafforzamento della consapevolezza, da parte delle imprese e dei loro ambienti sociali e istituzionali di riferimento, dei vantaggi apportati dalle pratiche di *Diversity Management* specificamente indirizzate alle risorse umane con un background migratorio;

- c) la promozione della partecipazione degli immigrati alle organizzazioni di volontariato della società ospite.

*In questo policy brief, indirizzato a tutti gli stakeholder che possono giocare un ruolo nello sforzo condiviso per raggiungere questi obiettivi strategici, elencheremo una serie di priorità, suggerimenti e indicazioni pratiche emersi dalla prima fase del progetto. Ulteriori indicazioni saranno elaborate alla fine del progetto, grazie anche ai commenti e suggerimenti che saranno offerti dai diversi stakeholder.*

## **1. Portare allo scoperto le abilità e competenze dei cittadini extra-UE**

In Italia, il sistema di riconoscimento dei titoli di studio ottenuti all'estero è caratterizzato da una normativa estremamente complessa, che chiama in causa un ampio insieme di soggetti ed enti, a seconda della finalità per la quale il riconoscimento è richiesto. Ma soprattutto, il principale elemento di criticità è rappresentato da una debole consapevolezza e preparazione da parte del personale coinvolto nelle diverse fasi delle procedure. I Cittadini extra-UE residenti in Italia, dal canto loro, mostrano una limitata propensione a richiedere il riconoscimento, scoraggiati dai costi e

dalla lunghezza delle procedure, dagli esiti percepiti come incerti, e dalla convinzione delle scarse opportunità occupazionali comunque accessibili agli immigrati che aspirino a svolgere un lavoro qualificato. Riguardo al riconoscimento dei saperi informali e non formali, si segnala il colpevole ritardo con il quale lo Stato ha definito il quadro nazionale delle qualificazioni, concorrendo all'eterogeneità delle situazioni regionali e delle regole e procedure in vigore in ciascuna di esse.

All'interno di questo scenario, la Lombardia si distingue per l'esistenza di alcune interessanti esperienze sia sul fronte dell'assistenza tecnica offerta ai Cittadini extra-UE interessati a richiedere il riconoscimento dei loro diplomi in campo infermieristico e sanitario (uno dei più promettenti dal punto di vista degli sbocchi occupazionali, almeno fino a un recente passato); sia su quello del riconoscimento dei saperi informali – attraverso un modello che consente di certificare singole competenze piuttosto che interi profili professionali –; sia, ancora su quello dell'attivazione spontanea da parte dell'associazionismo imprenditoriale, che ha generato interessanti esperienze nel campo della certificazione dei saperi informali e non formali, anche in settori – come quelli delle costruzioni e della cura – che registrano una significativa incidenza di Cittadini extra-UE.

Ciò nondimeno, sono molti i fattori di criticità e di debolezza che caratterizzano la stessa situazione lombarda, aggredibili attraverso una serie di indicazioni.

Una prima indicazione concerne la necessità di **rompere il circolo vizioso che vede, da un lato, datori di lavoro poco sensibili nei confronti dell'opportunità di valorizzare i capitali formativi dei Cittadini extra-UE e il loro bacino di competenze e, dall'altro, questi ultimi poco propensi a investire tempo e denaro nelle procedure necessarie al loro riconoscimento**. Ciò richiede:

- una capillare azione di sensibilizzazione della classe imprenditoriale, capace di sconfiggere stereotipi e pregiudizi riguardo al “posto” degli immigrati nel mercato del lavoro;
- una parallela campagna di sensibilizzazione dei Cittadini extra-UE potenzialmente interessati, attraverso il coinvolgimento delle loro strutture associative e dei principali enti che si occupano di loro;
- lo sviluppo della ricerca quantitativa e qualitativa sul fenomeno in questione, al fine di offrire informazioni attendibili sul valore del riconoscimento delle competenze dei Cittadini extra-UE nel mercato del lavoro italiano.

