



ASSOLOMBARDA

Capitale umano globale: immigrazione e mercato del lavoro

Dispensa n°12/2025

A cura Area Lavoro Previdenza
e Area Sistema Formativo e Capitale Umano

Sommario

1. PREMESSA	4
2. ANALISI DEL CONTESTO MIGRATORIO ITALIANO	6
2.1 Dati principali sui migranti in Italia: numeri, provenienze e distribuzione	6
2.2 Struttura demografica: età, genere e principali comunità migranti	8
2.3 Dinamiche migratorie: ingressi e quote	10
2.4 Il ruolo dell'immigrazione nel mercato del lavoro	13
3. PROSPETTIVE FUTURE E FATTORI DI EVOLUZIONE NEL MERCATO DEL LAVORO	17
3.1 L'impatto delle politiche migratorie italiane ed europee	17
3.2 Fattori endogeni tra invecchiamento demografico, automatizzazione, digitalizzazione e <i>green economy</i>	18
3.3 Fattori esogeni	23
4. LA LOMBARDIA COME LABORATORIO DI INTEGRAZIONE MIGRATORIA	28
4.1 Numeri e caratteristiche della popolazione straniera	28
4.2 Le politiche di inclusione e i modelli territoriali di supporto	32
4.2 Il ruolo delle imprese lombarde nell'inclusione socio-lavorativa	35
4.3 Buone pratiche regionali e transnazionali di formazione ed inclusione	36
5. MULTICULTURALITÀ AZIENDALE E DIVERSITY MANAGEMENT	40
5.1 Ostacoli e criticità della D&I:	40
5.1.1 Barriere linguistiche e difficoltà comunicative	40
5.1.2 Discriminazioni, pregiudizi e stereotipi	41
5.1.3 Conflitti interpersonali e relazioni con i clienti	42
5.1.4 Integrazione di pratiche religiose e culturali	44
5.2 Benefici e contributi positivi:	44
5.2.1 Promozione di una cultura inclusiva	44
5.2.2 Sostenibilità e corporate social responsibility	45
5.2.3 Stimolo all'innovazione, incremento di produttività e competitività	45
5.2.4 Ricchezza di prospettive e soluzioni creative	46
5.3 Buone pratiche per la gestione di team multiculturali	47
5.3.1 Politiche di assunzione inclusive	47
5.3.2 Formazione, mentorship interculturale e leadership inclusiva	48
5.3.3 Valorizzazione della diversità come risorsa strategica	49
5.3.4 Feedback e strategie di valutazione eque	49
MAPPA CONCETTUALE PER LE AZIENDE	51



1. Premessa

Il presente *vademecum* si configura come l'esito di un articolato percorso di ricerca, finalizzato ad indagare, con taglio analitico e prospettico, il contributo della popolazione migrante al mercato del lavoro italiano, con un'attenzione particolare al contesto lombardo. La riflessione si sviluppa a partire da una puntuale ricognizione dell'attuale realtà migratoria, attraverso l'analisi dei dati demografici, delle principali aree di provenienza, della distribuzione territoriale e dei canali di ingresso, al fine di restituire una fotografia aggiornata e articolata della presenza straniera in Italia. Su tale base conoscitiva si innesta un'interpretazione sistemica delle trasformazioni strutturali in atto a livello nazionale ed internazionale — di natura demografica, economica, ambientale e geopolitica — che stanno progressivamente riconfigurando i fabbisogni occupazionali, le filiere produttive e i modelli di inclusione sociale. In questo scenario complesso, segnato da un crescente disallineamento tra domanda e offerta di competenze, emergono settori strategici particolarmente esposti al rischio di carenza di manodopera. In tale prospettiva, il lavoro immigrato emerge come una risorsa chiave per affrontare tali criticità ed accompagnare i processi di transizione in atto.

La Lombardia, in particolare, si presenta come un laboratorio avanzato di sperimentazione di politiche, strumenti e pratiche per l'inclusione socio-lavorativa. In questo contesto, le imprese assumono un ruolo cruciale nel facilitare l'incontro tra domanda e offerta, nonché nell'attivare percorsi di formazione, orientamento e valorizzazione delle competenze, tanto a livello territoriale quanto attraverso iniziative transnazionali, come i programmi di formazione pre-partenza nei Paesi di origine. Tali esperienze contribuiscono a rafforzare il legame tra *governance* locale e dinamiche migratorie globali, anticipando i fabbisogni emergenti e promuovendo un'integrazione efficace e duratura.

L'inserimento lavorativo rappresenta tuttavia, solo la fase preliminare del processo inclusivo. Fondamentale risulta altresì la capacità delle organizzazioni di gestire, valorizzare e trasformare la diversità all'interno degli ambienti di lavoro. L'ultima sezione del *vademecum* è pertanto dedicata alla multiculturalità aziendale e al *diversity management*, analizzando criticità ricorrenti – quali barriere linguistiche, stereotipi e conflitti interpersonali – e mettendo in luce le potenzialità che ambienti inclusivi possono generare in termini di coesione, responsabilità sociale, innovazione e competitività. Vengono inoltre rintracciate buone pratiche per la gestione efficace di team multiculturali, con riferimento a politiche inclusive di reclutamento, formazione interculturale, leadership adattiva e sistemi di valutazione equi e trasparenti.

In ultima analisi, il presente lavoro si propone non solo come guida operativa per le imprese interessate all'assunzione di lavoratori stranieri, ma anche come strumento operativo di riflessione, orientamento e proposta rivolto a decisori pubblici, istituzioni territoriali e realtà del terzo settore. L'obiettivo principe è quello di alimentare un dibattito informato, pragmatico e generativo, in grado di sostenere l'elaborazione di politiche e pratiche orientate alla costruzione di una società più giusta, coesa ed inclusiva. Invero, in un'epoca segnata da profondi mutamenti, la gestione della diversità non rappresenta una questione accessoria, bensì una delle sfide strategiche più rilevanti per lo sviluppo sostenibile dell'economia e del tessuto sociale contemporaneo.



2. Analisi del contesto migratorio italiano

2.1 Dati principali sui migranti in Italia: numeri, provenienze e distribuzione

In Italia, al 1° gennaio 2024, l'Istat ha rilevato la presenza di 5.253.658 residenti stranieri, pari a circa il 9% della popolazione complessiva. Tuttavia, la distribuzione dei cittadini stranieri e le dinamiche migratorie variano significativamente sul territorio, influenzate sia dal contesto insediativo – dalle grandi metropoli ai piccoli centri delle aree interne – sia dalla già consolidata presenza di comunità migranti. L'impiego di specifici indicatori permette di cogliere con maggiore precisione le peculiarità di tali processi, offrendo una lettura più approfondita delle trasformazioni recenti a livello locale (Figure 1,2,3)¹.

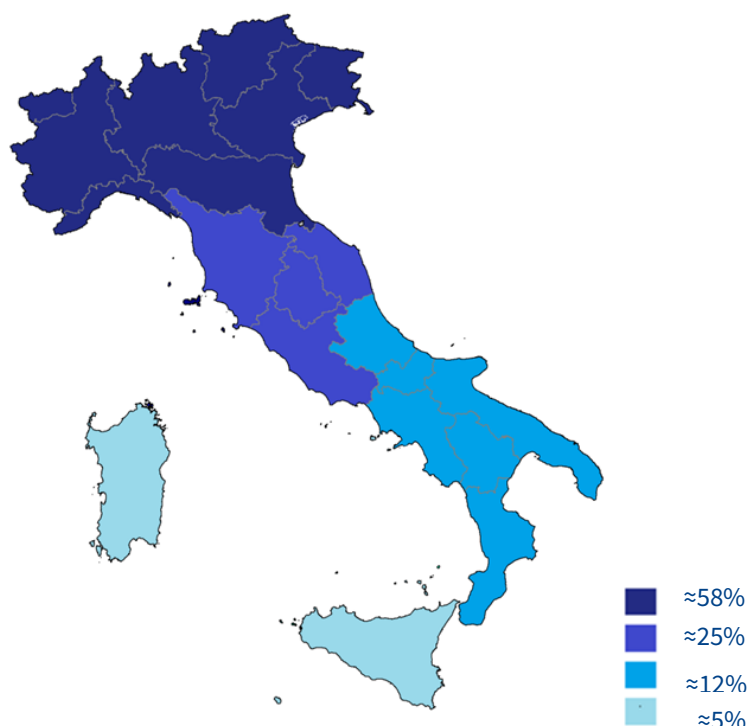
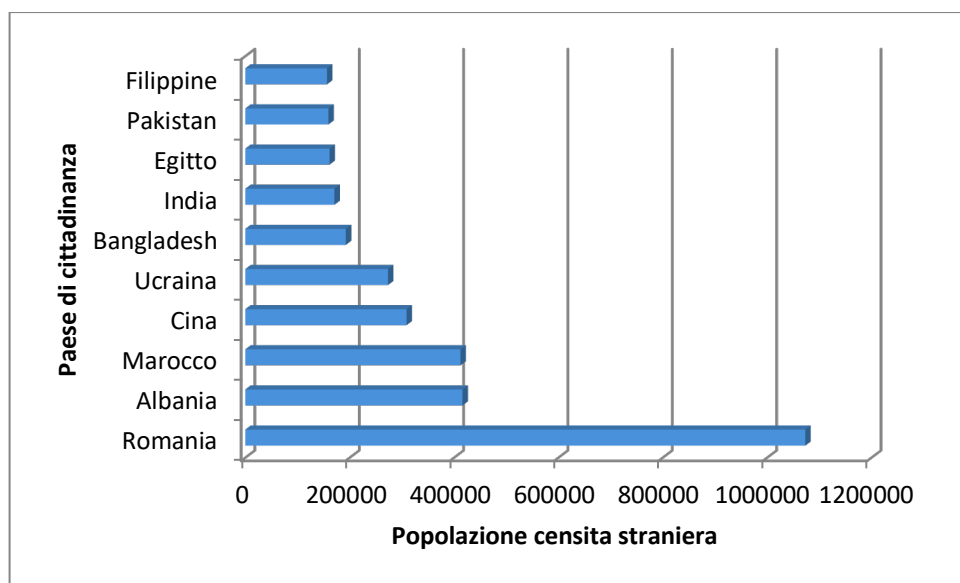


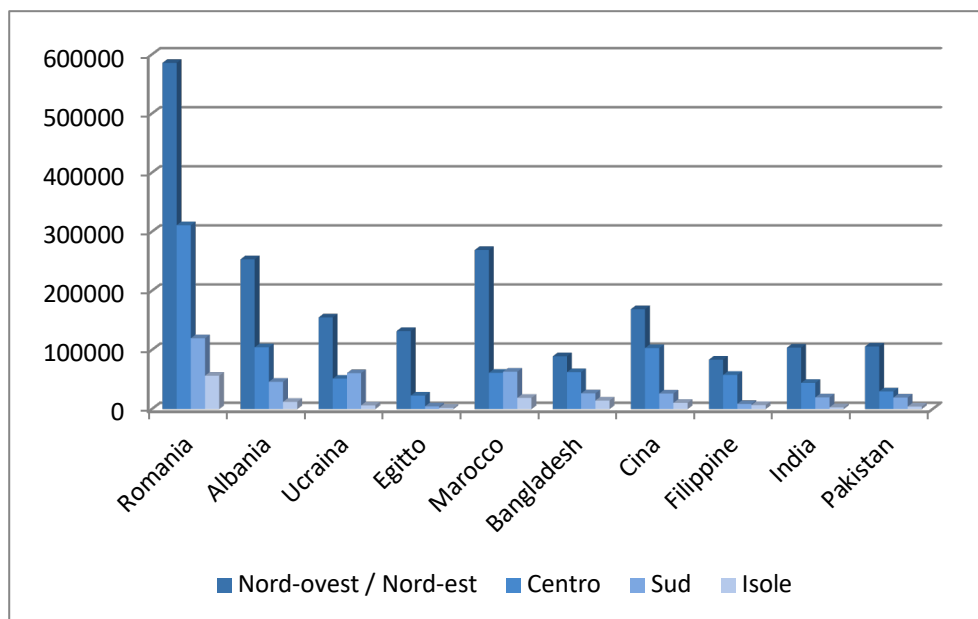
Figura 1. Distribuzione geografica dei cittadini stranieri in Italia, suddivisa per macro-aree (Nord, Centro, Sud). La gradazione cromatica riflette l'incidenza della presenza migratoria: tonalità più intense segnalano una maggiore concentrazione.

¹ Organismo Nazionale di Coordinamento per le Politiche di Integrazione (ONC). (2024). *Rapporto 2024. Cittadini stranieri in Italia: Indagine statistico-demografica*. Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL).



2

Figura 2. Popolazione straniera censita in Italia per Paese di cittadinanza, con evidenza dei dieci gruppi nazionali più numerosi.



3

Figura 3. Distribuzione della popolazione straniera in Italia per Paese di origine, ripartita per macro-aree geografiche: Nord-Ovest, Nord-Est, Centro, Sud e Isole.

² Ibidem.

³ Rielaborazione su dati Istat.

2.2 Struttura demografica: età, genere e principali comunità migranti

Con riferimento alla struttura demografica, la piramide evidenzia le divergenze tra la popolazione italiana e quella straniera, mostrando una composizione significativamente più giovane tra quest'ultima. In particolare, tra gli italiani, la fascia di età inferiore ai 14 anni rappresenta meno del 12% della popolazione, mentre tra gli stranieri supera il 17%. Al contrario, la percentuale di residenti italiani di 65 anni e oltre è pari al 26,3%, mentre tra gli stranieri si attesta al 6,1% (Figura 4). Rilevante il dato relativo alla fascia di età tra i 30 e i 49 anni, che costituisce il 40,45% dell'intera popolazione straniera residente contro il 24,8 % di quella italiana.

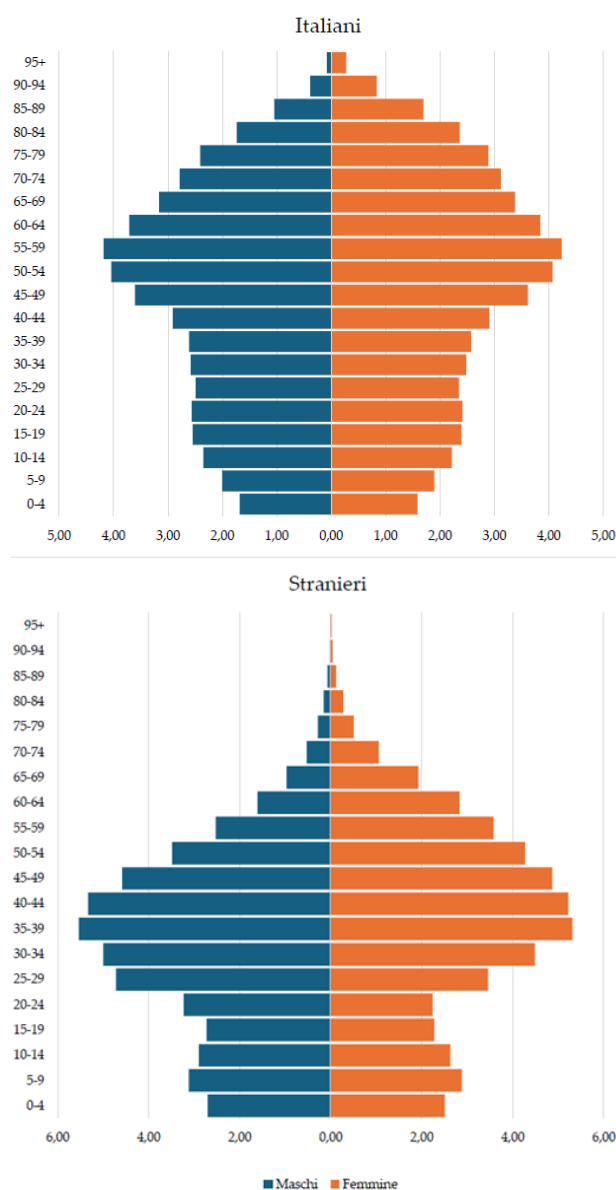


Figura 4. Piramide dell'età della popolazione italiana e straniera residente in Italia al 1° gennaio 2024.

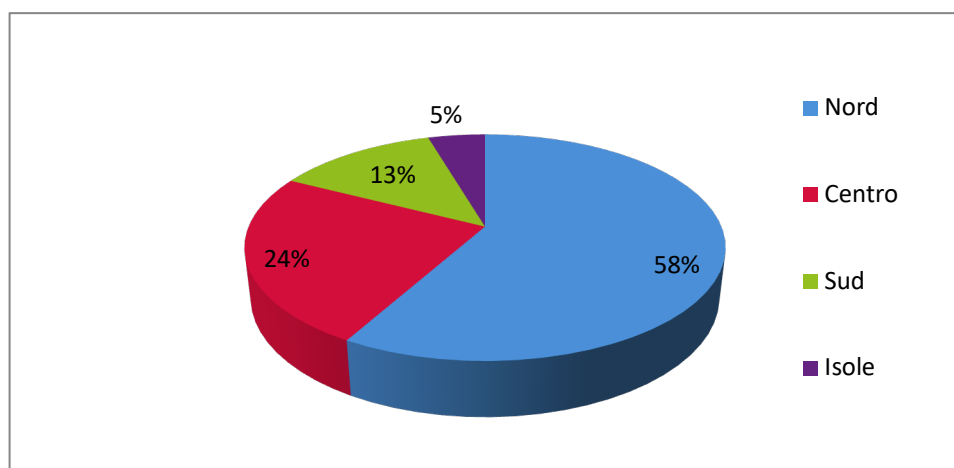


Figura 5. Distribuzione della popolazione straniera di età compresa tra i 30 e i 49 anni per area geografica in Italia, al 1° gennaio 2024.

Inoltre, la piramide svela una leggera disparità di genere nella popolazione straniera, con la componente femminile che presenta una struttura anagrafica mediamente più anziana rispetto agli uomini. Le donne straniere over 65, infatti, costituiscono il 7,8% della popolazione straniera totale, contro una quota del 4% per gli uomini⁵. Altrettanto rilevanti sono le differenze nella distribuzione demografica per area territoriale (Figura 5) e Paese di cittadinanza, aspetti che permettono di cogliere le variazioni nella composizione delle diverse comunità migranti (Figura 6).

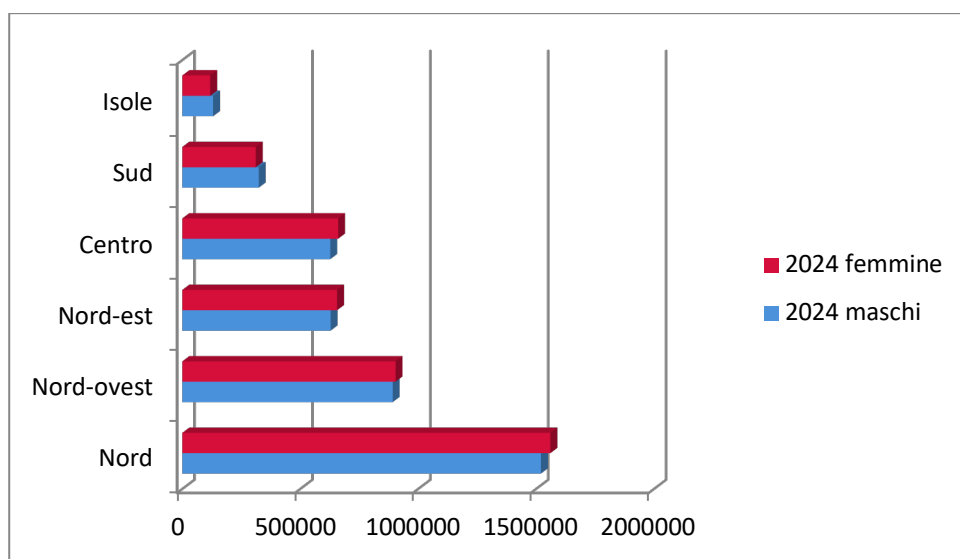


Figura 6. Distribuzione della popolazione straniera in Italia per genere (maschi/femmine), suddivisa per zone territoriali.

⁴ Ibidem.

⁵ Organismo Nazionale di Coordinamento per le Politiche di Integrazione (ONC). (2024). Rapporto 2024. Cittadini stranieri in Italia: Indagine statistico-demografica. Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL).

⁶ Rielaborazione su dati Istat.

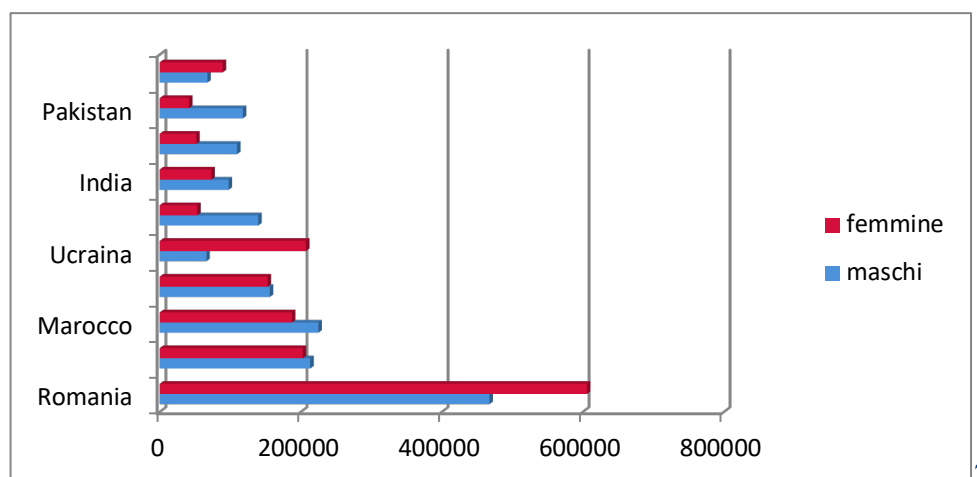


Figura 7. Distribuzione per genere della popolazione straniera in Italia, suddivisa per Paese di cittadinanza.

