

La multiculturalità in azienda: approcci gestionali per valorizzare una forza lavoro in continua trasformazione

Ricerca n° 02/2024

A cura di
Assolombarda in collaborazione con Adapt

Sommario

Executive Summary	1
Introduzione	4
Framework normativo e teorico di riferimento	6
1.1. Analisi di contesto	6
1.2. Multiculturalità e mondo del lavoro	7
1.3. <i>Diversity Management</i>	7
1.4. Impatto della multiculturalità sugli assetti organizzativi	10
Gestire la multiculturalità in azienda - L'analisi dei <i>focus group</i>	15
2.1. Nota metodologica	15
2.2. Tradurre non vuol dire comunicare: le dimensioni culturali della lingua	15
2.3. Dinamiche conflittuali nel rapporto con la diversità culturale	19
2.4. Le risorse interne nel ruolo di mediatori culturali	19
2.5. Le misure di integrazione: dalle soluzioni ex post all'analisi preliminare dei fabbisogni	22
2.6. Il ruolo delle relazioni industriali nella gestione della multiculturalità	26
2.7. Multiculturalità e sviluppo organizzativo: la selezione del personale	28
2.8. Internazionalizzazione: lo sguardo oltre i confini nazionali	31
2.9. Qualche considerazione conclusiva	32
Suggerimenti di Policy - Valorizzare la multiculturalità per promuovere lo sviluppo degli assetti organizzativi	35
3.1. Nodi e risorse nell'incontro con la diversità culturale	35
3.2. Suggerimenti di <i>policy</i>	36
Riferimenti bibliografici	39

Executive Summary

Nel corso degli anni si è assistito ad un processo di cambiamento che ha portato da una composizione della forza lavoro omogenea per genere e provenienza all'**emersione di profili di diversità** che riguardano uno spettro sempre più ampio di caratteristiche soggettive come età, genere, etnia, abilità fisiche, ma anche talento, aspettative ed esigenze. Questi elementi, necessariamente, si intrecciano con le dimensioni organizzative in cui sono immersi. **La gestione integrata di suddette diversità, che può diventare un punto di forza per l'azienda**, aumentando la produttività e il senso di appartenenza, ha portato all'emersione di nuovi approcci e buone pratiche gestionali nelle imprese, anche a partire dalle criticità emerse. In particolare, in un mondo con confini sempre meno marcati come quello attuale, non è affatto raro che un *manager* debba **gestire un team multiculturale** dove emergono esigenze e differenze generate dal *background* religioso, culturale e sociale della popolazione aziendale. Si tratta di un aspetto che offre numerosi **vantaggi e possibilità di arricchimento, ma anche potenziali problematiche da governare** per affrontare al meglio questa sfida e trasformarla in una vera e propria opportunità per il *business*.

La ricerca qui presentata nasce dalla collaborazione tra ADAPT – Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni Industriali e ASSOLOMBARDA – Associazione delle imprese che operano nelle province di Milano, Lodi, Monza e Brianza, Pavia, e prende le mosse dal dialogo con le imprese e con i loro referenti, con l'obiettivo di **incrementare le conoscenze sul fenomeno della multiculturalità in azienda e di proporre azioni di policy per accompagnare un management sempre più attento alla valorizzazione della diversità dei lavoratori** nelle organizzazioni. Questo andando ad **identificare in primo luogo le sfide e le criticità** emerse nel corso degli ultimi anni relativamente a profili quali l'organizzazione del lavoro, le mense aziendali, l'integrazione linguistica, la prevenzione e gestione dei conflitti e, **in secondo luogo**, andando ad **approfondire le buone pratiche organizzative di inclusione** messe in atto dalle imprese. La ricerca presentata nelle pagine che seguono, inoltre, ambisce a fornire alcuni strumenti per intervenire sul fenomeno, integrando le formulazioni teoriche presenti in letteratura con le esperienze effettive del mondo del lavoro.

Per questo motivo, sono stati realizzati **due focus group** con aziende organizzate in gruppi di 7 e 10 partecipanti ciascuno (uno per ogni impresa, individuati tra amministratori, responsabili delle relazioni industriali, HR e *Diversity manager*). Sono state coinvolte in tutto **17 aziende che occupano complessivamente oltre 22.000 lavoratori**. I partecipanti sono stati divisi in due gruppi, in modo da avere per ogni *focus group* **imprese differenziate per:**

- **settore** (con l'identificazione di alcuni settori chiave per l'analisi: industria alimentare, industria chimica, farmaceutica; sanità, telecomunicazioni, trasporti);
- **dimensioni aziendali** (piccole, medie, grandi);

- **area territoriale;**
- **composizione della popolazione aziendale** (con l'individuazione di imprese con percentuali molto diverse tra loro di lavoratori stranieri).