Una seconda indicazione riguarda **la necessità di agevolare le procedure per il riconoscimento delle qualifiche acquisite all'estero, con particolare riguardo ai settori professionali più promettenti in termini di sbocchi occupazionali**, in modo da incoraggiare i Cittadini extra-UE ad intraprendere tali percorsi. A tal fine risulta cruciale:

- il rafforzamento delle conoscenze e delle competenze del personale coinvolto, con particolare attenzione a quello impiegato presso le amministrazioni pubbliche ove il livello di informazione risulta più carente, attraverso la realizzazione di specifici interventi formativi;
- l'attivazione di sportelli promossi dai servizi competenti e dalle associazioni del terzo settore, in particolare le associazioni di migranti, adibiti a fornire orientamento, informazioni precise e supporto nelle procedure burocratiche e nella preparazione degli esami integrativi (ad esempio tramite corsi di lingua mirati).

Una terza indicazione chiama in causa il sistema regionale della certificazione delle competenze acquisite in contesti non formali e informali, mirando a colmare quello che è oggi un

evidente iato tra le sue potenzialità e il suo funzionamento effettivo. Ciò richiede innanzitutto **la promozione del valore sociale di tale sistema di certificazione, tramite iniziative di sensibilizzazione rivolte alle parti sociali e in particolare al mondo datoriale**, finalizzate a creare consapevolezza circa il significato, gli obiettivi e i potenziali vantaggi della certificazione per le organizzazioni. Tali azioni potrebbero consistere ad esempio in:

- l'organizzazione, su scala territoriale, di tavoli di discussione e focus group, con il coinvolgimento di tutti gli stakeholders;
- la creazione di un network di valutatori qualificati, operanti in organizzazioni particolarmente riconosciute nel proprio settore professionale e in grado di diffondere la cultura della certificazione all'interno del proprio ambito di competenza;
- la messa a punto, da parte degli enti certificatori, di una banca dati di competenze certificate riferite a lavoratori in cerca di occupazione, da mettere a disposizione delle organizzazioni coinvolte nell'attività di valutazione, che potrebbero così sperimentare concretamente i vantaggi legati al sistema di certificazione.

Al fine di migliorare l'efficacia del sistema regionale di certificazione, è inoltre necessario:

- rendere la piattaforma online per le procedure di validazione maggiormente *user friendly*;
- con specifico riferimento agli utenti migranti, dare maggior rilievo alla dimensione relazionale all'interno del processo di certificazione, prevedendo, ad esempio, l'affiancamento da parte di un tutor o mediatore linguistico-culturale che possa far fronte alle difficoltà legate a eventuali barriere linguistiche.

Un'ultima indicazione attiene all'opportunità di **promuovere una maggiore integrazione tra gli ambiti della formazione e quelli della certificazione delle competenze già acquisite**, così da rendere possibile l'offerta di soluzioni personalizzate che consentano un'accelerazione dei percorsi formativi previsti per l'acquisizione di certificazioni formali, con un'evidente valenza sperimentale utile a un incremento complessivo dell'efficacia del sistema per tutti i potenziali utenti, siano essi immigrati o autoctoni.

## 2. Migliorare le prestazioni delle organizzazioni attraverso strategie di Diversity Management

Fino ad oggi, in Italia, tanto le imprese quanto il settore no-profit hanno prestato una scarsa attenzione al tema del ricorso ai principi del Diversity Management da parte delle organizzazioni che impiegano lavoratori provenienti da paesi terzi. Inoltre, le poche sia pure interessanti pratiche esistenti hanno ricevuto soltanto una modesta attenzione sia da parte del mondo accademico sia da quello della consulenza aziendale. Tale situazione rispecchia il fatto che il ricorso a manodopera extra-europea da parte delle organizzazioni italiane è stato sostanzialmente determinato dal bisogno di colmare specifiche situazioni di *job vacancies* che riguardano le figure a scarsa qualificazione. Questa "logica della complementarità" pervade l'atteggiamento manageriale e le interpretazioni diffuse (tacite o esplicite) riguardo il ruolo degli immigrati e il loro contributo nei contesti di lavoro. È ciò che tipicamente avviene, nei contesti di lavoro, attraverso l'adozione, spesso inconsapevole, di percezioni e stereotipi riguardo alle attitudini e alle peculiarità dei lavoratori extra-europei.