2.3 Dinamiche migratorie: ingressi e quote

2.3.1 Ingressi previsti dal Decreto Flussi 2023-2025

L'ingresso in Italia per motivi di lavoro subordinato, anche stagionale, e per lavoro autonomo deve avvenire nell'ambito delle **quote di ingresso** stabilite dall'**articolo 21 del Testo Unico sull'Immigrazione (T.U.)**. Ogni tre anni il governo elabora un documento programmatico per le politiche migratorie definendo le linee generali dei flussi d'ingresso. Sulla base di questo documento vengono emanati annualmente decreti che stabiliscono le quote massime di stranieri da ammettere in Italia per motivi di lavoro⁸.

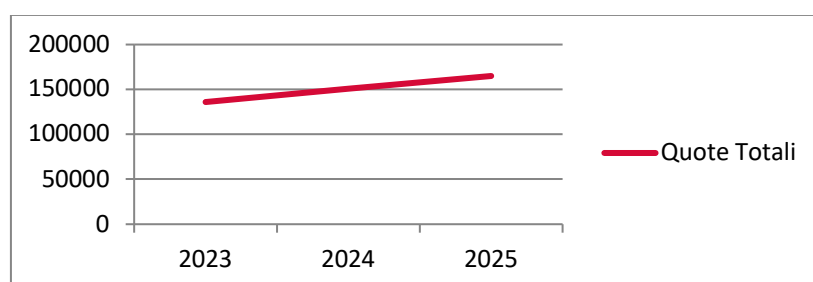


Figura 8. Andamento annuale delle quote complessive previste dal Decreto Flussi (2023-2025).

⁷ Ibidem.

⁸ Ministero dell'Interno. Modalità d'ingresso. <https://www.interno.gov.it/it/temi/immigrazione-e-asilo/modalita-dingresso>

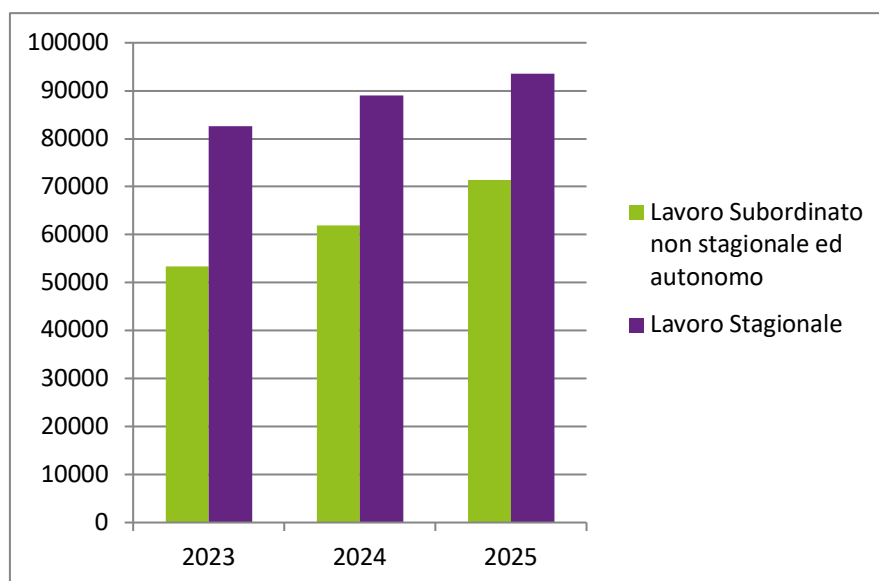


Figura 9. Variazione annuale delle quote suddivise per tipologia di lavoro nel triennio 2023-2025.

2.3.2 Domande di ingresso e quote previste: alcune evidenze

1. Domanda nettamente superiore alle quote disponibili
2023: Le domande presentate sono quasi il 450% in più rispetto alle quote previste.
2024: Le domande presentate superano le quote disponibili di oltre il 360% .
Totale domande annue: +362% nel 2023 e +389% nel 2024 rispetto alle quote disponibili.
2. Differenza tra quote previste e assegnate
Nel 2023 il 96,9% delle quote previste è stato effettivamente assegnato; tuttavia nel 2024 l'assegnazione effettiva è stata solo dell' 81,7% .
3. Discrepanza tra domande lavorate ed effettivo rilascio del nulla osta
Per i flussi 2023, sono stati rilasciati 74.445 nulla osta, pari al 56,85% delle domande lavorate e al 56,5% delle quote stabilite dal governo.
Per i flussi 2024, la situazione è simile: i nulla osta rilasciati sono 83.570, corrispondenti al 52,6% delle domande lavorate e al 56,9% delle quote previste.
4. Alto numero di quote archiviate, revocate o rigettate⁹

⁹ Coresi, F., Mason, F., De Stradis, M., Siliotti, C., Gori, G., Albiani, S., & Trevisan, C. (2024, febbraio 10). *Monitoraggio decreti flussi 2023-2024*.

2.3.3 Gli ingressi “Extra-quote”

Il Testo Unico sull’Immigrazione (Dlgs. 286/98 artt. 27 e ss.) disciplina in modo dettagliato le modalità di ingresso nel territorio nazionale per motivi di lavoro. In tale ambito, è prevista una deroga al sistema delle quote stabilite dal Decreto Flussi per determinate categorie di lavoratori extracomunitari, il cui profilo professionale o percorso formativo risponde ad esigenze peculiari del mercato del lavoro italiano. Tra le categorie espressamente ammesse al di fuori delle quote rientrano, a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- dirigenti e figure ad alta specializzazione operanti presso imprese con sede o unità produttive in Italia (art.27 lett.a);
- ingressi infra-societari (art.27 quinquies);
- Carta Blu, lavori altamente specializzati (art.27 quater);
- collaboratori domestici (art.27 lett.e) e infermieri professionali (art.27 lett.r-bis);
- partecipanti a programmi ufficiali di formazione, scambi culturali o iniziative di mobilità giovanile (art.27 lett.f).

In generale, la procedura, salvo casi espressamente previsti dalla normativa, prevede che sia il datore di lavoro italiano a presentare la domanda di *nulla osta* di ingresso allo Sportello Unico per l’Immigrazione. Solo a seguito del rilascio di tale autorizzazione, il lavoratore potrà rivolgersi alla rappresentanza consolare italiana competente per l’ottenimento del visto d’ingresso. È inoltre opportuno evidenziare che i permessi di soggiorno rilasciati nell’ambito di questa procedura sono legati alla specifica finalità per la quale sono stati concessi. Di conseguenza, la loro conversione o il loro utilizzo per finalità differenti non è sempre consentito¹⁰.

Tale disciplina si pone l’obiettivo di coniugare l’esigenza di flessibilità del sistema produttivo con il principio di legalità, favorendo l’ingresso regolamentato di profili professionali o di interesse strategico per il tessuto economico nazionale.

¹⁰ **Ministero dell’Interno – Dipartimento per le Libertà Civili e l’Immigrazione.** *Ingresso per lavoro, casi particolari: art. 27 T.U. immigrazione.* <http://www.libertaciviliimmigrazione.dlci.interno.gov.it/it/ingresso-lavoro-casi-particolari-art-27-tu-immigrazione>

2.4 Il ruolo dell'immigrazione nel mercato del lavoro

L'attività lavorativa continua a rivestire un ruolo fondamentale nei processi di integrazione. La presenza degli stranieri nel mercato del lavoro è significativamente alta ed è caratterizzata da elevati livelli del tasso di occupazione, a cui contestualmente si affiancano anche alti livelli di disoccupazione. Nel 2023, la media degli occupati stranieri nel mercato del lavoro italiano è di 2 milioni e 374 mila, rappresentando oltre il 10% del totale degli occupati¹¹. Tuttavia, il peso reale degli occupati con background migratorio è probabilmente sottostimato, poiché molti residenti stranieri acquisiscono ogni anno la cittadinanza italiana, uscendo così dalle statistiche ufficiali sull'occupazione. D'altro canto, l'incidenza dei lavoratori stranieri sul totale dei contratti di lavoro attivati nel 2023 è stata quasi doppia rispetto al dato precedente, attestandosi al 19,3%, una quota pressoché identica a quella relativa alle cessazioni contrattuali¹².

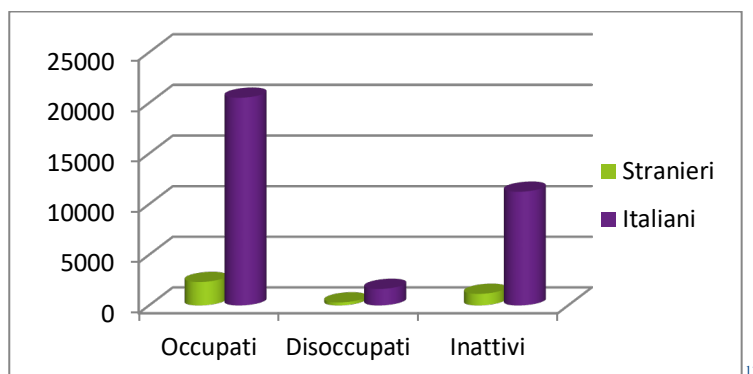


Figura 10. Popolazione in età compresa fra i 15 e i 64 anni, per condizione professionale e cittadinanza. Anno 2023 (valori in migliaia).

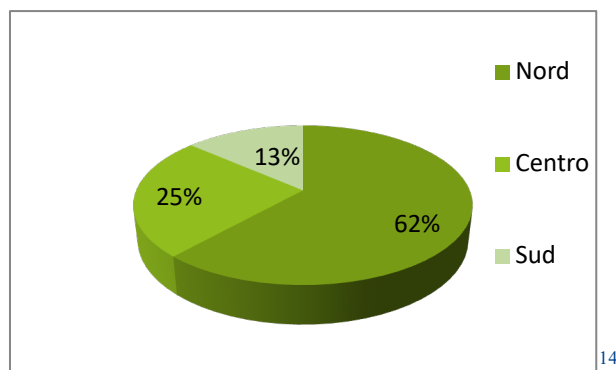


Figura 11. Distribuzione dell'occupazione della popolazione straniera in età lavorativa in Italia, suddivisa per area geografica.

¹¹ Organismo Nazionale di Coordinamento per le Politiche di Integrazione (ONC). (2024). *Rapporto 2024. Cittadini stranieri in Italia: Indagine statistico-demografica*. Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL).

¹² Fondazione ISMU ETS. (2025). *30° Rapporto sulle migrazioni 2024*. Zanfrini, L., & Pasini, N. (Eds.), p. 60.

¹³ Rielaborazione su dati Istat.

¹⁴ *Ibidem*.

Le donne straniere occupate sono circa 994 mila. Il tasso di occupazione maschile tra gli stranieri è del 75,6%, mentre quello femminile si attesta al 48,7%, contro il 69,9% per gli uomini italiani e il 53% per le donne italiane. I settori di occupazione differiscono notevolmente tra i generi. Per le **donne**, il settore dei **servizi** è predominante, assorbendo oltre l'86% delle lavoratrici, principalmente nei servizi alle famiglie. Per gli **uomini**, invece, i settori più rilevanti sono i **servizi** (settori del commercio, della ristorazione e alberghiero) e l'**industria** (settore delle costruzioni). A livello territoriale, le differenze sono marcate, soprattutto per gli uomini: al **Nord**, più della metà degli occupati maschi è impiegata nell'**industria**, mentre al **Centro** oltre la metà degli occupati è impiegata nei **servizi**. Nel **Mezzogiorno**, invece, la quota di lavoratori impiegati nell'**agricoltura** sfiora il 27%, rispetto al 9% a livello nazionale (Figure 13,14)¹⁵.

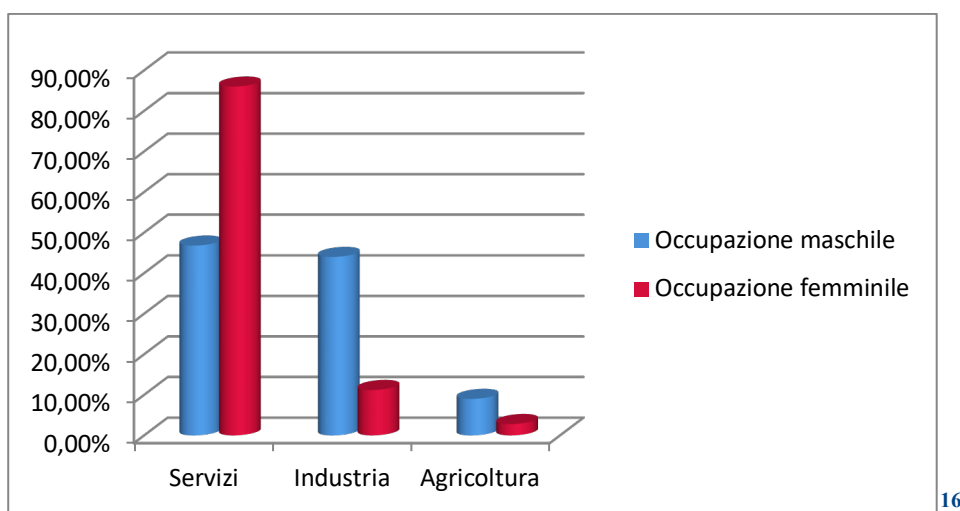


Figura 12. Distribuzione dell'occupazione dei cittadini stranieri per settore economico e genere nel 2023.

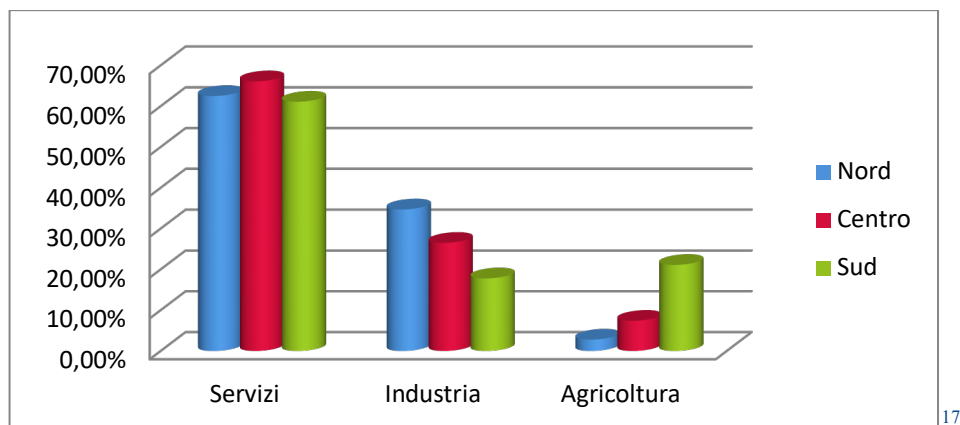


Figura 13. Distribuzione dell'occupazione dei cittadini stranieri per settore economico e macro-aree geografiche (Nord, Centro, Sud).

¹⁵ Organismo Nazionale di Coordinamento per le Politiche di Integrazione (ONC). (2024). *Rapporto 2024. Cittadini stranieri in Italia: Indagine statistico-demografica*. Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL).

¹⁶ Rielaborazione su dati Istat.

¹⁷ *Ibidem*.

Per le donne, il settore dei servizi è il principale in tutte le aree geografiche, con una percentuale di occupazione sempre superiore all'80%. Tuttavia, nel Mezzogiorno, anche l'agricoltura rappresenta per le donne un settore di occupazione con un'incidenza significativa rispetto alle altre aree (Figura 15).

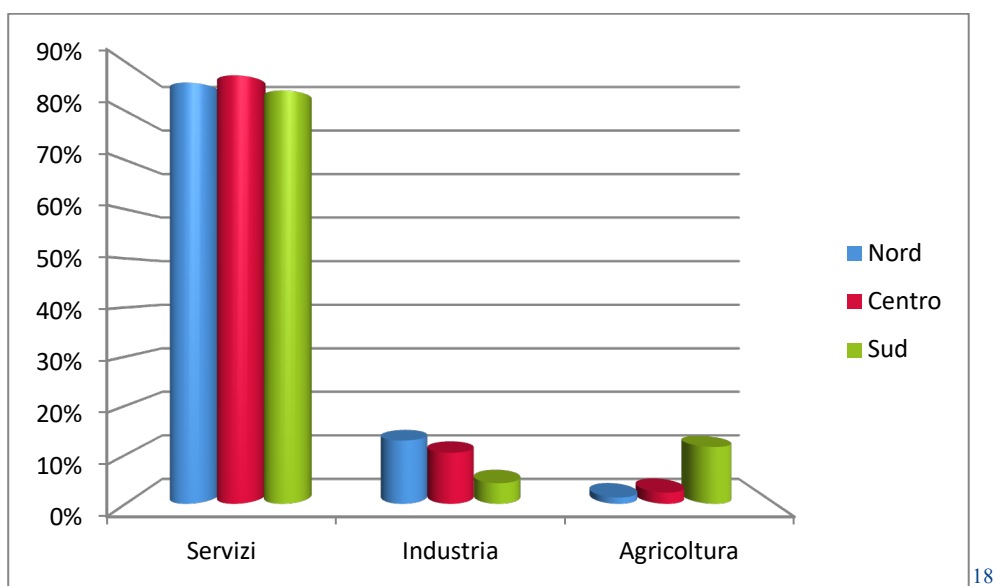


Figura 14. Distribuzione dell'occupazione femminile per settore economico e macro-aree geografiche (Nord, Centro, Sud).

Il lavoro qualificato interessa solo l'8,7% degli occupati stranieri. La quota di stranieri che percepisce il proprio impiego come inferiore alle proprie competenze è quasi doppia rispetto agli italiani (19,2% contro 9,8%). Questa percezione aumenta con l'età, evidenziando una persistente difficoltà di avanzamento professionale¹⁹.

¹⁸ Rielaborazione su dati Istat.

¹⁹ Istat. (2023). *Stranieri e naturalizzati nel mercato del lavoro italiano*. Statistica Focus, Febbraio.



3. Prospettive future e fattori di evoluzione nel mercato del lavoro

3.1 L'impatto delle politiche migratorie italiane ed europee

La migrazione per lavoro e i partenariati per le competenze²⁰ sono ormai parte integrante della strategia migratoria dell'Unione Europea, con un crescente spazio nella cooperazione con i Paesi partner extra UE. Parallelamente, i mercati del lavoro europei, superato lo shock della pandemia, si trovano ad affrontare la sfida di garantire un adeguato apporto di risorse umane qualificate per rispondere al *turnover* generazionale. Nel 2024, il numero di permessi di lavoro rilasciati a cittadini non UE ha registrato un incremento dell'8,9%, mentre le autorizzazioni per il lavoro stagionale sono aumentate del 22,6% e il rilascio di permessi a ricercatori e lavoratori altamente qualificati (Carta Blu UE) ha segnato una crescita dell'8,8%²¹.

Ai percorsi regolati dalle Direttive UE, si affiancano schemi nazionali specifici, che prevedono procedure agevolate per determinate categorie di lavoratori e percorsi preferenziali per alcune nazionalità, con l'obiettivo di prevenire abusi nei canali d'ingresso. Per facilitare l'accesso al mercato del lavoro, sono stati introdotti interventi di semplificazione, tra cui la digitalizzazione delle procedure, l'ampliamento delle professioni autorizzate—con un'attenzione particolare alle competenze tecnologiche e digitali—e strategie mirate per attrarre e trattenere studenti universitari. Rispetto al passato, quando l'accento era posto prevalentemente sui lavoratori altamente qualificati, oggi si registra anche una maggiore apertura verso profili a media e bassa qualificazione, per soddisfare le esigenze trasversali di diversi settori, anche oltre quelli stagionali. Alcuni Paesi hanno ridotto i requisiti relativi ai titoli di studio e alle competenze linguistiche per il rilascio del permesso di soggiorno, mentre sono state rafforzate le misure di inclusione occupazionale, specie per i titolari di protezione internazionale, e sono stati intensificati i controlli per contrastare lo sfruttamento lavorativo e l'impiego irregolare, con l'inasprimento delle sanzioni per i datori di lavoro e il potenziamento degli strumenti di contrasto al traffico di migranti.

In questo quadro, il Governo italiano ha adottato una programmazione triennale con un numero di ingressi autorizzabili significativamente superiore alla media degli anni precedenti, ampliando la copertura ad un più vasto ventaglio di settori produttivi. Il **decreto-legge 145/2024** ha introdotto ulteriori misure, tra cui la possibilità di attivare nuovi *click day* durante l'anno, la conversione dei permessi di studio in permessi di lavoro

²⁰ Con l'espressione 'partenariati per competenze' si fa riferimento a collaborazioni tra l'Unione Europea e i Paesi partner extra UE, finalizzate a facilitare la migrazione di lavoratori qualificati per rispondere alle esigenze di manodopera.

²¹ International Centre for Migration Policy Development. (2025). *ICMPD Migration Outlook 2025: Ten migration issues to look out for in 2025: Origins, key events and priorities for Europe*.

e dei permessi per lavoro a tempo determinato in permessi a tempo indeterminato. Inoltre, è stata ampliata la categoria degli ingressi ‘fuori quota’ per coloro che partecipano a programmi di formazione all’estero, accompagnata da misure di semplificazione e digitalizzazione delle procedure autorizzative.