I due *focus group* sono stati letti trasversalmente attraverso la **metodologia qualitativa dell'analisi del contenuto**: all'interno del *corpus* delle trascrizioni sono state selezionate le occorrenze, ossia le parti del testo che contengono informazioni significative ai fini della ricerca, con l'obiettivo di formulare una descrizione quantitativa e qualitativa del significato e del valore di tali tematiche. Nei due *focus group* il conduttore si è occupato di coordinare la discussione affinché i partecipanti focalizzassero la loro attenzione sul fenomeno della multiculturalità in azienda.

Nel **Capitolo I** viene presentata **una rassegna della principale letteratura sul tema**, con l'obiettivo di individuare un **framework teorico attraverso cui interpretare l'esperienza e i bisogni delle aziende**. La prospettiva dei protagonisti del mercato del lavoro viene ricostruita attraverso **due focus group** realizzati con i rappresentanti di un gruppo di aziende lombarde, i cui risultati sono raccolti nel **Capitolo II**. La ricerca si conclude, nel **Capitolo III**, con il tentativo di suggerire **polices al fine di valorizzare le diversità culturali in azienda**. Il confronto con le aziende che hanno aderito allo studio ha permesso di evidenziare che le differenze culturali si declinano in vari modi, ad esempio:

- in concezioni diverse del rapporto gerarchico;
- in modalità decisionali che possono essere autonome o condivise;
- in una diversa organizzazione del tempo;
- in una differente gestione del rischio;
- in una modalità diversa di esprimere i propri bisogni e esigenze sul posto di lavoro.

Accanto ai principali profili di impatto della diversità culturale sul mondo del lavoro, lo studio ha permesso di rilevare come **tali differenze possano essere affrontate fornendo a tutti i lavoratori una cornice appropriata per interpretare i propri e altrui comportamenti**. Di conseguenza, le attività di formazione sulla gestione e valorizzazione della diversità sono uno strumento attraverso cui intervenire sul clima organizzativo dell'azienda oltre che essere una misura necessaria per affrontare situazioni di conflitto e incomunicabilità tra culture.

Alcune differenze culturali, inoltre, **possono generare un impatto sull'organizzazione del lavoro**, ad esempio sui turni, sulle mansioni, su ferie e permessi. Un *management* che sceglie di impegnarsi a sviluppare metodi e strumenti per gestire la multiculturalità deve riuscire a **mediare tra le esigenze aziendali e quelle dei singoli lavoratori**, al fine di trovare un accordo per far dialogare pratiche e valori diversi con i processi organizzativi, riuscendo persino a migliorare la produttività. Un'organizzazione più flessibile, *in primis* dell'orario lavorativo, può rivelarsi uno strumento efficace per gestire i casi in cui le tradizioni culturali dei lavoratori incidono sulla quotidianità dell'impresa. La necessità di **gestire il tempo di lavoro in modo più elastico**, attraverso una rimodulazione ad esempio di ferie, permessi e riposi settimanali, può esprimersi in maniera diversa in base al contesto di riferimento e in particolare alle esigenze della popolazione aziendale e dipendere da fattori connessi non solo alla dimensione religiosa dei dipendenti. Inoltre, può rivelarsi utile attivare un **confronto tra impresa e lavoratori** per la definizione di una

programmazione condivisa dell'organizzazione del lavoro affinché si realizzi una soluzione collaborativa dei problemi che assicuri un effettivo bilanciamento tra le esigenze aziendali e quelle dei prestatori di lavoro.

La presenza di lavoratori stranieri all'interno dell'impresa può rappresentare, peraltro, una opportunità per sviluppare approcci gestionali capaci di superare alcune criticità che le imprese coinvolte nella ricerca segnalano rispetto al processo di inserimento lavorativo come, ad esempio, la distanza linguistica o l'impatto delle tradizioni culturali sull'organizzazione del lavoro. In questi casi, infatti, la costruzione di relazioni significative tra i lavoratori di un **team multiculturale** è uno strumento che promuove **l'inclusione sociale** e incentiva il **lavoro di gruppo**: affiancando i nuovi lavoratori ad altri più anziani della stessa nazionalità o che parlino la loro lingua, è possibile favorire un più rapido percorso di crescita linguistica e il contestuale e necessario recepimento da parte loro di normative, regolamenti e codici etici adottati in azienda. In questi casi, favorire l'incontro con lavoratori neo-inseriti e figure aziendali di riferimento rappresenta una strategia vincente per consentire ai nuovi ingressi di monitorare e valutare i propri progressi e allinearsi gradualmente alle competenze dei colleghi.