Tra i fattori che favoriscono le pratiche di DM possiamo individuare: lo sviluppo di culture organizzative socialmente orientate (che vanno dalla filantropia di stampo paternalistico alle missioni organizzative "politicamente" orientate); la propensione a costruire partnership e alla partecipazione a reti di collaborazione con gli altri attori locali, anche al di là dei confini settoriali;

la presenza di stili di leadership informali e di un clima organizzativo che favoriscono l'apertura all'innovazione e allo scambio.

Tra i fattori che inibiscono le pratiche di DM possiamo invece individuare: le pressioni alla riduzione dei costi, ulteriormente esacerbate dalla crisi; il limitato ricorso a strumenti più formalizzati e sistematici per la programmazione e la realizzazione delle azioni di DM; la tradizionale assenza, nel contesto italiano, di una "cultura della valutazione" nei riguardi dei progetti implementati.

La prima indicazione concerne il bisogno di modificare la percezione dei cittadini provenienti da paesi terzi come una forza lavoro adattabile e a basso costo, attraverso **una accresciuta consapevolezza dei vantaggi organizzativi apportati da una nuova prospettiva che concepisca la diversità come una risorsa**. Ciò deve essere ottenuto:

- a livello organizzativo, attraverso specifiche iniziative formative finalizzate, in primo luogo, alla crescita di consapevolezza e, in secondo luogo, all'acquisizione di quelle competenze cross-culturali necessarie per gestire un capitale umano eterogeneo;
- nei confronti dei differenti stakeholder delle organizzazioni, rendendoli il target di specifiche iniziative di sensibilizzazione. Ciò implica il coinvolgimento di specifici esperti e, nel caso delle imprese di piccole dimensioni, la costituzione di network e partnership per la condivisione dei costi e dei benefici.

Una seconda indicazione concerne l'opportunità di **fare emergere le dimensioni tacite di culture e pratiche organizzative che già ruotano attorno ai valori dell'inclusività e della valorizzazione della diversità**. Ciò deve essere perseguito:

- rafforzando tali meccanismi organizzativi "spontanei" mediante interventi più espliciti e finalizzati, a partire dalla promozione di opportunità ed eventi organizzativi diretti a facilitare la conoscenza e l'adattamento reciproci tra lavoratori con un diverso background culturale (p.es., la costituzione di team multietnici, iniziative di formazione e socializzazione focalizzate sull'autopresentazione personale e professionale da parte dei dipendenti, ecc.);
- coltivando il DM sia come uno specifico filone delle strategie di responsabilità sociale dell'impresa sia come una sorta di "ombrello" trasversale in grado di fertilizzare le diverse pratiche di innovazione sociale (quali quelle del welfare aziendale, che tuttavia dovrebbero includere una costante attenzione ai bisogni elementari e quotidiani dei lavoratori extra-europei, in particolare nel caso dei nuovi arrivati).

Una terza indicazione concerne il bisogno di **mettere a disposizione dei manager specifici dati e linee guida per azioni mirate nel campo del DM**. Ciò deve essere ottenuto:

- promuovendo i processi di formalizzazione delle pratiche esistenti (p.es., attraverso regole scritte e ampiamente diffuse, carte e codici);
- rafforzando i processi di misurazione/*assessment* (sia nella fase di pianificazione sia in quella di *follow-up*, tenendo in considerazione che tali pratiche sono fondamentali per il coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni);
- migliorando la comunicazione interna ed esterna sulle pratiche di DM e sui loro effetti;
- a un livello più generale, attraverso iniziative istituzionali finalizzate a promuovere una cultura "collettiva" circa il ruolo delle forme esplicite di valutazione e comunicazione delle pratiche di Diversity Management (p.es., enfatizzando la rilevanza di questo tipo di indicatori nell'ambito delle procedure formali di rendicontazione e comunicazione della RSI impiegate a livello nazionale e locale).