Ciononostante, l’innalzamento delle quote di ingresso legale non ha soddisfatto appieno le richieste del mercato del lavoro né colmato il disallineamento tra normativa e realtà occupazionale. Le domande presentate nei *click day* superano ampiamente gli ingressi programmati, e solo il **23,52%** si traduce in un’**assunzione**, con tassi ancora più bassi per i contratti non stagionali. Di conseguenza, molti lavoratori, pur avendo utilizzato un canale legale, si trovano in condizioni di irregolarità a causa di procedure lente e di richieste fittizie o fraudolente di nulla osta.

Le recenti normative, sebbene orientate a contrastare l’uso improprio dei canali di ingresso regolari, sembra non abbiano raggiunto i risultati auspicati. In particolare, il decreto 145/2024, che prevede sanzioni per i datori di lavoro che non procedono alla firma del contratto dopo aver inoltrato la domanda, non ha ancora dimostrato se tali correttivi siano effettivamente in grado di ridurre le distorsioni del sistema. Inoltre, oltre il 90% delle aziende preferisce assumere immigrati già residenti, segnalando una scarsa fiducia nei meccanismi di reclutamento a distanza. Infine, le riforme non hanno affrontato adeguatamente altre criticità strutturali, come la mancanza di un canale per la ricerca di lavoro e la regolarizzazione dei lavoratori già presenti sul territorio.

La mancata *compliance* di tutti gli attori coinvolti rappresenta un ostacolo alla creazione di un sistema efficace, in grado di garantire risorse umane adeguate, combattere le frodi, tutelare i diritti dei lavoratori immigrati e rendere sostenibili i processi di inclusione occupazionale. Ciò implica che la programmazione degli ingressi non possa basarsi esclusivamente sui fabbisogni professionali stimati e che il ridisegno delle politiche migratorie debba coinvolgere attivamente le **parti sociali** e le **imprese**²².

3.2 Fattori endogeni tra invecchiamento demografico, automatizzazione, digitalizzazione e *green economy*

Il rapporto tra invecchiamento e immigrazione non è una dicotomia semplice. L’Europa sta attraversando una trasformazione demografica senza precedenti, caratterizzata da un rapido **invecchiamento** della popolazione che pone sfide significative alla stabilità economica, sociale e culturale del continente. Parallelamente, l’immigrazione è diventata un tema altamente divisivo e polarizzante, che domina il dibattito politico e che ha visto l’ascesa di movimenti critici nei suoi confronti. Tali fenomeni convergenti impongono una riflessione strategica: l’immigrazione può rappresentare una risposta alla crisi demografica, oppure sono necessarie soluzioni alternative per garantire la sostenibilità delle società europee?

Secondo le proiezioni di Eurostat, entro il 2100 un europeo su tre avrà più di 65 anni, rispetto a uno su cinque nel 2023. Se nel 2022 i due terzi della popolazione europea erano ancora in età lavorativa, entro il 2100 questa percentuale potrebbe dimezzarsi, con conseguenze rilevanti sulla crescita economica e sull’accesso alla manodopera. Inoltre, il calo del rapporto tra lavoratori attivi e pensionati mette in discussione la sostenibilità dei

²² **Fondazione ISMU ETS.** (2025). *30° Rapporto sulle migrazioni 2024* (L. Zanfrini & N. Pasini, A cura di)

regimi pensionistici a ripartizione. Il previsto raddoppio dell'indice di dipendenza degli anziani entro il 2100 renderà ancora più complessa la garanzia di servizi adeguati per le future generazioni, con un impatto significativo sui **sistemi sanitari**, sempre più sotto pressione per la crescente domanda di cure, a fronte di risorse umane limitate.

In tale contesto, l'ingresso di migranti giovani e attivi nel mercato del lavoro europeo potrebbe contribuire alla crescita economica e alla sostenibilità dei sistemi previdenziali. Tuttavia, immaginare l'immigrazione come soluzione unica presenta numerose criticità. Innanzitutto, l'Europa non è in una posizione di vantaggio nella competizione globale per attrarre talenti qualificati e rischia di perdere la cosiddetta "guerra dei talenti" a favore di economie più attrattive. Inoltre, la carenza di infrastrutture, in particolare di alloggi, solleva interrogativi sulla capacità di accogliere e integrare un numero significativo di nuovi arrivati. Ostacoli linguistici, difficoltà nel riconoscimento delle qualifiche, mancanza di competenze specifiche e discriminazione rappresentano ulteriori barriere all'inserimento nel mercato del lavoro. Sul piano politico, l'ascesa di movimenti populistici ha portato in primo piano il dibattito sull'immigrazione, tuttavia, per una corretta analisi occorre partire dal presupposto che si tratta di un fenomeno complesso, che esige un approccio sfaccettato e pragmatico²³.

Le proiezioni demografiche per l'Italia confermano la portata di queste trasformazioni. La popolazione residente, pari a circa 59 milioni nel 2023, potrebbe ridursi a 58,6 milioni nel 2030, 54,8 milioni nel 2050 e 46,1 milioni nel 2080. Il rapporto tra individui in età lavorativa (15-64 anni) e non lavorativa (0-14 e oltre i 65 anni) passerà da circa tre a due nel 2023 a un equilibrio di uno a uno nel 2050. Questo **declino demografico** riguarderà l'intero territorio nazionale, con impatti differenziati tra Nord, Centro e Mezzogiorno. In particolare, nel breve periodo (fino al 2030): il Nord potrebbe registrare una lieve crescita demografica (+1,5% annuo), mentre il Centro (-0,9%) e soprattutto il Mezzogiorno (-4,8%) vedranno un calo. A medio e lungo termine, la diminuzione si estenderà a tutte le aree, risultando più accentuata nel Sud. Entro il 2080, il Nord potrebbe perdere 2,6 milioni di abitanti (50mila entro il 2050), mentre il Mezzogiorno potrebbe subire una contrazione di 7,9 milioni (3,4 milioni entro il 2050).

Lo scenario mediano preannuncia altresì un **saldo naturale negativo**: tra il 2023 e il 2080 si prevedono 21 milioni di nascite a fronte di 44,4 milioni di decessi, con una progressiva riduzione delle donne in età fertile. In controtendenza, sul fronte migratorio, le proiezioni prevedono un saldo netto positivo, con flussi consistenti fino al 2040 (oltre 200mila unità annue), seguiti da una stabilizzazione intorno alle 165mila unità annue fino al 2080. Questi cambiamenti contribuiranno ad una radicale trasformazione della struttura demografica e socio-culturale del Paese, sebbene l'analisi dei risultati a lungo termine debba corredarsi di grande cautela.

Attualmente, il 12,4% della popolazione ha meno di 14 anni, il 63,6% si trova nella fascia 15-64 anni e il 24% ha più di 65 anni. L'età media è di 46,4 anni, rendendo l'Italia uno dei paesi più anziani al mondo, seguito dal Giappone. Entro il 2050, gli over 65 rappresenteranno il 34,5% della popolazione, mentre gli ultraottantacinquenni cresceranno dal 3,8% al 7,2%, determinando un aumento della **pressione sulle politiche sociali**. Il Mezzogiorno sarà l'area più colpita da questo fenomeno, con una riduzione significativa della popolazione in età lavorativa. Anche le famiglie unipersonali aumenteranno significativamente: tra i 9,3 milioni di persone che vivono sole nel 2023,

²³ Magri, P. (a cura di). (2025). *Outlook 2025. Il mondo alla prova dei fatti*. ISPI.

il 47,5% ha almeno 65 anni. Entro il 2043, questo numero crescerà del 40%, arrivando a 6,2 milioni. Gli over 75 che vivranno da soli saliranno a 4,1 milioni²⁴.

In questo scenario, diventa cruciale sviluppare politiche lungimiranti e diversificate, capaci di superare la retorica emergenziale, e favorire un'integrazione strutturata nel mercato del lavoro, rafforzando al contempo la resilienza economica del Paese²⁵. Simultaneamente, gli organismi datoriali evidenziano le profonde trasformazioni sociali ed economiche in atto, che impongono di ripensare i modelli di inserimento lavorativo per far fronte alla crescente carenza di manodopera in un numero sempre maggiore di settori²⁶. Per il quinquennio **2022-2026**, si prevede un fabbisogno occupazionale complessivo tra **4,1 e 4,5 milioni di lavoratori**, di cui 2,8 milioni destinati a coprire le necessità derivanti dal *turnover* naturale del personale, a testimonianza dell'influenza dell'invecchiamento demografico nella definizione dei fabbisogni occupazionali futuri²⁷.

Un'analisi più dettagliata del fabbisogno di professioni per il periodo **2024-2028** (secondo la Classificazione Istat delle professioni – CP2021) evidenzia che, tra i profili specializzati, la domanda più significativa riguarderà:

- **Settore amministrativo e supporto aziendale**, con una domanda in crescita per addetti alle **segreterie aziendali** e agli affari generali, **addetti all'accoglienza** e all'**informazione clienti**, e per i professionisti della **contabilità** e delle operazioni finanziarie;
- **Settore delle vendite e della ristorazione**;
- **Settore edile**, con richiesta di **operai specializzati**, seguiti da meccanici artigianali e da manutentori macchinari, e dai fonditori, saldatori e montatori di carpenteria metallica. Infine, tra gli **operai non specializzati**, si segnala un fabbisogno significativo per i **conduttori di mezzi pesanti**;
- **Sanità**, con una forte richiesta di **medici, infermieri e tecnici della riabilitazione**, seguiti dagli **operatori socio-assistenziali**.

Le informazioni raccolte tramite il Sistema Informativo Excelsior offrono inoltre, una stima dettagliata dei fabbisogni di **competenze green e digitali** necessari per il mercato del lavoro italiano nei prossimi cinque anni. La crisi energetica ha accelerato la transizione ecologica in Italia, determinando crescente attenzione alle figure professionali in grado di supportare tale trasformazione. Tra il 2024 e il 2028, si stima che imprese e pubblica amministrazione avranno bisogno di oltre 2,3 milioni di lavoratori con **competenze green**, soprattutto nei settori delle costruzioni, della mecatronica e dei servizi avanzati. Parallelamente, nel 2023, circa due terzi delle imprese hanno confermato di aver investito nella **transizione digitale**, evidenziando il crescente riconoscimento delle opportunità di crescita legate alla **digitalizzazione** e la necessità di sviluppare competenze digitali sempre più specializzate, fondamentali per supportare l'adozione di nuove tecnologie e modelli di business. In questo scenario, cresce la domanda di professionisti altamente qualificati, tra cui analisti e progettisti software, ingegneri informatici, tecnici specializzati in applicazioni digitali, sviluppatori di software, esperti di cybersecurity e big data, oltre a specialisti in marketing digitale. Tra le figure più

²⁴ Istat. (2024). *Previsioni della popolazione residente e delle famiglie: Base 1/1/2023*. Statistiche Report.

²⁵ Magri, P. (a cura di). (2025). *Outlook 2025. Il mondo alla prova dei fatti*. ISPI.

²⁶ Confindustria. (2024, febbraio). *Fabbrica Europa. Le proposte di Confindustria per un'Europa più competitiva*. Online.

²⁷ Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. *Linee guida per la definizione delle modalità di predisposizione dei programmi di formazione professionale e civico-linguistica e dei criteri per la loro valutazione*. Direzione Generale dell'Immigrazione e delle Politiche di Integrazione.

richieste spiccano anche Account Manager, Data Scientist, Software Developer e Cyber Security Architect²⁸.

In conclusione, la doppia transizione ecologica e digitale avrà un impatto significativo sulla crescita economica e accentuerà la richiesta di professionisti qualificati, aggravando le attuali carenze di competenze nei settori più strategici²⁹.

Box. L'emigrazione italiana ed il ruolo del lavoro immigrato: *mismatch* tra domanda ed offerta

Stando ai dati più recenti del bilancio Aire, nel 2024 il numero di cittadini italiani residenti all'estero ha superato i 6,1 milioni, registrando un incremento significativo rispetto agli anni precedenti. Alla base di questo fenomeno vi sono diversi fattori, tra cui la persistente stagnazione economica, la volontà di accedere a percorsi formativi e professionali più qualificanti e remunerativi, e una maggiore valorizzazione delle competenze all'estero. A lasciare il Paese sono in prevalenza giovani con alti livelli di istruzione ed imprenditori, che si dirigono principalmente verso altri paesi europei o il continente americano. Questo esodo, combinato con il progressivo invecchiamento della popolazione, comporta conseguenze rilevanti per la tenuta economica e sociale dell'Italia. In tale contesto, si parla ormai di “**glaciazione demografica**”³⁰, espressione che fotografa la perdita di oltre 3 milioni di giovani tra i 18 e i 34 anni nel periodo compreso tra il 2002 e il 2023, con un impatto particolarmente marcato nelle regioni del Mezzogiorno³¹. Parallelamente all'**indebolimento della forza lavoro nazionale**, tra il 2019 e il 2023, la richiesta di personale immigrato ha conosciuto una crescita marcata in tutti i livelli professionali. In particolare:

- Il numero di **operai specializzati**, specie muratori, elettrici e meccanici, è quasi raddoppiato, arrivando a 188.000 assunzioni programmate, di cui circa il 30% concentrato nell'ultimo anno.
- Le **professioni tecniche** hanno evidenziato un incremento del 75%, superando i 78.000 contratti.
- Le professioni **sanitarie e infermieristiche** hanno contato 15.000 ingressi, rappresentando il 35,8% delle assunzioni programmate nel settore.
- Il settore del **commercio** e dei **servizi** ha visto una crescita del 67%, specie per la domanda di addetti alla preparazione del cibo, assistenti personali e professionisti nei servizi sanitari e sociali.
- Il comparto delle **professioni non qualificate** ha registrato un aumento del 66%, diventando la seconda area con la maggiore richiesta di manodopera straniera, con

²⁸ Unioncamere. (2024). *Rapporto previsionale 2024-2028*. Excelsior.
https://excelsior.unioncamere.net/sites/default/files/pubblicazioni/2024/report_previsivo_2024-28.pdf

²⁹ International Centre for Migration Policy Development. (2025). *ICMPD Migration Outlook 2025: Ten migration issues to look out for in 2025: Origins, key events and priorities for Europe*.

³⁰ Istat. (2023). *Rapporto annuale 2023*, Roma.

³¹ Centro Studi e Ricerche IDOS (2024). *Dossier statistico immigrazione 2024*. Edizioni IDOS.

oltre 263.000 assunzioni nel 2023 e 128.000 richieste per addetti alle pulizie e altre mansioni di supporto. **Anche i conduttori di impianti e i conducenti di mezzi pesanti hanno registrato un'elevata richiesta di personale immigrato, con oltre 66.000 assunzioni previste nel 2023 nell'ambito delle quote stabilite dal Decreto Flussi.**

Ciononostante, il *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro ha raggiunto il **54,8%**, con un incremento di 7 punti percentuali rispetto al 2022. Un tasso significativamente più alto rispetto a quello dei lavoratori non immigrati, per i quali la difficoltà di reperimento si ferma al **42,8%**. In termini assoluti, circa 580.000 contratti programmati per lavoratori stranieri, inclusi nelle quote annuali autorizzate, sono rimasti scoperti. Tra i settori con il maggiore tasso di *mismatch* figurano le **costruzioni**, dove il 70% delle ricerche di personale straniero non ha trovato risposta, e l'**industria metallurgica**, con un *mismatch* del 67,4%. Altre criticità si riscontrano nella **filiera alimentare** e nelle **industrie della gomma e della plastica**, con difficoltà di reperimento tra il 47,6% e il 50,4%.

Nel settore terziario, il comparto dei **servizi sanitari e sociali privati** ha registrato la maggiore criticità, seguito dai servizi operativi di supporto alle imprese e alle persone (41%) e il settore del **trasporto** e della **logistica** (43,4%). Le **professioni specializzate e tecniche**, come analisti di software e tecnici programmatori, presentano tassi di *mismatch* intorno al 70%, con valori ancora più elevati nelle professioni sanitarie e riabilitative.

Nel settore del commercio e dei servizi, il *mismatch* medio è del 56%, con valori superiori per **camerieri, cuochi e operatori nei servizi sanitari e sociali**. Nel settore manifatturiero, gli **operai specializzati** hanno registrato un *mismatch* del 69,6%, mentre i **conduttori di impianti** hanno evidenziato una difficoltà del 57,1%.

Tra le professioni più difficili da reperire, figurano **elettricisti** nelle costruzioni civili (80%), **attrezzisti** di macchine utensili (79,1%), **operai** addetti a macchine utensili automatiche e semiautomatiche industriali (70%), e **conducenti di mezzi pesanti** (67,6%). Sebbene le professioni non qualificate presentino un tasso di *mismatch* più contenuto, pari in media al 36,7%, alcune figure risultano particolarmente difficili da trovare, come il personale non qualificato nelle attività industriali (51,5%) e gli addetti alla pulizia di alloggi e navi (56,3%)³².

In conclusione, le dinamiche descritte evidenziano l'urgenza di politiche integrate, capaci di incentivare la permanenza e il ritorno dei giovani qualificati, valorizzare il contributo dei lavoratori immigrati e ridurre gli squilibri nel mercato occupazionale.

³² Dipartimento per le politiche sociali, del terzo settore e migratorie, Direzione Generale dell'Immigrazione e delle Politiche di Integrazione. (2024). *XIV rapporto annuale: Gli stranieri nel mercato del lavoro in Italia*.

3.3 Fattori esogeni

3.3.1 L'onda d'urto della seconda presidenza Trump sulle dinamiche migratorie

La rielezione di Donald Trump alla presidenza degli Stati Uniti porterebbe, secondo la maggior parte degli osservatori, ad un cambiamento radicale nelle politiche estere, di sicurezza, commerciali e migratorie. Questo scenario solleva due questioni fondamentali per la politica migratoria europea: da un lato, se le modifiche nelle politiche americane influenzeranno la dimensione e la direzione dei flussi migratori internazionali, con potenziali ripercussioni sull'Europa; dall'altro, in che misura l'approccio restrittivo annunciato dall'amministrazione Trump indurrà i governi dell'UE ad orientarsi verso modelli simili.

Nel corso del suo primo mandato, Trump ha adottato politiche migratorie fortemente restrittive, emanando provvedimenti esecutivi finalizzati a ridurre gli arrivi irregolari, rafforzare l'applicazione delle leggi sull'immigrazione, limitare l'accesso alla protezione umanitaria e restringere le vie di immigrazione legale. Sebbene alcune misure annunciate, come le deportazioni di massa e la costruzione del muro al confine tra Stati Uniti e Messico, non si siano concretizzate, altre sono state implementate con effetti significativi. Tra queste, la separazione delle famiglie, i "Protocolli di protezione dei migranti" (*Remain in Mexico*), l'uso del "Titolo 42" per le espulsioni legate al COVID-19, e il divieto di ingresso per cittadini di Paesi musulmani. Inoltre, l'amministrazione ha tentato di annullare programmi di regolarizzazione come il DACA e ha limitato lo status di protezione temporanea (TPS) per diversi Paesi. Pur non avendo raggiunto tutti i suoi obiettivi, l'amministrazione Trump ha consolidato un sistema migratorio più restrittivo, fondato sull'idea che prevenire la migrazione indesiderata rappresenti un criterio essenziale di buona *governance*.

D'altro canto, l'amministrazione Biden aveva affrontato tali sfide adottando un approccio differente, centrato sulla "mobilità sicura". Le sue politiche sono state orientate al rafforzamento della cooperazione regionale, all'espansione dei percorsi di immigrazione legale e ad un sistema più ordinato per la gestione degli arrivi alle frontiere. Misure innovative, come il patrocinio di permessi umanitari, la creazione degli "Uffici di mobilità sicura" in America Centrale e Meridionale, e l'introduzione di un'app per prenotare colloqui con le autorità migratorie, hanno rappresentato passi significativi in questa direzione. La "Dichiarazione di Los Angeles sulla protezione della migrazione" mirava, tra l'altro, a promuovere una responsabilità condivisa tra i Paesi di origine e di transito, al fine di ridurre gli arrivi irregolari.

Durante la campagna elettorale, Trump ha promesso di riprendere un controllo rigoroso delle frontiere, con la continuazione della costruzione del muro, l'assegnazione di risorse per prevenire passaggi non autorizzati, e l'intensificazione delle deportazioni, mirando non solo ai migranti irregolari con precedenti penali, ma anche a quelli privi di status legale. Tra le altre promesse figurano il termine di molti programmi di protezione e regolarizzazione, l'abolizione della cittadinanza per nascita per i figli di non cittadini, il ritorno a un divieto di ingresso per cittadini di Paesi musulmani e l'imposizione di restrizioni più severe sull'immigrazione legale, in particolare per la migrazione familiare e quella dei lavoratori a bassa qualificazione. Sebbene alcune di queste promesse

potrebbero non essere attuate completamente, segnano un netto cambiamento rispetto all'approccio olistico dell'amministrazione precedente.

Le **politiche migratorie** più **restrittive** degli Stati Uniti potrebbero tradursi in un incremento dei flussi migratori verso l'Europa, con una crescita delle **domande di asilo** da parte di cittadini **latinoamericani** già nel corso del 2025. Indipendentemente dall'intensità dei flussi, le politiche della nuova amministrazione statunitense potrebbero avere un impatto anche il dibattito europeo, incentivando un inasprimento delle misure di controllo e deportazione e ponendo maggiore pressione sui Paesi di origine e di transito³³.