Infine, l'incontro con i rappresentanti delle imprese coinvolte nella ricerca ha permesso di evidenziare che operare in un assetto multiculturale rappresenta una opportunità di crescita per le aziende: queste ultime non si limitano, in sostanza, a gestire la presenza di una popolazione lavorativa multiculturale come conseguenza ineluttabile di un contesto sociale in continuo mutamento, ma - specie quando operano all'interno di multinazionali - si mostrano **sempre più interessate alla ricerca di risorse straniere**, da perseguire anche valorizzando la cooperazione con i *partner* esteri. La ragione di questa scelta appare duplice: per un verso, come anticipato, la presenza al proprio interno di una popolazione lavorativa multi-etnica è riconosciuta come un'opportunità **per migliorare il proprio posizionamento sul mercato, la competitività e le interazioni con la clientela**; al tempo stesso, inoltre, le imprese si mostrano sempre più attente ai bisogni del contesto sociale in cui operano e da cui provengono le proprie risorse, optando spesso per **politiche di assunzione** che consentano anche di **restituire valore ai luoghi di appartenenza**.

Introduzione

Il lavoro è il motivo principale che spinge alla migrazione sia gli stranieri provenienti dai Paesi comunitari che quelli non comunitari, con una rilevanza maggiore nel caso dei primi (60,6%) rispetto ai secondi (51,8%). Un altro motivo centrale è rappresentato dalla famiglia, che riguarda una quota maggiore di stranieri provenienti da Paesi non comunitari (40,6%) rispetto a quelli comunitari (33,6%), mentre circa il 2% degli stranieri sia UE che extra UE arriva in Italia per motivi di studio o formazione.

Nel 2022 è stato registrato un consolidamento della ripresa iniziata nel 2021 a seguito della crisi pandemica: il numero delle attivazioni di rapporti di lavoro che hanno interessato cittadini stranieri è stato pari a 2.395.725 unità, di cui 611.200 hanno riguardato lavoratori comunitari (25,5% del totale) e 1.784.525 extracomunitari. La ripresa della domanda ha avuto un impatto maggiore sulla componente femminile della forza lavoro sia italiana che straniera: nel caso delle donne provenienti da territori Non UE è stata registrata una variazione positiva del numero dei rapporti di lavoro attivati pari al 20,2% e pari al 6,4% nel caso delle donne provenienti da Paesi UE. La componente maschile extracomunitaria si è posizionata ad un +12,6% e quella comunitaria ad un +5,2%. Rispetto all'età dei cittadini stranieri, i più anziani (da 55 a 64 anni e 65 anni ed oltre) mostrano i *trend* di crescita più rilevanti. Guardando nel dettaglio ai settori, il comparto nel quale è stata rilevata la più alta concentrazione di attivazioni per i lavoratori stranieri è l'*Agricoltura* (39,2%) cui seguono, nell'ordine, *Costruzioni* (30,1%), *Industria in senso stretto* (22,1%), *Altre attività nei Servizi* (14,7%) e *Commercio e riparazioni* (13,1% del totale). Infine, a livello territoriale, la crescita delle assunzioni di lavoratori comunitari ha riguardato il Nord Ovest (+13,9%), il Centro (+7,4%) e il Nord Est (+5,7%); di contro una contrazione ha riguardato il Mezzogiorno (-2,2%). Il numero delle contrattualizzazioni dei cittadini non comunitari è in aumento in tutte le aree territoriali, con gli incrementi maggiori nel Nord Ovest (18,9%) e nel Centro (18,1%) (fonte: Ministero del Lavoro, 2023).

La cornice brevemente ricostruita permette di evidenziare che, in un mercato del lavoro sempre più eterogeneo, le aziende devono essere in grado di gestire e valorizzare la componente multiculturale, creando ambienti di lavoro rispettosi delle differenze e capaci di neutralizzare episodi di discriminazione. La ricerca presentata nelle pagine successive ha permesso di evidenziare come le aziende interpellate siano già impegnate nella costruzione di un modello gestionale capace di occuparsi della multiculturalità all'interno delle proprie organizzazioni, attraverso un dialogo tra specificità dei lavoratori e obiettivi di sviluppo delle imprese. Attraverso i *focus group*, durante i quali si è tentato innanzitutto di individuare la definizione del fenomeno per come viene percepito dalle imprese, è emersa una visione della multiculturalità coerente con la proposta di una parte del dibattito scientifico che ne suggerisce la valorizzazione all'interno degli assetti organizzativi come leva per l'innovazione e la competitività delle imprese. Nella parte dedicata alla definizione della cornice teorica di riferimento del presente lavoro la multiculturalità verrà proposta come un costrutto polisemico (tra gli altri, Gargiulo, 2011