Infine, emerge il bisogno di **rafforzare la visibilità di tale questione**. Ciò deve essere ottenuto:

- promuovendo e sostenendo la ricerca accademica e applicata sugli approcci DM, anche attraverso il rafforzamento della collaborazione tra i diversi enti di ricerca (équipe accademiche, istituzioni, centri studi, ecc.) la cui attività ruota attorno ai temi del lavoro degli immigrati e della loro integrazione sociale;
- prevedendo specifici incentivi su cui fare leva per il coinvolgimento dei diversi stakeholder (p.es.: le imprese coi loro interessi competitivi, gli enti pubblici coi loro obiettivi politici di sviluppo e coesione sociale) in iniziative di lungo termine finalizzate allo sviluppo e alla condivisione di conoscenza sulle esperienze in corso, sui problemi più frequenti da affrontare e sulle eventuali buone prassi.

### 3. Promuovere l'impegno civico e il volontariato tra i cittadini extra-UE

Né le istituzioni locali né gli attori della società civile sembrano possedere una piena consapevolezza del ruolo che il loro impegno formale nel volontariato può svolgere nel sostenere il processo di integrazione dei Cittadini extra-UE, oltre che evidentemente nel contribuire alle performances delle stesse organizzazioni di volontariato e conseguentemente allo sviluppo sociale, civile e culturale del territorio. A livello legislativo, la previsione di un visto di ingresso in Italia per ragioni di volontariato e di un sistema premiale per il rinnovo del permesso di soggiorno che attribuisce specifici crediti alle attività di volontariato costituiscono novità rilevanti, se non altro a livello simbolico. Qualunque riflessione su questo tema sconta però l'assenza di dati e ricerche sulla partecipazione dei Cittadini extra-UE alle associazioni *mainstream*, che però sembrerebbe essere, secondo gli esperti e i testimoni, alquanto modesta, complice la mancanza di specifiche campagne di reclutamento, ma anche la diffusa percezione dei Cittadini extra-UE come utenti e beneficiari delle organizzazioni di volontariato, piuttosto che di un bacino di competenze ed esperienze valorizzabile per lo stesso arricchimento delle performance organizzative. Solo in rari casi, le organizzazioni autoctone hanno lanciato progetti *ad hoc* per il coinvolgimento e la valorizzazione dei Cittadini extra-UE, che però dimostrano quanto l'impegno nel volontariato possa rivelarsi cruciale sia sul fronte dell'empowerment degli immigrati, sia su quello dell'integrazione, sia ancora della percezione sociale dei Cittadini extra-UE. Diverso il quadro per quel che riguarda le associazioni "etniche", numerose e discretamente attrattive, sebbene caratterizzate dalle ormai note debolezze dal punto di vista finanziario e organizzativo, e solo raramente privilegiate a quelle autoctone nell'assegnazione di competenze e finanziamenti da parte degli enti pubblici.

Una prima indicazione concerne **la necessità di promuovere con convinzione un cambio culturale rispetto ai modelli di accoglienza e di aiuto nei confronti delle persone straniere ancora prevalenti in molta parte della società civile e delle sfere istituzionali**. Appare improrogabile l'affermazione di un nuovo *mind set* che porti a vedere negli immigrati non esclusivamente persone in difficoltà, richiedenti un intervento in emergenza e/o di natura sostanzialmente economica, ma nuovi attori di una società plurale in grado, se accompagnati, di mettere in gioco potenzialità e risorse contribuendo alla crescita comune.