3.3.2 Le conseguenze del conflitto russo-ucraino e possibili scenari di ritorno

Il 24 febbraio 2025 segna il quarto anno della guerra in Ucraina, con conseguenze devastanti per la popolazione e il Paese: oltre 14 milioni di sfollati forzati, 9 milioni di poveri e una diminuzione demografica di oltre 10 milioni di persone, segnando un declino che avrà effetti duraturi per generazioni. Inoltre, le distruzioni e le interruzioni dei flussi energetici limitano gravemente le prospettive di crescita economica, che si prevede sarà contenuta al 2% nel 2025.

Nel 2024, tuttavia, nessuna delle due fazioni ha ottenuto significativi progressi sul campo di battaglia e non sono emerse prospettive concrete di negoziati di pace. La maggior parte degli esperti ritiene improbabile una risoluzione definitiva del conflitto a breve termine e non prevede l'avvio di un processo di pace nel 2025. Una recente analisi del **Processo di Praga**³⁴ ha delineato quattro possibili scenari di esito del conflitto, ciascuno con implicazioni differenti per i flussi migratori:

1. In caso di **stallo prolungato**, tra 1,2 e 2,1 milioni di rifugiati ucraini potrebbero tornare nel loro Paese;
2. In presenza di **modeste conquiste territoriali russe**, il numero di ritorni sarebbe inferiore, con alcuni rifugiati costretti a fuggire;
3. In caso di **occupazione dell'Ucraina orientale**, tra 6,5 e 12 milioni di persone potrebbero migrare verso l'Ucraina occidentale e altri Paesi europei;
4. Infine, in caso di **occupazione totale** dell'Ucraina, tra 9 e 19 milioni di persone potrebbero essere costrette a fuggire.

Sebbene gli sviluppi estremi siano ritenuti poco probabili, i governi europei dovrebbero prepararsi adeguatamente ad ogni evenienza nella loro pianificazione per il 2025.

Dal marzo 2022, sono arrivati in Italia circa 174.000 profughi ucraini, principalmente donne e minori, per lo più grazie all'accoglienza dei connazionali già residenti. Inoltre, l'Italia ha scelto di aderire al meccanismo europeo di protezione temporanea, garantendo loro l'**accesso al lavoro**, alla **formazione professionale**, all'**istruzione** e ai servizi sanitari. Nel 2023, le assunzioni di cittadini ucraini hanno raggiunto quota 114.388 (+0,8% rispetto al 2022), con un quarto dei contratti riservato ai titolari di protezione

³³ International Centre for Migration Policy Development. (2025). *ICMPD Migration Outlook 2025: Ten migration issues to look out for in 2025: Origins, key events and priorities for Europe*.

³⁴ Processo per rafforzare la cooperazione nella gestione delle migrazioni fra i paesi dell'Unione Europea e i 19 paesi partner orientali (i Balcani occidentali, l'Europa orientale, la Turchia, la Federazione Russa, l'Asia centrale e il Caucaso meridionale).

temporanea. La maggior parte delle opportunità lavorative si è concentrata nel **Nord Est**, in particolare in **Lombardia** ed Emilia-Romagna, prevalentemente attraverso contratti a tempo determinato (65,8%).

Le **donne** hanno rappresentato il 77,7% degli occupati, con una forte presenza nel **settore domestico e dell'assistenza** (80,9%). La durata dei rapporti di lavoro è risultata generalmente breve, con la maggioranza dei contratti compresa tra 2 e 12 mesi. Inoltre, il tasso di cessazione dei contratti a termine è stato significativamente più elevato tra i titolari di protezione (67,2%) rispetto agli altri cittadini ucraini (40,6%), evidenziando la maggiore instabilità occupazionale di questa categoria.

Tuttavia, un aspetto cruciale riguarda le implicazioni future per il mercato del lavoro italiano: nel caso auspicabile di una fine del conflitto e di un miglioramento delle condizioni economiche in Ucraina, il ritorno dei profughi potrebbe creare vuoti nei posti di lavoro attualmente occupati. In particolare, settori come **l'assistenza domestica**, **l'agricoltura** e **l'edilizia**, potrebbero risentire di carenze di manodopera, generando nuove sfide per l'economia del Paese³⁵.

3.3.3 Le crisi climatiche: Le nuove frontiere delle migrazioni forzate

La Banca Mondiale stima che entro il 2050 il numero di **migranti ambientali**, sia interni che internazionali, potrebbe raggiungere i 220 milioni, con le situazioni più critiche previste per le aree dell'Africa sub-sahariana e settentrionale, seguite dall'Asia orientale e dall'area del Pacifico. In Italia, nel 2021, tra i principali paesi di origine dei migranti figuravano quelli maggiormente colpiti dagli effetti del cambiamento climatico, una condizione ulteriormente esacerbata dal conflitto russo-ucraino e dall'aumento dei prezzi delle **materie prime**. Tra questi paesi si annoverano Tunisia, Egitto, Bangladesh, Afghanistan, Siria, Costa d'Avorio, Eritrea, Guinea, Pakistan e Iran. Risulta sempre più evidente come l'interazione tra la **crisi climatica**, i **conflitti** e la **dipendenza dalle risorse esterne** aggrava i rischi per le popolazioni, accentuando le loro condizioni di vulnerabilità ed incrementando la necessità di protezione³⁶. Se questo è il contesto, le misure adottate si rivelano spesso contraddittorie ed inadeguate rispetto all'entità delle crisi in atto. Se da un lato, iniziative come l'*Inflation Reduction Act* negli Stati Uniti e il "Meccanismo di adeguamento del carbonio" dell'Unione Europea mirano a promuovere la transizione ecologica, dall'altro, sollevano preoccupazioni protezionistiche che rischiano di frammentare ulteriormente il commercio globale. Questi interventi, pur accelerando la decarbonizzazione a livello domestico, possono anche esacerbare le divisioni tra i blocchi economici, alimentando il fenomeno del "nazionalismo climatico". Tale approccio, se non gestito con cautela, rischia di compromettere la cooperazione internazionale, rallentare il trasferimento di tecnologie verso i Paesi in via di sviluppo ed aggravare le disuguaglianze globali³⁷.

Inoltre, sebbene la conclusione della **COP29 a Baku** abbia segnato un significativo passo in avanti, con l'impegno di incrementare i **finanziamenti per il clima** a 300 miliardi di dollari entro il 2035, il ritiro degli Stati Uniti dall'Accordo di Parigi e l'atteggiamento scettico dell'Argentina rispetto alle conseguenze del cambiamento climatico, hanno avuto

³⁵ Dipartimento per le politiche sociali, del terzo settore e migratorie, Direzione Generale dell'Immigrazione e delle Politiche di Integrazione. (2024). *XIV rapporto annuale: Gli stranieri nel mercato del lavoro in Italia*.

³⁶ Sermoniti, E., & Chiocchini, G. (Eds.). (2023). *Un'umanità in fuga e il legame tra clima, ambiente e conflitti*. UNHCR - Agenzia delle Nazioni Unite per i Rifugiati.

³⁷ Centro Studi e Ricerche IDOS. (2022, ottobre 24). *L'immigrazione in Italia è sempre più "climatica"*.

un impatto decisivo sulla *governance* climatica globale, rischiando di compromettere il multilateralismo e rallentare gli sforzi globali per la decarbonizzazione. Di conseguenza, le singole risposte locali, regionali e nazionali potrebbero risultare insufficienti in assenza di un approccio integrato rispetto a tutti i fattori climatici, politici ed economici che alimentano la migrazione forzata.

Guardando al futuro, la comunità internazionale è chiamata a sviluppare strategie di cooperazione più inclusive e a favorire investimenti in **tecnologie verdi e rinnovabili**, accompagnati da politiche che tenga conto delle implicazioni socio-economiche e delle disparità globali, al fine di garantire uno sviluppo equo e sostenibile³⁸.

³⁸ Magri, P. (a cura di). (2025). *Outlook 2025. Il mondo alla prova dei fatti*. ISPI.



4. La Lombardia come laboratorio di integrazione migratoria

4.1 Numeri e caratteristiche della popolazione straniera

Al 1° gennaio 2024, la Lombardia conta oltre 10 milioni di residenti³⁹, di cui **1.2 milioni di cittadini stranieri**, equivalenti a circa il **23% della popolazione straniera in Italia**. Inoltre, i dati relativi ai Paesi di provenienza degli stranieri rispecchiano principalmente quelli registrati a livello nazionale, con alcune leggere variazioni (Figura 16).

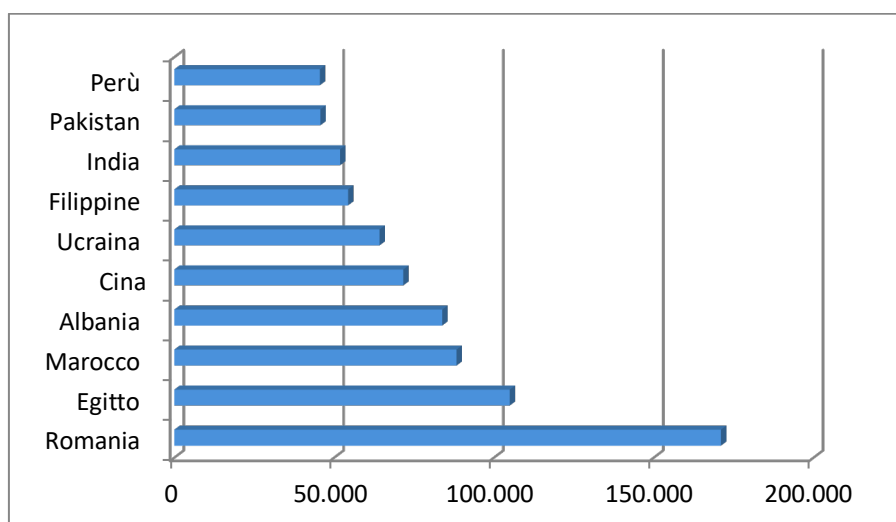


Figura 15. Distribuzione della popolazione straniera residente in Lombardia, con evidenza esclusiva dei dieci Paesi di origine più rappresentati.

L'analisi per genere evidenzia una composizione equilibrata della popolazione straniera, con una suddivisione pressoché analoga tra uomini e donne. Tuttavia, talune differenze si registrano tra i Paesi di provenienza (Figura 17).

³⁹ Istat. (2024). *Il benessere equo e sostenibile dei territori: Lombardia 2024*. Istituto Nazionale di Statistica.

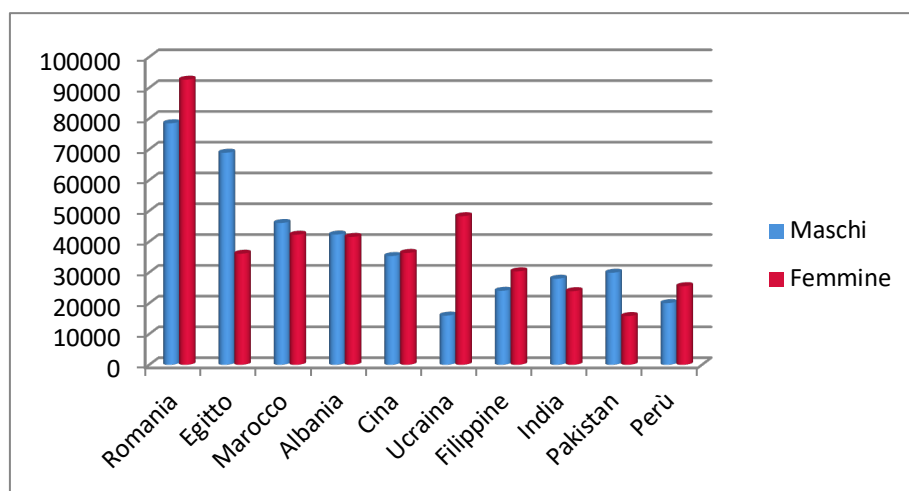


Figura 16. Popolazione straniera residente in Lombardia suddivisa per Paese di provenienza e genere.

Dei residenti stranieri in Lombardia, circa il 40,5% (**487.100 persone**) risiede nella **provincia di Milano**⁴⁰.

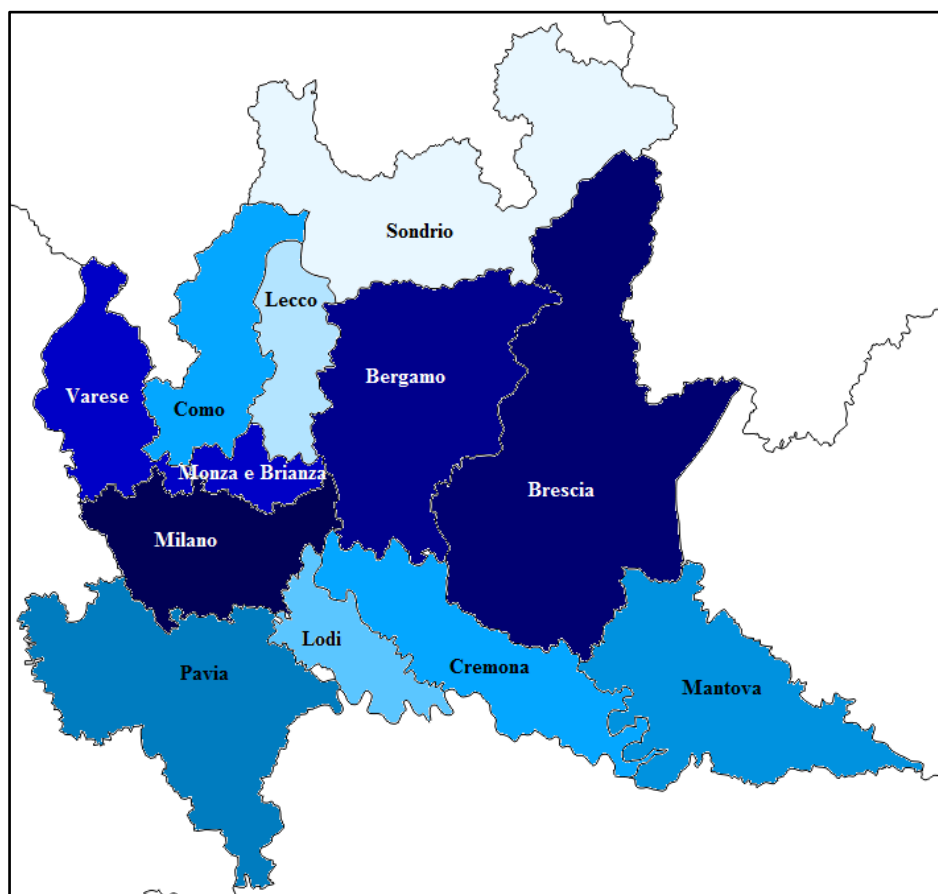


Figura 17. Mappa della distribuzione della popolazione straniera in Lombardia, con un gradiente cromatico che evidenzia le diverse concentrazioni provinciali. Le aree più scure indicano una maggiore densità di residenti stranieri.

⁴⁰ Rielaborazione su dati Istat.

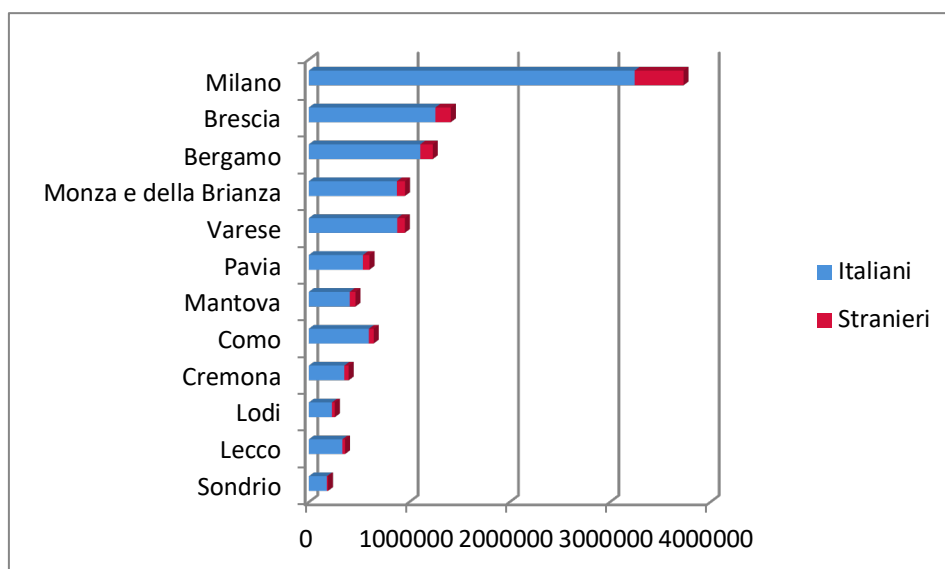
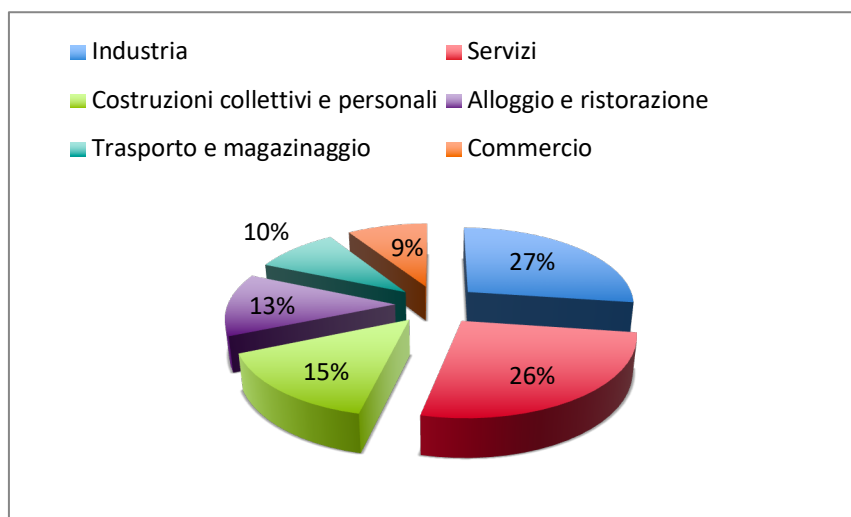


Figura 18. Distribuzione della popolazione italiana e straniera residente in Lombardia, suddivisa per province.

Nel **2023**, gli **occupati stranieri** in **Lombardia** ammontano a **581.800**, di cui il **78,8%** proveniente da **Paesi extra UE**. Questa categoria rappresenta il **28,2%** dei lavoratori dipendenti non UE impiegati in **Italia**. La forza lavoro straniera è **prevalentemente giovane**, con il **58,6%** degli occupati di età compresa tra i **15 e i 44 anni**. Inoltre, la maggioranza svolge un'**attività subordinata (87,6%)**.

Per quanto riguarda i **settori di impiego**, i lavoratori stranieri sono occupati principalmente in:



Le **donne straniere** sono impiegate in misura significativa nei **servizi collettivi e personali**, settore che assorbe il **40,5%** delle occupate straniere e il **45,3%** delle lavoratrici non UE. Inoltre, la **Lombardia** si conferma la regione con la più alta concentrazione di **lavoratori domestici non comunitari**, rappresentando il **26,1%** del totale nazionale⁴¹.

⁴¹ Centro Studi e Ricerche Idos. (2024). *Dossier statistico immigrazione 2024*.

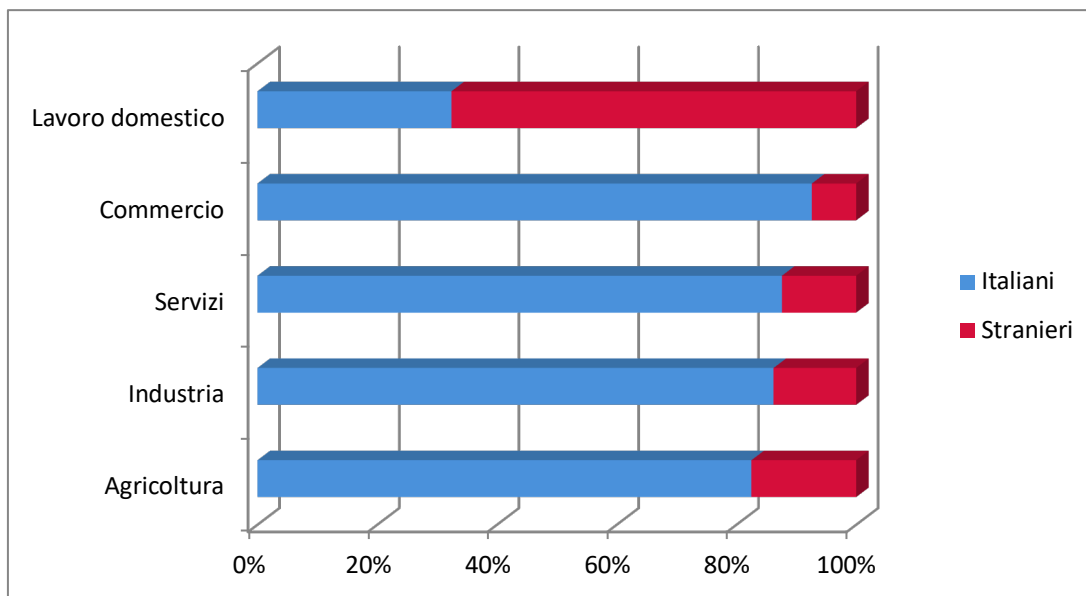


Figura 19. Distribuzione percentuale dei lavoratori italiani e stranieri in Lombardia, suddivisi per settore occupazionale.