e Cassano, 2021) che può riferirsi a diversi aspetti della persona: fattori demografici, elementi linguistici, tradizioni, confessioni religiose, opinioni e valori filosofici o politici. Nella parte dedicata alle *policies*, inoltre, verrà utilizzata la definizione di multiculturalismo proposta dall'European Migration Network (EMN) che, accogliendo il principio della diversità culturale insito nel concetto di multiculturalità, sostiene l'identità dei gruppi etnici garantendo loro, attraverso specifici orientamenti strategici e politiche, un accesso equo alla società nel rispetto dei principi costituzionali e dei valori condivisi nella comunità di riferimento.



Framework normativo e teorico di riferimento

1.1. ANALISI DI CONTESTO

Negli ultimi decenni il fenomeno migratorio ha assunto una rilevanza crescente nel dibattito pubblico, per via delle profonde trasformazioni politiche, economiche, sociali e, in maniera sempre più rilevante, climatiche che interessano e coinvolgono diversi Paesi del mondo. Si assiste ogni giorno a «spostamenti massicci di esseri umani», che per velocità e numeri non hanno precedenti nella storia e generano un aumento della pluralità in molti contesti sociali (Van der Vijer, 2011). Si è osservato, infatti, come «viviamo oramai da tempo - e sempre più - in società dai confini porosi, votate alla contaminazione tra esperienze giuridiche, multiculturali e multietniche al proprio interno» (Azzariti, 2015, p. 2). Seppur in misura più contenuta rispetto ad altri Stati europei, anche l'Italia è oggi meta di persone provenienti da diverse parti del globo, che vi arrivano alla ricerca di migliori opportunità economiche o per sfuggire a conflitti o contesti di crisi e di profonda instabilità politica o religiosa. I flussi migratori, inoltre, non si limitano a produrre effetti solo nei Paesi di destinazione, trasformandone il sistema economico e la composizione demografica, ma generano conseguenze profonde anche nei territori di partenza. Infatti, accanto alle risorse legate alle rimesse degli emigrati, che rappresentano senz'altro un'importante partita compensativa del *deficit* di capitale umano nelle terre d'origine, «si assiste a un vero e proprio fenomeno di “svuotamento”» e alla perdita «del bagaglio di conoscenze e delle forze necessarie allo sviluppo di un sistema paese» (Saporito e al., 2017, p. 4).

La storica portata del fenomeno migratorio, prescindendo dagli ingressi irregolari, è confermata dai dati più recenti. Al 1° gennaio 2022 (fonte Istat), risultano residenti in Italia circa 5,2 milioni di cittadini stranieri (con un aumento dello 0,4% rispetto al 2021), pari all'8,7% della popolazione nazionale complessiva (poco più di 59 milioni). La loro composizione è eterogenea: il 30% proviene, infatti, da un Paese dell'Unione Europea (con

netta prevalenza di cittadini rumeni, per 1 milione e 76 mila residenti), mentre il 70% è costituito da extracomunitari, nell'ordine rappresentati da cittadini provenienti dall'Albania (9,3%) e dal Marocco (8,7%), nonché in misura inferiore (intorno al 5%) dalla Cina e dall'Ucraina (fonte: Ministero del Lavoro, 2023).

Se le lingue diffuse rispecchiano la composizione delle diverse comunità di stranieri stanziati sul territorio nazionale, risulta, invece, più difficile avere un quadro definito del pluralismo religioso. Secondo i dati disponibili, tra le confessioni praticate dai cittadini stranieri prevalgono la religione cristiana al 50% (percentuale che si compone di ortodossi per il 27,1% e di cattolici per il 17,7%, seguiti dai protestanti per il 4,4% e dalle altre comunità di cristiani per lo 0,8%) e quella musulmana al 34,2% (fonte: CESNUR, 2022). Al tempo stesso, seppur in misura minoritaria, anche una parte dei cittadini italiani (categoria cui appartengono, com'è noto, anche gli stranieri che abbiano acquisito nel tempo la cittadinanza) è portatrice di fattori di diversità religiosa, concorrendo a plasmare una società sempre più multiculturale: il 4,2% appartiene, infatti, a minoranze diverse dalla religione cattolica, in cui prevalgono, nell'ordine, musulmani (23,5%), testimoni di Geova (18,7%), ortodossi (18,5%), protestanti (17,1%) e buddisti (9,7%). Si comprende, pertanto, come la presenza di un numero sempre maggiore di culture, lingue, religioni e sistemi di valori diversi e la necessità di assicurarne la reciproca convivenza, rendano più che mai attuale il tema della gestione della diversità e delle conseguenze - in termini di opportunità e di conflitti - che la stessa può generare.