Fondamentale diventa, in quest'ottica, la capacità della società civile e delle istituzioni di leggere, riconoscere e far emergere con convinzione le potenzialità inespresse degli immigrati. Ciò può essere favorito:

- da un rilancio del volontariato come spazio al contempo di promozione e attivazione personale dei Cittadini extra-UE, di integrazione e di costruzione di coesione sociale. Si auspica la messa a punto di percorsi di formazione ad hoc di volontari e delle figure che svolgono ruoli chiave all'interno delle organizzazioni del Terzo settore, così da compiere

- quel passaggio non più rinviabile da un approccio meramente assistenziale ad uno capacitante (*empowerment*);
- da percorsi di sensibilizzazione del mondo del volontariato e del Terzo Settore rispetto ai benefici derivanti dall'inclusione di persone volontarie di origine straniera nelle loro organizzazioni per gli stessi enti e per le comunità locali, così da superare le ancora diffuse resistenze;
  - dall'estensione di tale nuova prospettiva – dall'assistenza alla capacitazione – agli enti erogatori (Fondazioni, enti filantropici, etc) e alle istituzioni così da indirizzare – a partire dalla stesura di bandi e di altri strumenti di finanziamento – la progettazione sociale verso obiettivi promozionali.

Una seconda indicazione riguarda la necessità della **messa a punto di spazi, tempi, processi e strumenti in grado di favorire, accompagnare e monitorare l'emersione e la crescita delle competenze di cui i Cittadini extra-UE sono portatori**. Si tratta di attivare almeno tre livelli di intervento:

- a livello culturale: è vitale contribuire a sviluppare e a diffondere una visione maggiormente articolata del fenomeno migratorio, accogliendone consapevolmente e criticamente le sfide, ma in un'ottica aperta e costruttiva rispetto all'apporto positivo che esso può costituire per il Paese, a partire dal contributo concreto di singoli e famiglie immigrate;
- a livello di processo: è necessario modellizzare e diffondere l'approccio sperimentato con il progetto DIVERSE, preparando figure volontarie e professionali in grado di accompagnare persone, organizzazioni e comunità locali a una integrazione "di fatto" dei Cittadini extra-UE attraverso l'attivazione di percorsi concreti, generatori di valore per molti e visibili dalla comunità in campi innovativi (es. la scuola, la cultura, lo sport);
- a livello di metodo: appare imprescindibile mettere a punto strumenti il più possibile condivisi di accertamento delle competenze dei Cittadini extra-UE, così da raccogliere sistematicamente informazioni sul fenomeno, attraverso un monitoraggio costante dei percorsi di integrazione e stabilizzando processi di misurazione e valutazione degli esiti.

Una terza indicazione concerne la necessità di **rinforzare le connessioni tra mondo del volontariato, istituzioni scolastiche, servizi istituzionali di avviamento al lavoro, mondo delle imprese, soprattutto nel momento in cui le persone accompagnate si trovano in condizione di precarietà lavorativa**. Lo spazio del volontariato da sempre costituisce un'occasione per far emergere, riconoscere e consolidare competenze non ancora emerse o attestate. Tutto ciò può rivelarsi decisivo nella ricerca del lavoro. Si suggerisce dunque:

- l'avvio di collaborazioni stabili e formalizzate tra mondo del volontariato e servizi istituzionali deputati all'avviamento al lavoro, sulla base di progettualità condivise tra servizi, Terzo settore, persona immigrata;
- la definizione di protocolli comuni per l'attestazione delle competenze e lo scambio di informazioni tra organizzazioni di volontariato, istituzioni scolastiche, e servizi istituzionali;
- la creazione di strumenti di garanzia fiduciaria (grant fiduciari) prodotti in ambito del volontariato da spendersi a livello professionale;
- la promozione di strumenti incentivanti e premianti la cittadinanza attiva (crediti scolastici, premi, riconoscimenti pubblici) per il volontariato giovanile di stranieri.

Centro di ricerca WWELL  
Ottobre 2014