L'**imprenditoria straniera** continua a crescere a ritmi sostenuti (+3,1%) e raggiunge una quota pari al 14,3% sul complesso delle imprese lombarde, con picchi nei settori delle **costruzioni** e delle **attività di supporto alle imprese** (in particolare pulizia e manutenzione del paesaggio)⁴².

Infine, l'impatto economico dei lavoratori immigrati non si limita alla crescita del PIL e del gettito fiscale in Italia, ma si estende anche ai Paesi d'origine attraverso il flusso delle **rimesse**. Nel 2023, secondo i dati della Banca d'Italia, dalla Lombardia sono stati inviati **1.849 milioni** di euro, destinati principalmente a **Filippine, Bangladesh, Pakistan, Perù** e **Marocco**⁴³.

Box. Le esigenze del mercato del lavoro lombardo

Nel 2024, la **Lombardia** continua a ricoprire un ruolo centrale nel panorama occupazionale italiano, con **875.000 annunci di lavoro** su un totale di 3,8 milioni a livello nazionale. Questo dato evidenzia la centralità della regione, trainata soprattutto dall'area metropolitana di **Milano**, che da sola registra **400.000 annunci**, pari al 45,7% del totale regionale⁴⁴, seguita dalle province di Monza Brianza, Pavia e Lodi. Di seguito sono riportati i principali settori di domanda e le relative difficoltà di reperimento dei profili professionali.

- **Profili altamente qualificati:** Circa il 25% degli annunci in Lombardia riguarda **manager** e **specialisti**, una percentuale superiore alla media nazionale (21,9%)⁴⁵. **Milano** si conferma come il centro nevralgico per la

⁴² **Unioncamere Lombardia.** (2025). *Demografia delle imprese in Lombardia – Anno 2024*. Funzione Informazione Economica. Elaborazioni su dati Infocamere.

⁴³ **Centro Studi e Ricerche Idos.** (2024). *Dossier statistico immigrazione 2024*.

⁴⁴ Your Next Milano. (2025, 28 febbraio). *Mercato del lavoro: Il mismatch tra domanda e offerta di lavoro a Milano*. Recuperato da www.yournextmilano.it

⁴⁵ Fioni, A. (2025). *La domanda di lavoro e di competenze in Lombardia*. Elaborazioni a cura del Centro Studi Assolombarda su dati. Centro Studi Assolombarda.

ricerca di queste figure, con il 35% delle offerte⁴⁶. Le professioni più richieste includono dirigenti in ricerca & sviluppo, specialisti in pubblicità e marketing, ingegneri e analisti di sistema. Tuttavia, la difficoltà nel reperire questi profili è elevata, con un tasso di *mismatch* pari al 45,8%.

- **Settore tecnico:** Il settore tecnico rappresenta stabilmente il 17% della domanda regionale. Le professioni più ricercate includono addetti amministrativi e disegnatori industriali. Nonostante la domanda stabile, oltre il 55% delle posizioni rimane difficile da coprire, con picchi che superano il 60% per **tecnici della salute** e **ingegneristici**, soprattutto nelle province di Pavia, Lodi e Monza.
- **Settore amministrativo:** Con oltre 100.000 lavoratori, il settore amministrativo in Lombardia supera la media nazionale. Le figure più richieste includono **aiuto contabili** e **addetti ai servizi finanziari**. La difficoltà di reperimento è pari al 38,5%, con picchi del 42,6% a Monza e del 40,2% a Lodi.
- **Profili commerciali:** La richiesta di personale commerciale in Lombardia ammonta a 120.000 annunci, rappresentando il 13,6% della domanda regionale. Tuttavia, la difficoltà di copertura è alta, pari al 46,2%. I settori con maggiori criticità sono i **servizi sanitari** (58,3%) e la **ristorazione** (54,6%).
- **Operai specializzati:** Gli operai specializzati costituiscono il 15,6% della domanda regionale. Le figure più ricercate sono **installatori** e **assemblatori generici**. La difficoltà di reperimento è tra le più elevate: il 61,7% delle posizioni rimane difficile da coprire, con punte del 66,8% a Monza e del 64,6% a Pavia.
- **Lavoratori non qualificati:** Con 150.000 annunci, che corrispondono al 17,4% del totale regionale, il settore dei lavoratori non qualificati, fortemente trainato dalla **logistica**, presenta una domanda rilevante, soprattutto nelle province di Lodi e Pavia. Nonostante la natura meno specializzata di queste professioni, la difficoltà di reperimento si attesta al 35,1%, con punte fino al 65,9% per i **lavori agricoli** e al 62,5% per la **cura degli animali**⁴⁷.

4.2 Le politiche di inclusione e i modelli territoriali di supporto

Il Decreto-Legge n. 130 del 21 ottobre 2020⁴⁸ ha avviato una riforma significativa, sostituendo il Sistema di protezione per titolari di protezione internazionale e per i minori stranieri non accompagnati (SIPROIMI), con il **Sistema di Accoglienza e Integrazione (SAI)**. Questa trasformazione ha comportato l'ampliamento della platea dei beneficiari, includendo non solo i titolari di protezione internazionale, ma anche i richiedenti

⁴⁶ Your Next Milano. (2025, 28 febbraio). *Mercato del lavoro: Il mismatch tra domanda e offerta di lavoro a Milano*. Recuperato da www.yournextmilano.it

⁴⁷ Fioni, A. (2025). *La domanda di lavoro e di competenze in Lombardia*. Elaborazioni a cura del Centro Studi Assolombarda su dati. Centro Studi Assolombarda.

⁴⁸ Convertito con modificazioni nella Legge 18 dicembre 2020, n. 173.

protezione, i minori non accompagnati e gli stranieri in prosieguo amministrativo affidati ai servizi sociali fino al raggiungimento della maggiore età. Il sistema si distingue per la sua strutturazione in **due livelli di accoglienza**: il primo, riservato ai richiedenti protezione internazionale, fornisce i servizi essenziali di prima accoglienza, mentre il secondo livello, orientato all'integrazione, è riservato alle altre categorie di beneficiari. L'accesso ai centri di accoglienza è regolato dal **Servizio centrale**, istituito dal Ministero dell'Interno e affidato in convenzione all'Associazione Nazionale dei Comuni Italiani (ANCI), che, fino all'esaurimento dei posti disponibili, ammette i beneficiari sulla base delle segnalazioni provenienti dai progetti territoriali o da enti terzi, come prefetture, questure e associazioni⁴⁹.

Il sistema SAI si fonda su una rete articolata di **enti locali** che, mediante progetti di **accoglienza integrata**, hanno accesso al Fondo nazionale per le politiche e i servizi dell'asilo, nei limiti delle risorse disponibili. A livello territoriale, oltre a garantire vitto e alloggio, gli enti locali implementano servizi aggiuntivi di **informazione, accompagnamento sociale, assistenza e orientamento**. Sono previsti anche percorsi formativi per l'apprendimento della lingua italiana, l'iscrizione scolastica dei minori nonché attività di supporto legale relative alla protezione internazionale, e a diritti e doveri dei beneficiari. Infine, con l'obiettivo di promuoverne la piena autonomia, i progetti si arricchiscono di iniziative orientate all'inserimento socio-economico e lavorativo, tra cui riqualificazione professionale, tirocini e borse lavoro⁵⁰. Il sistema si distingue per alcune caratteristiche fondamentali:

- **La gestione pubblica e la governance multilivello**, che inquadrano il Ministero dell'Interno e gli enti locali come protagonisti nella responsabilità politica e operativa del sistema di accoglienza;
- **La partecipazione volontaria** degli enti locali;
- **Il decentramento degli interventi**, che garantisce una diffusione capillare dell'accoglienza sull'intero territorio nazionale;
- **La stretta collaborazione con il terzo settore**;
- **Lo sviluppo di reti locali**, che, attraverso il coinvolgimento di attori istituzionali e società civile, rafforzano l'integrazione e la sostenibilità dei percorsi di inserimento.

Il **Decreto Ministeriale del 18 novembre 2019** definisce le modalità attraverso cui gli enti locali possono accedere ai finanziamenti del **Fondo Nazionale per le Politiche e i Servizi dell'Asilo (FNPSA)** per attivare servizi di accoglienza destinati ai beneficiari previsti dalla normativa vigente. In base a tale decreto, gli enti locali – singolarmente o in forma associata – possono presentare progetti di accoglienza al **Ministero dell'Interno**, utilizzando la piattaforma dedicata.

⁴⁹ Cinformi. *Il sistema di accoglienza nazionale (SAI)*. Recuperato da <https://www.cinformi.it/Progetti/Accoglienza-ordinaria-SAI/Il-sistema-di-accoglienza-nazionale-SAI>

⁵⁰ SER.CO.P. *Il sistema di accoglienza nazionale (SAI)*. Recuperato da https://www.sercop.it/index.php?section_id=969&p=articles&o=view&article_id=653

I progetti possono riguardare tre macro-categorie:

1. Accoglienza per **minori stranieri non accompagnati (MSNA)**;
2. Accoglienza per persone con **disabilità, disturbi mentali o psichici, o bisogni sanitari e/o sociali specifici**;
3. Accoglienza **ordinaria**, rivolta ai beneficiari non rientranti nelle due categorie precedenti.

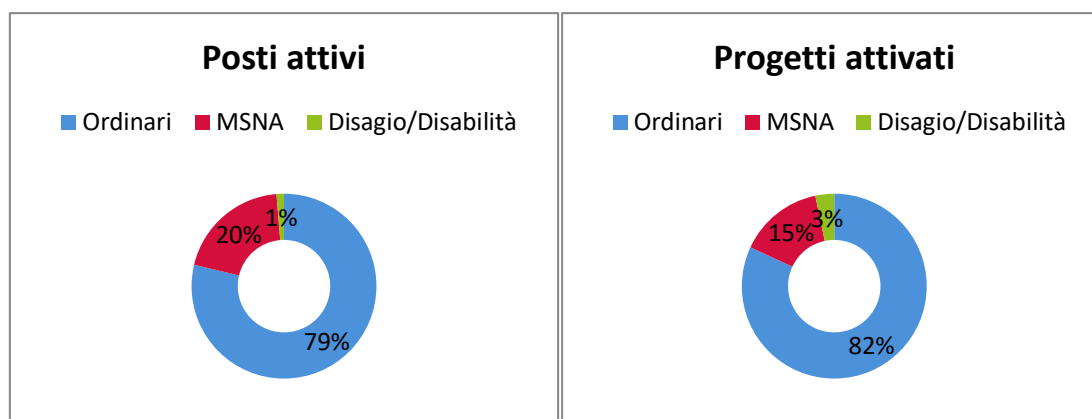
Una **Commissione tecnica** valuta le proposte progettuali, autorizza proroghe o ampliamenti e stila le relative graduatorie. I progetti approvati hanno generalmente durata triennale e il finanziamento è formalizzato con decreto ministeriale. Al fine di garantire un'equa distribuzione territoriale e la sostenibilità del sistema, il decreto stabilisce **limiti massimi di accoglienza** per i Comuni. Sulla base del numero di abitanti è quindi definita una percentuale massima di beneficiari. A titolo esemplificativo, nei Comuni con una popolazione di 20.000 abitanti, è possibile ospitare fino ad un massimo di 50 beneficiari. In caso di reti territoriali, i limiti si calcolano invece, sulla popolazione complessiva dei Comuni aderenti. Per l'attuazione delle attività progettuali, l'ente locale può affidarsi a uno o più **enti attuatori**, selezionati tramite procedure pubbliche. Tali enti devono dimostrare almeno due anni di esperienza documentata e continuativa, maturata negli ultimi cinque anni nell'accoglienza di cittadini stranieri. Per i progetti rivolti a minori stranieri non accompagnati, è richiesta anche una comprovata esperienza nell'accoglienza di minori in stato di abbandono. In caso di partecipazione aggregata (es. **consorzi, ATI, ATS, RTI**), ciascun soggetto coinvolto deve possedere **autonomamente** i requisiti richiesti in relazione alle attività affidate⁵¹.

Le aziende che collaborano con gli enti locali nell'ambito dell'accoglienza (in qualità di enti gestori, fornitori di servizi o partner progettuali) sono invitate a:

- Verificare il possesso dei **requisiti previsti per gli enti attuatori**;
- Collaborare alla redazione della **documentazione tecnica e finanziaria**;
- Monitorare le **finestre temporali di presentazione** per eventuali partenariati;
- Fare proprie le **Linee guida SAI/Siproimi**, per assicurare la qualità e la coerenza dei servizi offerti.

Nel 2023, le forme giuridiche predominanti tra gli enti attuatori sono state il raggruppamento di operatori, che rappresenta il 42% del totale, e l'**impresa sociale**, con una quota del 36,5%. Seguono, con percentuali decisamente inferiori, le associazioni e organizzazioni (11%), gli enti pubblici (8,1%) e gli enti ecclesiastici e religiosi (2,3%). In Lombardia, alla fine dello stesso anno, sono stati attivati 61 progetti, pari al 6,9% del totale nazionale. Inoltre, i posti attivi resi materialmente disponibili all'accoglienza dagli enti locali titolari di progetto, risultavano essere 3140, corrispondenti all'8,3% del totale nazionale.

⁵¹ **Ministero dell'Interno.** (2019). *Decreto 18 novembre 2019*. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, Serie Generale, n. 284 del 4 dicembre 2019.



4.2 Il ruolo delle imprese lombarde nell'inclusione socio-lavorativa

Negli ultimi trent'anni, l'Italia ha vissuto una trasformazione profonda, evolvendosi in una società multi-etnica, multiculturale e multi-religiosa. In questo contesto, le aziende hanno contribuito a definire sia le traiettorie di inclusione occupazionale dei lavoratori stranieri, con impatti rilevanti sull'economia dell'immigrazione, sia gli equilibri della **convivenza interetnica**, ridefinendo scenari fondamentali per il presente e il futuro della società italiana. Il rafforzamento di tale consapevolezza deve tradursi in strategie mirate di reclutamento, inclusione e **valorizzazione delle risorse umane** con background migratorio, comunicazione interna ed esterna, partecipazione a reti di stakeholder territoriali e iniziative di sostenibilità e cittadinanza d'impresa. Una gestione inclusiva e performativa della diversità deve tenere conto non solo della composizione e dell'evoluzione della forza lavoro immigrata, ma anche delle caratteristiche e delle criticità del modello di inclusione occupazionale attuale, oltre che delle prospettive future in ambito italiano ed europeo, in relazione alla mobilità umana e alle strategie di riposizionamento competitivo e internazionalizzazione delle imprese.

Affrontare la sfida della gestione della diversità è un imperativo per l'economia e la società globale, ma lo è in particolare per le imprese italiane, che devono rispondere a esigenze sempre più urgenti di competitività e apertura ai mercati internazionali: si tratta di una sfida globale che coinvolge processi di trasformazione irreversibile nella composizione demografica della forza lavoro, nei modelli di divisione sociale, negli atteggiamenti culturali e negli equilibri tra sistemi produttivi e riproduttivi. In questo scenario, la diversità legata all'immigrazione non è solo una delle molteplici manifestazioni di un mercato del lavoro sempre più eterogeneo, ma rappresenta in modo emblematico il dualismo tra problema e risorsa, sfida e opportunità. Osservare le modalità con cui le imprese gestiscono la diversità tra i lavoratori immigrati consente, inoltre, di comprendere le organizzazioni come microcosmi socio-culturali, capaci di riflettere e anticipare tendenze di più ampio respiro. Le aziende possono così configurarsi non solo come attori economici, ma anche come **laboratori di innovazione sociale**, in grado di generare cambiamenti significativi sia al loro interno sia nei territori in cui operano⁵². In questo contesto, la gestione inclusiva della forza lavoro migrante non è solo una questione

⁵² Zanfrini, L., & Monaci, M. (2021). *Il Diversity Management per le risorse umane immigrate: Booklet per le imprese e le altre organizzazioni di lavoro*. Fondazione ISMU.

di **equità sociale**, ma anche una leva strategica per la **competitività aziendale** e la **sostenibilità economica**.

4.3 Buone pratiche regionali e transnazionali di formazione ed inclusione

Alcune esperienze concrete dimostrano come sia possibile tradurre questi principi in azioni efficaci, creando sinergie tra mondo produttivo, istituzioni e società civile. Un esempio significativo in questa direzione è il progetto **INTEGRA**, nato per fornire formazione e opportunità di inserimento lavorativo a cittadini provenienti da paesi terzi e, in questo modo, rispondere alla crescente domanda di personale da parte delle imprese locali. Promosso dalla **Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi** e realizzato da **Formaper** con la collaborazione delle associazioni datoriali del territorio, INTEGRA rappresenta un modello di intervento che coniuga esigenze economiche e obiettivi di inclusione sociale. Il percorso inizia con la valutazione delle competenze informali dei partecipanti, consentendo di riconoscere e valorizzare esperienze professionali pregresse, spesso non certificate nel contesto italiano. Successivamente, il progetto prevede l'erogazione di una formazione di base (lingua, sicurezza, cittadinanza, *soft skills*) e una formazione tecnica progettata dagli enti/scuole delle associazioni datoriali. La formazione professionalizzante nasce dai fabbisogni rilevati dalle imprese in settori di carenza per il mercato locale, come ristorazione, logistica, artigianato e edilizia. La selezione e l'accompagnamento sono affidati a ONLUS con esperienza nel campo dell'inclusione lavorativa che facilitano il passaggio dalla formazione all'inserimento in azienda. Un elemento chiave del progetto è la costruzione di un **dialogo** strutturato **con le imprese**, che non si limitano ad accogliere lavoratori formati, ma diventano attori attivi nel percorso di integrazione⁵³. Pertanto, è fondamentale adottare strategie di gestione della diversità che non si limitino a rispondere a esigenze contingenti, ma siano integrate in una visione di lungo periodo, contribuendo all'innovazione e alla sostenibilità aziendale.

Affinché tali pratiche producano effetti strutturali e duraturi, è essenziale che si sviluppino in un ecosistema territoriale favorevole, in cui le imprese possano interagire con attori pubblici, enti formativi ed organizzazioni del terzo settore, secondo una logica di *governance* multilivello. Un esempio rilevante di tale strategia è rappresentato dalla Regione Lombardia, che ha attivato i **Patti Territoriali per le Competenze e per l'Occupazione**: uno strumento operativo pensato per anticipare e orientare l'offerta formativa, attraverso partenariati tra soggetti pubblici e privati, attivi a livello locale, settoriale o di filiera⁵⁴. Tra le esperienze più significative e potenzialmente replicabili spicca l'attivazione del **Patto Territoriale per le Competenze e l'Occupazione nella Manifattura del Mobile e dell'Arredo**, promosso sul territorio di Monza e Brianza con il sostegno della Regione Lombardia. Il settore del mobile e dell'arredo costituisce da decenni uno dei motori economici della Brianza, dove si è consolidato un distretto produttivo altamente specializzato, in grado di coniugare tradizione artigianale,

⁵³ Formaper. *Corsi per immigrati - Percorsi di orientamento*. Recuperato da <https://www.formaper.it/lavoro/corsi-per-immigrati/>

⁵⁴ **Regione Lombardia**. (2024). *Fondo Sociale Europeo Plus 2021–2027 – Linee guida per l'attuazione dei "Patti territoriali per le competenze e per l'occupazione – Seconda fase"*: Formazione continua dei lavoratori. Programma Regionale Lombardia FSE+ 2021–2027.

innovazione industriale e qualità del design. Nonostante la solidità del comparto, anche questo ecosistema produttivo si confronta oggi con trasformazioni profonde e sfide strutturali, tra cui la crescente difficoltà nel reperimento di manodopera qualificata. E' dunque in tale cornice che si inserisce il Patto Territoriale, con l'obiettivo di ridurre il divario tra le competenze richieste dalle imprese e quelle effettivamente disponibili sul mercato, attraverso l'attivazione di percorsi formativi brevi, mirati e orientati ad un rapido inserimento lavorativo. Il progetto presta particolare attenzione a soggetti in condizioni di **vulnerabilità socio-lavorativa**, tra i quali anche migranti e richiedenti asilo, offrendo loro l'opportunità concreta di acquisire competenze tecniche immediatamente spendibili, insieme a strumenti di accompagnamento personalizzato. Oltre alla formazione tecnica, l'iniziativa valorizza anche l'acquisizione di competenze trasversali e abilitanti, come la conoscenza della lingua italiana, la sicurezza sul lavoro e l'orientamento individualizzato. Il Patto si fonda inoltre, su una logica di corresponsabilità territoriale attraverso la costituzione di un **partenariato** composto dalle istituzioni del territorio che rappresentano il sistema imprenditoriale e la *governance* delle politiche attive del lavoro, dal sistema formativo di istruzione professionale e dalle principali rappresentanze degli imprenditori, tra cui **Assolombarda** e **Federlegno Arredo**. A livello operativo, è stato creato un osservatorio permanente sui fabbisogni professionali, finalizzato a monitorare in modo continuativo le esigenze delle imprese e a tradurre queste analisi in percorsi formativi aderenti ai profili più richiesti. Per facilitare l'accesso e la partecipazione attiva dei soggetti più fragili, il progetto prevede misure di sostegno economico e percorsi di accompagnamento su misura. Parallelamente, si lavora con le imprese per facilitare l'incontro tra domanda e offerta, promuovere pratiche di inclusione lavorativa e contribuire alla diffusione di una cultura organizzativa più aperta e attenta alla valorizzazione della diversità⁵⁵. Tale modello di collaborazione rappresenta una buona pratica trasferibile ad altri distretti manifatturieri, dove la formazione può agire da leva per lo **sviluppo del capitale umano** e la **crescita sostenibile** del sistema produttivo italiano, favorendo al contempo l'inclusione lavorativa delle categorie più vulnerabili⁵⁶.

Parallelamente alle pratiche regionali rivolte a cittadini stranieri già presenti sul territorio, emergono iniziative di formazione pre-partenza nei Paesi di origine, che integrano *governance* locale e cooperazione internazionale. Tra queste sinergie emerge **THAMM Plus – Towards a Holistic Approach to Labour Migration Governance and Labour Mobility in Italy and North Africa** – programma transregionale finanziato dall'Unione Europea e coordinato dall'Organizzazione Internazionale per le Migrazioni (OIM). Il progetto intende promuovere una gestione efficace, sostenibile e circolare della migrazione del lavoro tra il Nord Africa e l'Italia, rispondendo sia alle esigenze dei Paesi di origine che a quelle del mercato del lavoro italiano. Inserito nel quadro delle *Talent Partnerships* dell'UE e ispirato al modello delle *Skills Mobility Partnerships* dell'OIM, THAMM Plus mira a facilitare l'ingresso in Italia di lavoratori di Paesi terzi, che abbiano completato percorsi di formazione professionale e civico-linguistica pre-partenza, in linea con quanto previsto dall'art. 23 del Testo Unico sull'Immigrazione (d.lgs. n. 286/1998). Nella prima fase, il progetto coinvolge le Regioni **Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna** e le istituzioni del Marocco, con l'obiettivo di sviluppare uno schema di mobilità per 500 lavoratori nel **settore della meccatronica**. Il percorso di mobilità si sviluppa in otto fasi, dalla rilevazione del fabbisogno delle aziende alla preselezione e formazione dei candidati nei Paesi partner, fino al supporto alle imprese per le procedure

⁵⁵ Regione Lombardia. *Patto territoriale per le competenze e per l'occupazione nella manifattura del mobile e dell'arredo*. Programmazione della politica di coesione 2021–2027.

⁵⁶ WikiMilano. (2025, gennaio 27). *Lombardia: FederlegnoArredo aderisce al Patto Territoriale per Competenze e Occupazione nel settore*. <https://www.wikimilano.it/desk/news/lombardia-federlegnoarredo-aderisce-al-patto-territoriale-per-competenze-e-occupazione-nel-settore/>

di ingresso e per l'inserimento socio-lavorativo dei lavoratori. In particolare, sono stati identificati cinque profili professionali strategici:

- tecnico della gestione e manutenzione di macchine e impianti;
- operatore su macchine a controllo numerico;
- saldatore;
- installatore e manutentore elettrico ed elettronico;
- operatore di carpenteria metallica.

Il progetto nasce da un dato strutturale: si stima che nei prossimi cinque anni il sistema formativo italiano sarà in grado di coprire solo il 60% del fabbisogno di competenze, soprattutto in ambiti tecnici come la meccanica, la mecatronica e l'energia. In tale contesto, il **Marocco** si configura come un partner strategico per l'Italia grazie a un sistema educativo tecnico in espansione e alle opportunità di collaborazioni industriali con le aziende italiane del settore, grazie all'apertura dell'ufficio commerciale dell'associazione Automazione Meccatronica, che consente di valorizzare il potenziale del Nord Africa come mercato di sbocco lavorativo ed economico. Inoltre, per le aziende lombarde il progetto rappresenta un'opportunità per usufruire di un canale legale per l'assunzione - al di fuori delle quote previste dal Decreto Flussi - di lavoratori qualificati e formati nel rispetto degli standard tecnici italiani. Pertanto, il programma, attivo nel triennio 2024-2026, rappresenta un'opportunità concreta per affrontare la carenza di **manodopera qualificata** e, al contempo, per costruire canali migratori regolari, ordinati e inclusivi⁵⁷.

⁵⁷ International Organization for Migration. *THAMM Plus: Towards a holistic approach to labour migration governance and labour mobility in Italy and North Africa*. <https://italy.iom.int/it/thamm-plus-towards-holistic-approach-labour-migration-governance-and-labour-mobility-italy-and-north-africa>



5. Multiculturalità aziendale e divertisy management

5.1 Ostacoli e criticità della D&I:

5.1.1 Barriere linguistiche e difficoltà comunicative

L'inserimento di lavoratori stranieri porta con sé nuove sfide per l'ambiente lavorativo. La principale difficoltà riguarda il **fattore linguistico**, che in molte organizzazioni, riduce l'efficacia lavorativa e può generare meccanismi di "esclusione percepita", sia da parte degli stessi lavoratori migranti sia da parte degli altri dipendenti. Inoltre, le problematiche legate al lavoro con personale non nazionale possono derivare da differenti "schemi mentali" e modalità interpretative, specialmente in relazione alla definizione dei **ruoli sociali**, alle gerarchie o alle **aspettative comportamentali**⁵⁸. Invero, le differenze linguistiche possono portare a fraintendimenti e attribuzioni errate del comportamento altrui⁵⁹, poiché ogni comunità linguistica sviluppa norme di comunicazione proprie, spesso ritenute universali⁶⁰. Quando tali aspettative non vengono soddisfatte, emergono **percezioni distorte** e giudizi negativi, danneggiando le relazioni interpersonali⁶¹. Negli ultimi anni, la ricerca sulla comunicazione nei team multiculturali è diventata più complessa, concentrandosi sul livello inter-linguistico (*i.e.* sulle differenze tra lingue nazionali)⁶². Mentre la diversità culturale può influenzare positivamente o negativamente la comunicazione all'interno di un team⁶³, la diversità linguistica è stata quasi esclusivamente associata a difficoltà comunicative⁶⁴ capaci di ostacolare la cooperazione efficace nei team multinazionali. Pertanto, la lingua dovrebbe essere analizzata come un fattore indipendente dalla cultura⁶⁵.

La lingua condivisa influisce sulla **percezione delle competenze**: chi non padroneggia la lingua principale del team tende ad essere considerato come meno competente,

⁵⁸ Zanfrini, L. (2015). *The diversity value: How to reinvent the European approach to immigration*. McGraw-Hill Education.

⁵⁹ Gumperz, J. J. (2009). The speech community. In A. Duranti (Ed.), *Linguistic anthropology: A reader* (pp. 66-73). Chichester: Blackwell Publishing.

⁶⁰ Kassis Henderson, J. (2005). Language diversity in international management teams. *International Studies of Management and Organization*, 35(1), 66-82.

⁶¹ Harzing, A. W., & Feely, A. J. (2008). The language barrier and its implications for HQ-subsiary relationships. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(1), 49-60.

⁶² Kassis Henderson, J. (2005). Language diversity in international management teams. *International Studies of Management and Organization*, 35(1), 66-82; Harzing, A. W., Köster, K., & Magner, U. (2011). Babel in business: The language barrier and its solutions in the HQ-subsiary relationship. *Journal of World Business*, 46(3), 279-287.

⁶³ Stahl, G., Mäkelä, K., Zander, L., & Maznevski, M. (2010a). A look at the bright side of multicultural team diversity. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 439-447; Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010b). Unravelling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690-709.

⁶⁴ Harzing, A. W., Köster, K., & Magner, U. (2011). Babel in business: The language barrier and its solutions in the HQ-subsiary relationship. *Journal of World Business*, 46(3), 279-287.

⁶⁵ Welch, D. E., & Welch, L. S. (2008). The importance of language in international knowledge transfer. *Management International Review*, 48(3), 339-360.

indipendentemente dalle proprie abilità tecniche. Questo fenomeno ha conseguenze dirette sulla fiducia e sulla percezione di affidabilità, influenzando le dinamiche professionali. Le barriere linguistiche, inoltre, hanno un **impatto emotivo** significativo, generando insicurezza e ansia, riducendo la partecipazione attiva dei lavoratori stranieri nei processi decisionali⁶⁶ e di conseguenza, limitandone le opportunità di crescita professionale⁶⁷. Infine, un aspetto particolarmente rilevante riguarda la gestione del linguaggio tecnico e dei termini specialistici⁶⁸. Quando la comprensione risulta complessa, i lavoratori migranti tendono a evitare le interazioni con i madrelingua, preferendo comunicare nella propria lingua con colleghi che la condividono. Questo porta alla formazione di sottogruppi linguistici omogenei, fenomeno noto come “**code-switching**”⁶⁹. Sebbene questa strategia possa facilitare la comunicazione tra i membri di una stessa comunità linguistica, rischia di accentuare la separazione tra i gruppi, alimentando fraintendimenti, frustrazione e, in situazioni di elevato stress, potenziali conflitti. Nonostante l'importanza del tema, la ricerca sugli effetti della diversità linguistica nei team multinazionali è ancora frammentata e superficiale⁷⁰. Per comprendere meglio le dinamiche linguistiche, è utile considerare la distinzione tra diversità come varietà⁷¹, che arricchisce il team, e diversità come disparità, che crea disuguaglianze di potere e influenza tra i membri, compromettendo la coesione e l'efficienza del gruppo⁷².

5.1.2 Discriminazioni, pregiudizi e stereotipi

Gli stereotipi, che rappresentano una delle forme più comuni di pregiudizio, si fondano su una visione semplificata e riduttiva dei tratti distintivi di un gruppo percepito, generando **distorsioni percettive**. La discriminazione sul posto di lavoro, che può manifestarsi in ambienti diversificati, ha radici nei pregiudizi e negli stereotipi professionali. Questa incapacità di **riconoscere** e **rispettare** le prospettive uniche degli altri rappresenta una barriera fondamentale alla leadership, con il rischio di sfociare in pratiche discriminatorie – ossia nell'esclusione o nella differenziazione negativa basata sull'identità di un individuo o di un gruppo⁷³. Le attitudini derivanti dalle differenze individuali, come l'etnocentrismo, i pregiudizi e la discriminazione, influiscono negativamente sulle relazioni lavorative, l'accettazione reciproca e, in ultima analisi, la soddisfazione e le performance professionali. Inoltre, la fiducia tra leader e collaboratori ne risulta compromessa, con ripercussioni sull'altruismo e sull'impegno organizzativo. Questo fenomeno impedisce, infine, di apprezzare le caratteristiche uniche di ciascun individuo.

⁶⁶ Neeley, T. B., Hinds, P. J., & Cramton, C. D. (2012). The (un)hidden turmoil of language in global collaboration. *Organizational Dynamics*, 41(3), 236-244.

⁶⁷ Faaliyat, R., Townsend, K., Peetz, D., & Ressia, S. (2020). Skilled migrant employees' perceptions of support from line managers. *Equality, Diversity and Inclusion*, 39(8), 931-947. <https://doi.org/10.1108/EDI-09-2019-0246>

⁶⁸ Cheng, L., Im, G.-H., Doe, C., & Roy Douglas, S. (2021). Identifying English language use and communication challenges facing “Entry-Level” workplace immigrants in Canada. *International Migration & Integration*, 22, 865–886. <https://doi.org/10.1007/s12134-020-00779-w>

⁶⁹ Harzing, A.W. and Feely, A.J. (2008) The language barrier and its implications for HQ–subsidiary relationships. *Cross Cultural Management: An International Journal*. Vol 15, No 1. pp49–60.

⁷⁰ Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. E., & Florey, A. T. (2002). Time, teams and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1029-1045.

⁷¹ 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.

⁷² Welch, D. E., & Welch, L. S. (2008). The importance of language in international knowledge transfer. *Management International Review*, 48(3), 339-360 in Tenzer, H., Pudelko, M., & Harzing, A.-W. (2014). The impact of language barriers on trust formation in multinational teams. *Journal of International Business Studies*, 45(5), 508–535. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.64>

⁷³ Colella, A., Hebl, M., & King, E. (2017). One hundred years of discrimination research in *Journal of Applied Psychology: A sobering synopsis*. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 500–513.

Quando gli stereotipi non vengono sfidati, si radicano nel “discorso di senso comune”⁷⁴, dove vengono presentati come evidenti e indiscutibili. È inoltre cruciale comprendere come i manager possano commettere due tipi di errori di attribuzione: le attribuzioni universali, che suppongono che tutti i dipendenti “condividano le stesse inclinazioni”, e le attribuzioni culturali, che assumono che i dipendenti di una stessa nazionalità, religione o regione si comportino secondo lo stereotipo corrispondente. In alcuni casi, i pregiudizi sono talmente radicati che diventano inconsci e non intenzionali. L’autoconsapevolezza riguardo ai propri pregiudizi e stereotipi è fondamentale per mantenere buone relazioni lavorative. Le multinazionali, infatti, stanno iniziando a investire risorse significative in programmi di formazione sulla diversità e sui *bias* inconsci per contrastare le disuguaglianze e la discriminazione⁷⁵. Nel contesto italiano, l’Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali (UNAR), che fa capo alla Presidenza del Consiglio dei Ministri, ha come obiettivo la ricerca e l’implementazione di strategie per contrastare la discriminazione razziale ed etnica. Pur essendo privo di poteri sanzionatori, svolge un ruolo cruciale nella difesa dei diritti delle persone discriminate, promuovendo attivamente l’uguaglianza tra cittadini italiani e stranieri. Nel 2007, l’UNAR ha lanciato il progetto ‘*Diversitalavoro*’, con lo scopo di favorire l’inclusione della diversità nei contesti professionali, garantendo pari opportunità di accesso all’occupazione per le categorie più vulnerabili alla discriminazione. L’iniziativa si distingue per il suo approccio orientato alla valorizzazione delle competenze e del talento individuale, offrendo ai candidati la possibilità di candidarsi e partecipare a colloqui con aziende che adottano politiche inclusive. Il progetto è stato riconosciuto come *best practice* internazionale nel campo della *Diversity & Inclusion*, consolidando il dialogo tra imprese, istituzioni e società civile⁷⁶. Con l’incremento del lavoro interculturale, è essenziale che i leader si impegnino nello sviluppo di tutti i dipendenti, abbracciando punti di vista diversi, sfidando l’esclusione e creando le condizioni per permettere ai team multiculturali di prosperare.

5.1.3 Conflitti interpersonali e relazioni con i clienti

La pluralità di esperienze e visioni che i membri di un gruppo multiculturale può dar luogo a conflitti e incomprensioni che, se non adeguatamente gestiti, minano la coesione interna e compromettono la *performance* complessiva dell’organizzazione⁷⁷, influenzando direttamente sul rendimento del team⁷⁸. In questo contesto, la gestione efficace dei conflitti non rappresenta una mera esigenza, ma un imperativo per il buon funzionamento e la prosperità del gruppo. È necessario, infatti, adottare un approccio sistemico e sensibile alle differenze culturali, considerando le sfumature nei modelli comunicativi, nelle percezioni della giustizia e nelle dinamiche negoziali, per risolvere le divergenze

⁷⁴ O’Sullivan, T., et al. (1994). *Key concepts in communication and cultural studies*. London: Routledge.

⁷⁵ Strani, K., & Pfeiffer, K. (Eds.). (2023). *Intercultural issues in the workplace: Leadership, communication and trust*. Springer Nature Switzerland <https://doi.org/10.1007/978-3-031-42320-8>

⁷⁶ Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali (UNAR). *Diversitalavoro*. Recuperato da <https://www.unar.it/portale/web/guest/diversita%C3%A0-lavoro>

⁷⁷ Chen, S. H., Wang, W. T., & Lu, C. T. (2021). Exploring the Development of Entrepreneurial Identity in a Learning-by-Doing Entrepreneurial Project Environment. *Education + Training*. <https://doi.org/10.1108/et-07-2020-0195>; Paletz, S. B. F., Miron-Spektor, E., & Lin, C.-C. (2014). A Cultural Lens on Interpersonal Conflict and Creativity in Multicultural Environments. *Psychology of Aesthetics Creativity and the Arts*. <https://doi.org/10.1037/a0035927>; Pazos, P., Pérez-López, M. C., & González-López, M. J. (2022). Examining Teamwork Competencies and Team Performance in Experiential Entrepreneurship Education: Emergent Intragroup Conflict as a Learning Triggering Event. *Education + Training*. <https://doi.org/10.1108/et-06-2021-0208>; Plessis, Y. d. (2011). Exploring Teamwork Paradoxes Challenging 21st-Century Cross-Cultural Conflict Management in a Multicultural Organizational Context. *International Journal of Cross Cultural Management*. <https://doi.org/10.1177/1470595811413108>; Razavi, N. S., Jalili, M., Sandars, J., & Gandomkar, R. (2022). Leadership Behaviors in Health Care Action Teams: A Systematized Review. *Medical Journal of the Islamic Republic of Iran*. <https://doi.org/10.47176/mjiri.36.8>

⁷⁸ Behfar, K., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. M. K. (2008). The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links Between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.170>

non come semplici disaccordi, ma come complessità che richiedono soluzioni calibrate e consapevoli⁷⁹.

Tra gli ostacoli più significativi nella gestione dei conflitti vi è la **distanza nei modelli comunicativi**, che può essere amplificata dalle barriere linguistiche e dai differenti codici interpretativi⁸⁰. In tale scenario, la comprensione reciproca rischia di venire ostacolata, dando origine a fraintendimenti che alimentano le tensioni. La gestione del conflitto in questi casi richiede strategie mirate che favoriscano un dialogo effettivo e produttivo. Pertanto, l'acquisizione di **competenze interculturali** risulta essenziale per agevolare le dinamiche interpersonali e risolvere i conflitti in modo costruttivo e orientato al rafforzamento della collaborazione⁸¹. Un altro aspetto cruciale riguarda l'**influenza** delle norme e dei **valori culturali** sui comportamenti individuali all'interno del team⁸². La comprensione di tali differenze risulta cruciale per orientare la gestione delle divergenze verso soluzioni condivise e durature. L'identità culturale di ciascun membro del team, infatti, influisce significativamente sulle modalità di risposta ai conflitti, rendendo ancor più articolato il processo di risoluzione⁸³. Filtrare il conflitto intra-gruppo attraverso la "lente culturale"⁸⁴, ossia comprendendo il retroterra culturale dei membri del team, può favorire l'adozione di strategie di risoluzione più efficaci e innovative, trasformando le divergenze in opportunità di apprendimento e contribuendo allo sviluppo delle competenze collettive⁸⁵.

La letteratura suggerisce diverse strategie che si rivelano fondamentali in ambienti multiculturali. In primo luogo, l'impiego di **mediatori culturali**, figure capaci di fungere da ponti tra differenti prospettive, si rivela particolarmente utile per abbattere le barriere comunicative e ridurre le incomprensioni. Inoltre, una **leadership adattiva** che dimostri empatia e flessibilità è cruciale per guidare il team attraverso le diversità culturali, rispondendo con sensibilità alle specifiche necessità dei membri. Misure preventive, come l'adozione di linee guida chiare per la comunicazione e la formazione sulla gestione dei conflitti, sono essenziali per prevenire l'insorgenza di tensioni e contenere la loro intensità. La creazione di sistemi di **feedback regolari**, infine, consente di intercettare tempestivamente le problematiche emergenti, evitando che degenerino in conflitti più gravi. Non meno importante per mantenere la coesione del gruppo e preservare l'armonia lavorativa è la gestione dei **processi di riconciliazione**. Il conflitto, pur essendo un elemento inevitabile in ogni team, non è intrinsecamente negativo. In alcune circostanze, può rappresentare una **forza propulsiva** per il cambiamento e la crescita. Seguendo le dinamiche naturali di sviluppo del team è possibile riconoscere nelle tensioni un'opportunità per rafforzare la collaborazione e incrementare l'efficacia del gruppo. Tuttavia, è essenziale riconoscere che la cultura svolge un ruolo determinante, non solo

⁷⁹ Carsten, K. W. D. D., & Weingart, L. R. (2003). Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>

⁸⁰ Glinow, M. A. V., Shapiro, D. L., & Brett, J. M. (2004). Can We Talk, and Should We? Managing Emotional Conflict in Multicultural Teams. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.2307/20159072>

⁸¹ Hong, H.-J. (2010). Bicultural Competence and Its Impact on Team Effectiveness. *International Journal of Cross Cultural Management*. <https://doi.org/10.1177/1470595809359582>

⁸² Simons, T., & Peterson, R. S. (2000). Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.102>

⁸³ Chen, S. H., Wang, W. T., & Lu, C. T. (2021). Exploring the Development of Entrepreneurial Identity in a Learning-by-Doing Entrepreneurial Project Environment. *Education + Training*. <https://doi.org/10.1108/et-07-2020-0195>

⁸⁴ Paletz, S. B. F., Miron-Spektor, E., & Lin, C.-C. (2014). A Cultural Lens on Interpersonal Conflict and Creativity in Multicultural Environments. *Psychology of Aesthetics Creativity and the Arts*. <https://doi.org/10.1037/a0035927>

⁸⁵ Pazos, P., Pérez-López, M. C., & González-López, M. J. (2022). Examining Teamwork Competencies and Team Performance in Experiential Entrepreneurship Education: Emergent Intragroup Conflict as a Learning Triggering Event. *Education + Training*. <https://doi.org/10.1108/et-06-2021-0208>

come causa scatenante del conflitto, ma anche come chiave di volta per la sua risoluzione, trasformando le difficoltà in occasioni di crescita e miglioramento⁸⁶.

5.1.4 Integrazione di pratiche religiose e culturali

L'accesso al lavoro rappresenta una sfida complessa per le minoranze religiose, spesso soggette a discriminazioni sin dalla fase di selezione. La loro scarsa rappresentanza nei luoghi di lavoro non solo limita le opportunità individuali, ma contribuisce anche a una più ampia mancanza di comprensione delle diversità culturali e religiose, alimentando stereotipi e pregiudizi. Durante i colloqui, la discriminazione può assumere diverse forme: dall'esclusione consapevole di candidati che indossano simboli religiosi all'adozione di criteri di valutazione influenzati da stereotipi. Anche pratiche di selezione non inclusive, come test o prove di gruppo costruite su modelli culturali dominanti, possono penalizzare alcune comunità. Un ulteriore ostacolo è rappresentato dall'“**anticipazione della discriminazione**”: molti candidati, temendo pregiudizi, scelgono di rimuovere simboli religiosi o di minimizzare il proprio background culturale, con il rischio di creare incomprensioni successive nell'ambiente lavorativo. Una volta assunti, le difficoltà non si esauriscono. La progressione di carriera per le minoranze religiose può essere frenata da un contesto che fatica a riconoscere e rispettare le loro esigenze. L'imposizione di **politiche di “neutralità”** che vietano simboli religiosi, la scarsa flessibilità negli orari per la preghiera o il mancato riconoscimento di festività specifiche creano un clima di esclusione. Inoltre, **narrazioni sociali distorte** – come l'associazione tra determinate fedi e il radicalismo – possono influenzare la percezione delle competenze di questi lavoratori. Tali fattori contribuiscono alla formazione di un “soffitto di vetro” che ostacola l'avanzamento di carriera delle minoranze religiose e ne compromette la piena integrazione nel mercato del lavoro. Per costruire un ambiente professionale realmente inclusivo, è essenziale adottare politiche di accomodamento ragionevole che garantiscano il **rispetto delle diversità** religiose. Misure come la revisione dei processi di selezione, l'introduzione di spazi dedicati alla preghiera, una maggiore flessibilità nei permessi e l'accesso a opzioni alimentari adatte possono favorire un clima di equità e rispetto. Solo attraverso un impegno concreto sarà possibile assicurare pari opportunità a tutti i lavoratori, indipendentemente dalla loro appartenenza religiosa⁸⁷.

5.2 Benefici e contributi positivi:

5.2.1 Promozione di una cultura inclusiva

Nel contesto del settore privato, la valorizzazione della diversità e dell'inclusione non è solo una questione etica, ma rappresenta un vero e proprio vantaggio competitivo. In un mercato del lavoro in continua trasformazione, dove cresce l'attenzione alla pluralità e alle possibili vulnerabilità, le aziende devono adattare strutture e cultura organizzativa per garantire un ambiente di lavoro inclusivo e accessibile a tutti i talenti. Per concretizzare una cultura aziendale inclusiva, è fondamentale promuovere principi chiave quali l'uguaglianza, la valorizzazione delle risorse, un clima interno aperto e la creazione

⁸⁶ Karna, W., Stefaniuk, I., & Jafari, M.B. (2024). Strategies for Managing Interpersonal Conflicts in Multicultural Teams. *KMAN Counseling and Psychology Nexus*, 2(1), 84-90.
<http://doi.org/10.61838/kman.psynexus.2.1.13>

⁸⁷ Chander, S. (2017). *Managing religious diversity in the workplace: A good practice guide*. European Network Against Racism (ENAR). <https://www.enar-eu.org>

di valore sostenibile. Tuttavia, la diversità da sola non è sufficiente: è l'inclusione a trasformarla in un motore di crescita. Le aziende più performanti sono quelle che non si limitano a definire policy, ma che ripensano i propri modelli organizzativi, affrontano pregiudizi inconsci e si impegnano in un cambiamento strutturale. Solo con un coinvolgimento diretto della leadership e un'integrazione strategica della D&I si può generare un impatto reale, favorendo non solo il benessere dei dipendenti, ma anche una maggiore competitività e sostenibilità nel lungo periodo⁸⁸.

5.2.2 Sostenibilità e corporate social responsibility

La Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), conosciuta anche come Corporate Social Responsibility (CSR), rappresenta l'approccio di un'impresa che prende in considerazione non solo gli impatti economici e ambientali delle proprie azioni, ma anche le loro implicazioni sociali⁸⁹. Pertanto, un'impresa può essere definita socialmente responsabile quando riconosce la propria influenza sulla società e si impegna concretamente per adottare comportamenti che rispondano alle aspettative di rispetto per l'ambiente, sicurezza e miglioramento della qualità della vita dei lavoratori, dei consumatori e della collettività⁹⁰. Le organizzazioni che scelgono di intraprendere il cammino della RSI sono quelle che legano la loro competitività e longevità a fattori come la **reputazione**, la legittimazione della propria identità e delle proprie azioni, la **credibilità** della filiera produttiva e del modello gestionale, e la capacità di coinvolgere i propri stakeholder. In passato, la dottrina e le politiche pubbliche di promozione della RSI hanno spinto a concentrarsi sulla certificazione delle procedure interne e della filiera produttiva, o sul soddisfacimento delle parti sociali coinvolte⁹¹. Oggi, si ritiene necessario integrare queste pratiche con una gestione più attenta delle risorse umane e una valorizzazione dell'aspetto interno dell'impresa⁹². In questo contesto, la RSI e le iniziative di *Diversity Management* (DM) possono convergere verso obiettivi strategici condivisi. L'approccio "mosaico" dell'impresa⁹³ considera la diversità non come un problema da gestire, ma come una risorsa strategica capace di migliorare le performance aziendali. La gestione della diversità, attraverso l'inclusione, implica la capacità del management di aprirsi alle differenze sia interne che esterne, integrando gli obiettivi di profitto con un impatto positivo sul tessuto sociale. In un panorama in cui la relazione tra impresa e **contesto sociale** è sempre più rilevante, la RSI deve essere considerata come parte integrante della programmazione strategia aziendale, piuttosto che come un'attività separata⁹⁴.

5.2.3 Stimolo all'innovazione, incremento di produttività e competitività

L'adozione di un approccio strutturato al DM, sebbene talvolta ostacolata da complessità e incertezze, porta con sé numerosi vantaggi in termini di performance organizzativa. Questo fenomeno è coerente con il cosiddetto "*business case argument*", secondo cui la

⁸⁸ UN Global Compact Network Italia. (n.d.). *Linee guida: Diversity & Inclusion in azienda. L'esperienza dell'Osservatorio D&I di UN Global Compact Network Italia.*

⁸⁹ Commissione Europea. (2001). *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese* (Libro Verde). Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee.

⁹⁰ Cerana N., a cura di (2004). *Comunicare la responsabilità sociale*. Milano: FrancoAngeli.

⁹¹ Casotti A. (2005). *La responsabilità sociale delle imprese: definizione, certificazioni, bilancio sociale e codici etici*. Milano: Ipsoa; Bagnoli L. (2010). *Responsabilità sociale e modelli di misurazione*. Milano: FrancoAngeli.

⁹² Preuss L., Haunschild A., Matten D. (2009). *The rise of CSR: implications for HRM and employee representation*. The International Journal of Human resource management, vol. 20, n. 4: 953-973 London: Routledge.

⁹³ Kandola R., Fullerton J. (1998). *Diversity in Action: managing the mosaic*. London: Institute of Personnel and Development.

⁹⁴ Magatti M., Monaci M. (1999). *L'impresa responsabile*. Milano: Bollati Boringhieri.

presenza e, soprattutto, la gestione efficace di una forza lavoro diversificata rappresentano una risorsa strategica per aumentare la capacità di creazione di valore e rafforzare il vantaggio competitivo dell'organizzazione nell'attuale contesto economico e socio-culturale. Tali benefici includono:

- **Stimolo all'innovazione:** Le aziende, soprattutto quelle di grandi dimensioni con strategie di internazionalizzazione e crescita, traggono vantaggio dalla diversità culturale nel personale, che diventa una fonte di innovazione nei processi e nei prodotti. Un effetto virtuoso di questa esperienza è il potenziamento dell'apprendimento organizzativo, con un miglioramento delle competenze tecniche e sociali dei dipendenti locali, che acquisiscono maggiore capacità di operare efficacemente in ambienti lavorativi diversificati.
- **Espansione delle opportunità di mercato:** La composizione multiculturale del personale facilita la comprensione delle esigenze di una clientela variegata e può rappresentare una leva strategica per l'espansione internazionale.
- **Maggiore coinvolgimento, fidelizzazione e permanenza dei dipendenti:** Le iniziative di DM, come programmi di formazione e benessere aziendale, contribuiscono ad accrescere la motivazione e il senso di appartenenza dei lavoratori con background migratorio, riducendo il tasso di *turnover*.
- **Miglioramento della reputazione aziendale:** Promuovere la diversità e l'inclusione rafforza la reputazione aziendale e consolida la sua presenza nel mercato globale, grazie alla creazione di reti di competenze e relazioni che alimentano la competitività. Una solida reputazione basata su questi valori diventa un *asset* intangibile che facilita l'integrazione dell'impresa in contesti multiculturali, promuovendo un rapporto di fiducia con stakeholder locali e internazionali⁹⁵ e contribuendo a migliorare la visibilità e il posizionamento dell'azienda nei ranking e nelle competizioni di settore⁹⁶.

5.2.4 Ricchezza di prospettive e soluzioni creative

La creatività rappresenta una risorsa strategica fondamentale per il successo dei team di lavoro, alimentando l'innovazione e consentendo lo sviluppo di idee originali e soluzioni efficaci⁹⁷. Negli ultimi anni, la ricerca sull'interazione tra diversità culturale e creatività nei gruppi ha approfondito la complessità di questa relazione, evidenziando come la varietà di esperienze e background influenzi in modo significativo le performance creative. In questo contesto, emerge una distinzione chiave tra diversità superficiale e **diversità profonda**. La prima, che si riferisce a differenze immediatamente riconoscibili come etnia e nazionalità, ha un impatto limitato sulla creatività, soprattutto in attività caratterizzate da compiti semplici o ripetitivi, dove le sfide cognitive sono limitate. In tali situazioni, le differenze visibili tra i membri del team possono generare tensioni e

⁹⁵ Materassi, L. (2014). Responsabilità sociale d'impresa per la valorizzazione della diversità aziendale. In M. Monaci & L. Zanfrini (a cura di), *Creare valore con la diversità. Sociologia del Lavoro*, 134. FrancoAngeli.

⁹⁶ Zanfrini, L. (2015). *The diversity value: How to reinvent the European approach to immigration*. McGraw-Hill Education.

⁹⁷ Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41(6), 690–709.

<https://doi.org/10.1057/jibs.2010.54>

conflitti, alimentando un senso di minaccia identitaria che ostacola la collaborazione e limita il potenziale innovativo⁹⁸. Al contrario, la **diversità profonda**, legata a valori, principi e prospettive culturali, si rivela un elemento cruciale per stimolare il pensiero creativo⁹⁹. L'eterogeneità di idee e approcci derivante da background culturali differenti amplia l'orizzonte delle soluzioni possibili, consentendo ai membri del team di integrare prospettive complementari. Questo processo non solo rafforza la capacità innovativa, ma favorisce anche la coesione del gruppo, creando un ambiente collaborativo in cui il confronto costruttivo diventa un motore di crescita e sviluppo.

5.3 Buone pratiche per la gestione di team multiculturali

5.3.1 Politiche di assunzione inclusive

Il primo banco di prova dell'inclusione è rappresentato dalle strategie di reclutamento e dalle motivazioni che le orientano. In alcuni casi, seppur limitati, l'assunzione di un lavoratore con marcatori etnico-culturali visibili può rispondere a logiche di comunicazione interna o esterna, inserendosi in una strategia volta a rafforzare l'immagine dell'azienda. Più spesso, tuttavia, tale scelta sembra assecondare dinamiche di etnicizzazione dei rapporti di lavoro e logiche di complementarità, specialmente nei contesti in cui si riscontrano difficoltà di reperimento del personale o si nutrono aspettative di maggiore flessibilità e adattabilità da parte della manodopera migrante. Tali dinamiche rischiano di entrare in contrasto con il principio delle pari opportunità, sia su un piano etico – poiché si mina, anche inconsapevolmente, un vincolo normativo – sia in termini di efficacia dei processi di selezione, dal momento che si restringe il bacino di candidati potenzialmente valutabili. In aggiunta, l'organizzazione può paradossalmente privarsi dei benefici legati alla diversità, il cui potenziale generativo si manifesta soprattutto all'interno di gruppi di lavoro eterogenei. Costruire processi di selezione coerenti con il **principio di equità e inclusione** rappresenta dunque un primo passo essenziale per valorizzare la diversità nei mercati del lavoro contemporanei¹⁰⁰. Pertanto, per promuovere processi di selezione inclusivi e attenti alla **valorizzazione della diversità**, è opportuno adottare una serie di misure strategiche. Tra queste si evidenziano:

- l'utilizzo di **canali di reclutamento alternativi**, in grado di raggiungere una platea più ampia e diversificata di candidati;
- l'istituzione di una **sezione** dedicata alla **Diversity & Inclusion** all'interno dei siti aziendali, affiancata da comitati interni incaricati di monitorare e promuovere tali tematiche;
- il riconoscimento e l'adozione di modalità di valutazione flessibili e inclusive, come ad esempio l'uso di video candidature o altri strumenti alternativi per **accertare le competenze**, soprattutto in presenza di barriere linguistiche o culturali;
- la **formazione del personale** delle risorse umane, con particolare attenzione alle tecniche di selezione e valutazione di candidati con background migratorio, al fine di

⁹⁸ Young, J. (2021). *Managing multicultural teams: Exploring the opportunities and challenges* [Research report]. CIPD.

⁹⁹ Wang, J., Cheng, G. H. L., Chen, T., & Leung, K. (2019). Team creativity/innovation in culturally diverse teams: A meta-analysis. *Journal of Organisational Behaviour*, 40(6), 693–708. <https://doi.org/10.1002/job.2406>

¹⁰⁰ Zanfrini, L., & Monaci, M. (2021). *Il Diversity Management per le risorse umane immigrate: Booklet per le imprese e le altre organizzazioni di lavoro*. Fondazione ISMU. <https://www.ismu.org>

evitare *bias* inconsapevoli ovvero distorsioni di percezione causate dal pregiudizio e favorire **pari opportunità**¹⁰¹.

5.3.2 Formazione, mentorship interculturale e leadership inclusiva

Il secondo ambito critico riguarda le pratiche di **inserimento e accompagnamento** dei lavoratori migranti neoassunti. Nella pratica, queste fasi richiedono un investimento iniziale in formazione e nel coinvolgimento di membri esperti dell'organizzazione, incaricati di introdurre i nuovi arrivati alla vita lavorativa. Una figura chiave è quella del mentor interno, il cui compito è facilitare la comprensione del contesto aziendale da parte del nuovo assunto, non solo sul piano tecnico-operativo ma soprattutto su quello relazionale e culturale. L'esperienza mostra che **mentor con background migratorio**, o provenienti dal medesimo contesto etnico-nazionale del neoassunto, possono risultare particolarmente efficaci per la loro capacità di comprendere e anticipare difficoltà comuni e prevenire eventuali incidenti interculturali. Tuttavia, l'impiego di figure di questo tipo non dovrebbe tradursi nella creazione di team monoetnici che, pur facilitando l'inserimento iniziale, rischiano, nel lungo periodo, di generare forme di isolamento e ridurre la flessibilità organizzativa. In generale, per rendere efficace il processo di *onboarding*, è cruciale selezionare con attenzione i soggetti preposti a tale ruolo e valorizzarne il contributo. In particolare, la scelta di **mentor donne** può rappresentare un'opportunità strategica per affrontare e gestire in modo consapevole le questioni legate ai ruoli di genere, soprattutto in quei contesti culturali e religiosi in cui tali dinamiche assumono un peso rilevante.

Un altro elemento cruciale è la capacità di bilanciare le azioni di **supporto e accompagnamento** – fondamentali soprattutto per i gruppi più vulnerabili e a rischio di marginalizzazione – con l'obiettivo di favorire un'**autonomia progressiva** dei lavoratori migranti. Quest'ultima, da intendersi non solo in termini strettamente professionali, ma anche come sviluppo di competenze civiche di base, deve costituire il traguardo finale di un autentico percorso di inclusione socio-lavorativa. A livello operativo, una strategia utile in questo senso consiste nell'adozione di politiche di *job rotation*, che permettano ai lavoratori di acquisire progressivamente consapevolezza dell'intero ciclo produttivo e di sviluppare non solo competenze tecniche specifiche, ma anche una visione complessiva delle dinamiche organizzative. Tali percorsi risultano fondamentali per la crescita professionale delle persone migranti e contribuiscono, al contempo, ad una trasformazione più profonda della cultura aziendale e del modo in cui viene percepito e costruito il ruolo del lavoratore migrante¹⁰².

Infine, il **coinvolgimento della leadership** aziendale nelle tematiche di D&I risulta cruciale per garantire che le politiche e le pratiche adottate siano concretamente applicate e tradotte in valori condivisi all'interno dell'organizzazione. È fondamentale che un leader inclusivo dimostri rispetto verso le diversità, specialmente nei momenti di visibilità pubblica, poiché ciò rafforza l'impegno dell'azienda e favorisce la diffusione dei suoi valori, contribuendo alla loro affermazione nella cultura organizzativa. Tra gli strumenti

¹⁰¹ UN Global Compact Network Italia. (2021). *Linee guida: Diversity & Inclusion in azienda. L'esperienza dell'Osservatorio D&I di UN Global Compact Network Italia*. Recuperato da www.globalcompactnetwork.org

¹⁰² Zanfrini, L., & Monaci, M. (2021). *Il Diversity Management per le risorse umane immigrate: Booklet per le imprese e le altre organizzazioni di lavoro*. Fondazione ISMU. <https://www.ismu.org>

a sua disposizione per concretizzare l'impegno verso la diversità e l'inclusione vi sono:

- La redazione e l'adozione di una **policy di inclusione delle diversità**, sottoscritta a tutti i livelli;
- **Meccanismi di applicazione e monitoraggio** della policy per garantire l'efficacia delle azioni intraprese;
- Iniziative mirate a plasmare la cultura aziendale in senso inclusivo.

In tale contesto, un leader inclusivo deve farsi promotore attivo del superamento di stereotipi e pregiudizi, stimolando la partecipazione di tutti e valorizzando i talenti diversificati attraverso un trattamento equo e rispettoso. È inoltre fondamentale che riconosca e metta in discussione i propri *bias* cognitivi al fine di adottare decisioni eque, basate sul merito e sul contributo effettivo dei lavoratori. Questo approccio consente di creare un ambiente di lavoro in cui prevalgono la **sicurezza emotiva**, l'**accesso equo a informazioni e risorse**, la **collaborazione** ed un **linguaggio inclusivo**¹⁰³.

5.3.3 Valorizzazione della diversità come risorsa strategica

Il concetto di inclusione si fonda sul riconoscimento, sulla comprensione e sulla **valorizzazione delle differenze**, considerate risorse strategiche da attivare positivamente all'interno di un contesto lavorativo equo, accogliente e libero da discriminazioni. Ciò richiede un investimento costante in **attività di sensibilizzazione** rivolte al personale, finalizzate a promuovere l'empatia e la comprensione delle esperienze, delle prospettive e delle attitudini altrui, in un clima di **reciproca valorizzazione**¹⁰⁴. In quest'ottica, l'obiettivo non è semplicemente tollerare la diversità, bensì riconoscerla e celebrarla attivamente, evidenziandone i benefici in termini sia etici che competitivi¹⁰⁵.

Una gestione consapevole della diversità genera valore aggiunto per l'organizzazione, contribuendo a rafforzare l'innovazione e la coesione interna. Pertanto, la promozione di condizioni di lavoro dignitose e la prevenzione di ogni forma di discriminazione lungo tutta la filiera produttiva rappresentano non solo un **imperativo etico**, ma anche una condizione essenziale per salvaguardare la reputazione aziendale, attrarre investitori e clienti sempre più sensibili ai criteri ESG¹⁰⁶, e consolidare partnership strategiche¹⁰⁷.

5.3.4 Feedback e strategie di valutazione eque

Il monitoraggio e la valutazione degli impatti delle iniziative di *diversity management* costituiscono una delle aree più critiche e sfidanti all'interno dei percorsi organizzativi orientati alla valorizzazione della diversità. Ciononostante, si registra una crescente diffusione, soprattutto tra le organizzazioni di medio-grandi dimensioni, di sistemi di

¹⁰³ UN Global Compact Network Italia. (2021). *Linee guida diversity & inclusion in azienda: L'esperienza dell'Osservatorio D&I di UN Global Compact Network Italia*. Recuperato da www.globalcompactnetwork.org

¹⁰⁴ Jones, G., & George, J. (2009). *Contemporary Management* (6th ed.). New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

¹⁰⁵ Aghazadeh, S.-M. (2004). Managing workforce diversity as an essential resource for improving organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(6), 521–531.

¹⁰⁶ L'acronimo ESG si riferisce ai criteri ambientali (Environmental), sociali (Social) e di governance (Governance) utilizzati per valutare l'impegno di un'organizzazione in termini di sostenibilità e responsabilità etica.

¹⁰⁷ UN Global Compact Network Italia. (2021). *Linee guida diversity & inclusion in azienda: L'esperienza dell'Osservatorio D&I di UN Global Compact Network Italia*. Recuperato da www.globalcompactnetwork.org

performance management che integrano indicatori specifici relativi al raggiungimento di obiettivi in questo ambito. Tale evoluzione risponde non solo all'esigenza di introdurre meccanismi di incentivazione per i profili manageriali con responsabilità in materia, ma si configura anche come una leva strategica per il consolidamento di una cultura organizzativa orientata alla **valutazione sistematica dei risultati** delle politiche inclusive. In quest'ottica, mantenere un'attenzione costante agli **indicatori di inclusività** e agli obiettivi prefissati consente di orientare in modo consapevole eventuali azioni correttive e di miglioramento continuo¹⁰⁸.

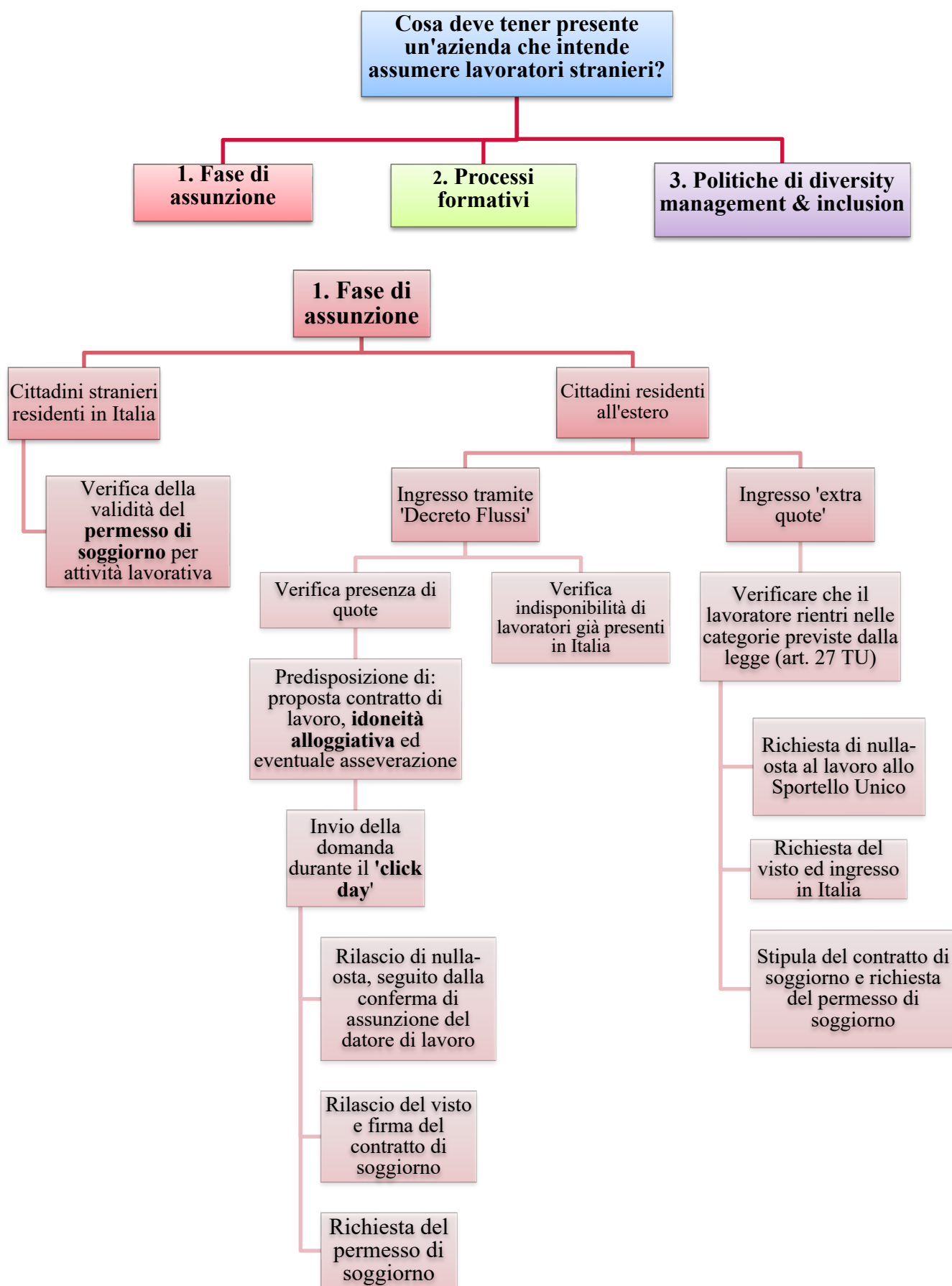
In stretta connessione con la misurazione dei risultati, assume un ruolo cruciale anche la **dimensione comunicativa**. La diffusione, sia interna che esterna, delle azioni intraprese e dei risultati raggiunti in materia di DM costituisce infatti un passaggio strategico per amplificare l'impatto positivo degli interventi. All'interno dell'organizzazione, essa favorisce la condivisione di valori, l'allineamento culturale e il senso di appartenenza; all'esterno, contribuisce a rafforzare la reputazione aziendale, ad attivare sinergie e collaborazioni con altri attori, e a promuovere la diffusione di buone pratiche nel contesto socio-economico di riferimento. A tal fine, risultano particolarmente efficaci strumenti formali di comunicazione come le carte dei valori e della missione, le newsletter, i comunicati stampa, gli eventi tematici, nonché le sezioni dedicate nei siti istituzionali e nelle intranet aziendali. Parallelamente, un ruolo altrettanto significativo è svolto dai processi informali di interazione quotidiana con i diversi stakeholder coinvolti¹⁰⁹, tra cui dipendenti, rappresentanze sindacali, fornitori e altri attori della filiera. In tale cornice, la **trasparenza** deve tradursi in pratiche concrete e sistematiche lungo l'intero ciclo di gestione del personale, dal reclutamento e selezione fino all'*onboarding*, al fine di garantire che ogni fase sia effettivamente libera da *bias* e allineata ai principi di equità e pari opportunità. L'inclusione, infatti, non può essere considerata un obiettivo circoscritto o transitorio, ma va intesa come un processo strutturale e trasformativo, che per produrre un impatto reale e duraturo, necessita di una strategia chiara, integrata nelle politiche organizzative, e sostenuta da strumenti di monitoraggio e valutazione coerenti¹¹⁰.

¹⁰⁸ *Ibidem*.

¹⁰⁹ Zanfrini, L., & Monaci, M. (2021). *Il Diversity Management per le risorse umane immigrate: Booklet per le imprese e le altre organizzazioni di lavoro*. Fondazione ISMU. <https://www.ismu.org>

¹¹⁰ UN Global Compact Network Italia. (2021). *Linee guida diversity & inclusion in azienda: L'esperienza dell'Osservatorio D&I di UN Global Compact Network Italia*. Recuperato da www.globalcompactnetwork.org.

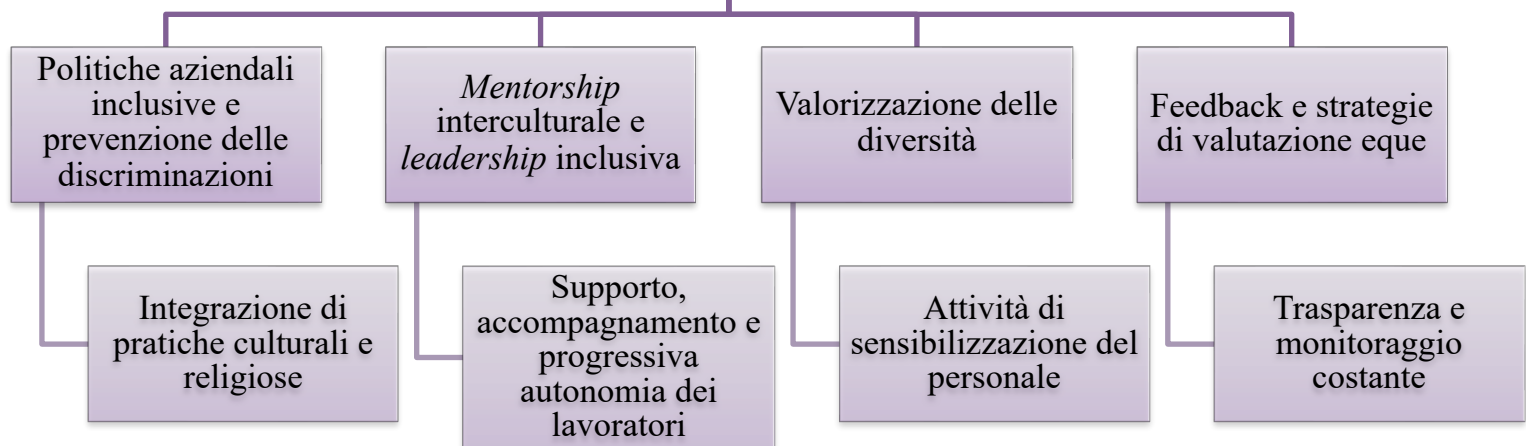
MAPPA CONCETTUALE PER LE AZIENDE



2. Processi formativi



3. Politiche di diversity management & inclusion



RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI:

Aghazadeh, S.-M. (2004). Managing workforce diversity as an essential resource for improving organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(6), 521–531.

Assolombarda & Adapt. (2024). *La multiculturalità in azienda: Approcci gestionali per valorizzare una forza lavoro in continua trasformazione* (Ricerca n° 02/2024).

Behfar, K., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. M. K. (2008). The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links Between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes. *Journal of Applied Psychology*.

Carsten, K. W. D. D., & Weingart, L. R. (2003). Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*.

Casotti A. (2005). La responsabilità sociale delle imprese: definizione, certificazioni, bilancio sociale e codici etici. Milano: Ipsoa; Bagnoli L. (2010). Responsabilità sociale e modelli di misurazione. Milano: FrancoAngeli.

Centro Studi e Ricerche IDOS (2024). Dossier statistico immigrazione 2024. Edizioni IDOS.

Cerana N., a cura di (2004). Comunicare la responsabilità sociale. Milano: FrancoAngeli.

Chander, S. (2017). *Managing religious diversity in the workplace: A good practice guide*. European Network Against Racism (ENAR).

Chen, S. H., Wang, W. T., & Lu, C. T. (2021). Exploring the Development of Entrepreneurial Identity in a Learning-by-Doing Entrepreneurial Project Environment. *Education + Training*.

Cheng, L., Im, G.-H., Doe, C., & Roy Douglas, S. (2021). Identifying English language use and communication challenges facing “Entry-Level” workplace immigrants in Canada. *International Migration & Integration*, 22, 865–886.

Cinformi. *Il sistema di accoglienza nazionale (SAI)*. Recuperato da <https://www.cinformi.it/Progetti/Accoglienza-ordinaria-SAI/Il-sistema-di-accoglienza-nazionale-SAI>

Colella, A., Hebl, M., & King, E. (2017). One hundred years of discrimination research in *Journal of Applied Psychology*: A sobering synopsis. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 500–513.

Commissione Europea. (2001). *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese* (Libro Verde). Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee.

Confindustria. (2024, febbraio). *Fabbrica Europa. Le proposte di Confindustria per un'Europa più competitiva*. Online.

Coresi, F., Mason, F., De Stradis, M., Siliotti, C., Gori, G., Albiani, S., & Trevisan, C. (2024, febbraio 10). *Monitoraggio decreti flussi 2023-2024*.

Dipartimento per le politiche sociali, del terzo settore e migratorie, Direzione Generale dell'Immigrazione e delle Politiche di Integrazione. (2024). *XIV rapporto annuale: Gli stranieri nel mercato del lavoro in Italia*.

Faaliyat, R., Townsend, K., Peetz, D., & Ressler, S. (2020). Skilled migrant employees' perceptions of support from line managers. *Equality, Diversity and Inclusion*, 39(8), 931-947.

Fioni, A. (2025). *La domanda di lavoro e di competenze in Lombardia*. Elaborazioni a cura del Centro Studi Assolombarda su dati. Centro Studi Assolombarda.

Fondazione ISMU ETS. (2025). *30° Rapporto sulle migrazioni 2024*. Zanfrini, L., & Pasini, N. (Eds.), p. 60 Formaper. *Corsi per immigrati - Percorsi di orientamento*. Recuperato da <https://www.formaper.it/lavoro/corsi-per-immigrati/>

Glinow, M. A. V., Shapiro, D. L., & Brett, J. M. (2004). Can We Talk, and Should We? Managing Emotional Conflict in Multicultural Teams. *Academy of Management Review*.

Gumperz, J. J. (2009). The speech community. In A. Duranti (Ed.), *Linguistic anthropology: A reader* (pp. 66-73). Chichester: Blackwell Publishing.

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.

Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. E., & Florey, A. T. (2002). Time, teams and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1029-1045.

Harzing, A. W., & Feely, A. J. (2008). The language barrier and its implications for HQ-subsidary relationships. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(1), 49-60.

Harzing, A. W., Köster, K., & Magner, U. (2011). Babel in business: The language barrier and its solutions in the HQ-subsidary relationship. *Journal of World Business*, 46(3), 279-287.

Hong, H.-J. (2010). Bicultural Competence and Its Impact on Team Effectiveness. *International Journal of Cross Cultural Management*.

International Centre for Migration Policy Development. (2025). *ICMPD Migration Outlook 2025: Ten migration issues to look out for in 2025: Origins, key events and priorities for Europe*.

Istat. (2023). Rapporto annuale 2023, Roma.

Istat. (2023). *Stranieri e naturalizzati nel mercato del lavoro italiano*. Statistica Focus, Febbraio

Istat. (2024). *Il benessere equo e sostenibile dei territori: Lombardia 2024*. Istituto Nazionale di Statistica.

Istat. (2024). *Previsioni della popolazione residente e delle famiglie: Base 1/1/2023*. Statistiche Report.

Jones, G., & George, J. (2009). *Contemporary Management* (6th ed.). New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Kandola R., Fullerton J. (1998). *Diversity in Action: managing the mosaic*. London: Institute of Personnel and Development.

Karna, W., Stefaniuk, I., & Jafari, M.B. (2024). Strategies for Managing Interpersonal Conflicts in Multicultural Teams. *KMAN Conseling and Psychology Nexus*, 2(1), 84-90.

Kassis Henderson, J. (2005). Language diversity in international management teams. *International Studies of Management and Organization*, 35(1), 66-82.

Magatti M., Monaci M. (1999). *L'impresa responsabile*. Milano: Bollati Boringhieri.

Magri, P. (a cura di). (2025). *Outlook 2025. Il mondo alla prova dei fatti*. ISPI.

Materassi, L. (2014). Responsabilità sociale d'impresa per la valorizzazione della diversità aziendale in Monaci M. & Zanfrini L. (a cura di), *Creare valore con la diversità. Sociologia del Lavoro*, 134. FrancoAngeli.

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. *Linee guida per la definizione delle modalità di predisposizione dei programmi di formazione professionale e civico-linguistica e dei criteri per la loro valutazione*. Direzione Generale dell'Immigrazione e delle Politiche di Integrazione. **Ministero dell'Interno. Modalità d'ingresso**. <https://www.interno.gov.it/it/temi/immigrazione-e-asilo/modalita-dingresso>

Neeley, T. B., Hinds, P. J., & Cramton, C. D. (2012). The (un)hidden turmoil of language in global collaboration. *Organizational Dynamics*, 41(3), 236-244.

O'Sullivan, T., et al. (1994). *Key concepts in communication and cultural studies*. London: Routledge.

Organismo Nazionale di Coordinamento per le Politiche di Integrazione (ONC). (2024). *Rapporto 2024. Cittadini stranieri in Italia: Indagine statistico-demografica*. Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL).

Paletz, S. B. F., Miron-Spektor, E., & Lin, C.-C. (2014). A Cultural Lens on Interpersonal Conflict and Creativity in Multicultural Environments. *Psychology of Aesthetics Creativity and the Arts*.

Pazos, P., Pérez-López, M. C., & González-López, M. J. (2022). Examining Teamwork Competencies and Team Performance in Experiential Entrepreneurship Education: Emergent Intragroup Conflict as a Learning Triggering Event. *Education + Training*.

Plessis, Y. d. (2011). Exploring Teamwork Paradoxes Challenging 21st-Century Cross-Cultural Conflict Management in a Multicultural Organizational Context. *International Journal of Cross Cultural Management*.

Preuss L., Haunschild A., Matten D. (2009). The rise of CSR: implications for HRM and employee representation. *The International Journal of Human resource management*, vol. 20, n. 4: 953-973 London: Routledge.

Razavi, N. S., Jalili, M., Sandars, J., & Gandomkar, R. (2022). Leadership Behaviors in Health Care Action Teams: A Systematized Review. *Medical Journal of the Islamic Republic of Iran*.

Regione Lombardia. (2024). *Fondo Sociale Europeo Plus 2021–2027 – Linee guida per l'attuazione dei "Patti territoriali per le competenze e per l'occupazione – Seconda fase": Formazione continua dei lavoratori. Programma Regionale Lombardia FSE+ 2021–2027*.

SER.CO.P. *Il sistema di accoglienza nazionale (SAI)*. Recuperato da https://www.sercop.it/index.php?section_id=969&p=articles&o=view&article_id=653

Sermonti, E., & Chiocchini, G. (Eds.). (2023). *Un'umanità in fuga e il legame tra clima, ambiente e conflitti*. UNHCR - Agenzia delle Nazioni Unite per i Rifugiati.

Servizio Centrale del SAI. (2023). *22° Rapporto annuale del Sistema di Accoglienza e Integrazione*. Cittalia.

Simons, T., & Peterson, R. S. (2000). Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust. *Journal of Applied Psychology*.

Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unravelling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690-709.

Stahl, G., Mäkelä, K., Zander, L., & Maznevski, M. (2010). A look at the bright side of multicultural team diversity. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 439-447.

Strani, K., & Pfeiffer, K. (Eds.). (2023). *Intercultural issues in the workplace: Leadership, communication and trust*. Springer Nature Switzerland.

Tenzer, H., Pudelko, M., & Harzing, A.-W. (2014). The impact of language barriers on trust formation in multinational teams. *Journal of International Business Studies*, 45(5), 508-535.

Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali (UNAR). *Diversitalavoro*. Recuperato da <https://www.unar.it/portale/web/guest/diversita%C3%A0-lavoro>

UN Global Compact Network Italia. (2021). *Linee guida: Diversity & Inclusion in azienda. L'esperienza dell'Osservatorio D&I di UN Global Compact Network Italia*. Recuperato da www.globalcompactnetwork.org

Unioncamere Lombardia. (2025). *Demografia delle imprese in Lombardia – Anno 2024*. Funzione Informazione Economica. Elaborazioni su dati Infocamere.

Unioncamere. (2024). *Rapporto previsionale 2024-2028*. Excelsior. https://excelsior.unioncamere.net/sites/default/files/pubblicazioni/2024/report_previsivo_2024-28.pdf

Wang, J., Cheng, G. H. L., Chen, T., & Leung, K. (2019). Team creativity/innovation in culturally diverse teams: A meta-analysis. *Journal of Organisational Behaviour*, 40(6), 693-708.

Welch, D. E., & Welch, L. S. (2008). The importance of language in international knowledge transfer. *Management International Review*, 48(3), 339-360.

WikiMilano. (2025, gennaio 27). *Lombardia: FederlegnoArredo aderisce al Patto Territoriale per Competenze e Occupazione nel settore*. Recuperato da: <https://www.wikimilano.it/desk/news/lombardia-federlegnoarredo-aderisce-al-patto-territoriale-per-competenze-e-occupazione-nel-settore/>

Young, J. (2021). *Managing multicultural teams: Exploring the opportunities and challenges* [Research report]. CIPD.

Your Next Milano. (2025, 28 febbraio). *Mercato del lavoro: Il mismatch tra domanda e offerta di lavoro a Milano*. Recuperato da www.yournextmilano.it

Zanfrini, L. (2015). *The diversity value: How to reinvent the European approach to immigration*. McGraw-Hill Education.

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

Elenco Dispense pubblicate

- “Indagine Retributiva 2023” N° 01/2024
- “Rivalutazione terreni e partecipazioni” N° 02/2024
- “Piattaforme digitali per la condivisione di asset tra imprese” N° 03/2024
- “I numeri per le risorse umane - Edizione 2024” N° 04/2024
- “Linee guida per le Imprese sull’approccio all’Intelligenza Artificiale” N° 05/2024
- “Indagine Retributiva 2024” N° 06/2024
- “La qualità di domani” N° 07/2024
- “Autoconsumo: le configurazioni possibili per le imprese” N° 08/2024
- “Idrogeno: principali traguardi e sfide future” N° 09/2024
- “Disciplina delle società non operative” N° 10/2024
- “Fiscalità delle auto aziendali” N° 01/2025
- “Assegnazione e cessione agevolata dei beni ai soci” N° 02/2025
- “Rivalutazione terreni e partecipazioni” N° 03/2025
- “Le pratiche tangibili dell’innovazione” N° 04/2025
- “Ammortizzatori Sociali - La gestione della NASpl” N° 05/2025
- “Il binomio: innovazione digitale, sostenibilità” N° 06/2025
- “La gestione della Salute e Sicurezza per i lavoratori all’estero nelle PMI”
N° 07/2025
- “I provvedimenti disciplinari” N° 08/2025
- “Congedi di maternità e paternità - Congedi parentali” N° 09/2025
- “I numeri per le risorse umane” N° 10/2025
- “Ammortizzatori sociali” N° 11/2025



www.assolombarda.it
www.genioeimpresa.it