Non si tratta di una questione nuova. Sebbene non risulti espressamente richiamata nell'ordinamento interno, la eterogeneità culturale è da tempo riconosciuta come un valore in numerosi documenti ufficiali internazionali (si pensi, tra gli altri, all'art. 22 della Carta di Nizza, secondo cui «L'Unione rispetta la diversità culturale, religiosa e linguistica»). La Dichiarazione Universale sulla diversità culturale (Unesco, 2001), la definisce «patrimonio comune dell'umanità» ed evidenzia la necessità che sia riconosciuta e affermata a beneficio delle generazioni presenti e future. Inoltre, alcuni ordinamenti stranieri, primo fra tutti quello canadese, hanno incorporato il concetto di multiculturalismo (a partire dal *Multiculturalism Act* del 1988), elevandolo a *policy* ufficiale e a criterio ermeneutico della stessa Carta fondamentale (*ex multis*, si veda sul punto Piciocchi, 2019).

1.2. MULTICULTURALITA' E MONDO DEL LAVORO

Prima di addentrarci in una disamina dell'argomento oggetto della presente ricerca, ossia la peculiare dimensione che assume la multiculturalità nei contesti aziendali, occorre, peraltro, procedere ad alcune precisazioni di carattere definitorio, per chiarire i termini - di "cultura" a monte e di "multiculturalismo" a valle - dello studio. La prima, nella declinazione che qui rileva, può essere definita come il «complesso delle manifestazioni della vita materiale, sociale e spirituale di un popolo, in relazione alle varie fasi di un processo evolutivo o ai diversi periodi storici o alle condizioni ambientali» (Cassano, 2021, p. 10). Appartengono, in questo senso, alla cultura, le dimensioni dell'origine etnica, della nazionalità, della lingua e della religione. Accogliendo questa definizione, la multiculturalità è da intendersi quale realtà sociale formata da culture diverse che, attraverso le loro abitudini, costruiscono assetti sociali nuovi, improntati alla coesistenza

tra i popoli. Essa costituisce un tratto caratterizzante della società contemporanea, che finisce a sua volta per penetrare nei vari contesti in cui si esplica la personalità dell'individuo, incluso quello lavorativo. Nel rapporto di lavoro, infatti, al pari di quanto avviene in altre attività umane, vi è il coinvolgimento di tutta la persona del lavoratore, contraddistinta da un certo portato culturale (Cassano, 2021).

Questo implica, come accennato in precedenza (si veda *supra* § 1.1), che la presente riflessione, per quanto fisiologicamente destinata a coinvolgere in misura prevalente i lavoratori stranieri, potrà investire anche tutti coloro che, pur titolari di cittadinanza italiana, siano, in virtù del loro substrato culturale, portatori di fattori di diversità. Il panorama risulta, in proposito, estremamente variegato.

Quanto ai primi, il riferimento è ai cittadini stranieri di prima e seconda generazione, intendendosi con tale ultima espressione i figli di stranieri nati in Italia o giunti nel nostro Paese nei primi anni di vita (lo stesso discorso potrebbe, peraltro, essere esteso, laddove presenti, anche a quelli appartenenti alla terza generazione). Pur accomunati agli stranieri di prima generazione dalla circostanza di non essere titolari di cittadinanza italiana, questi lavoratori non solo manifestano esigenze di integrazione differenti – anche in termini di inclusione nei processi di partecipazione civica (Hasanaj, 2016) –, ma soprattutto sono portatori di una cultura diversa da quella dei loro ascendenti e molto più simile al modello della società in cui vivono, specie con riguardo al fattore linguistico e agli stili di vita (Istat, 2020).

Quanto ai cittadini italiani, portatori di fattori di multiculturalità, si segnalano, in primo luogo, gli stranieri che abbiano nel tempo acquisito la cittadinanza italiana, per effetto di naturalizzazione o delle altre modalità previste dalla legge (in Italia, la materia è regolata dalla Legge n. 91/1992 e dai successivi regolamenti di esecuzione). Per altro verso, appartengono a questa categoria anche i lavoratori, italiani dalla nascita, che però esprimano una cultura diversa da quella dominante sul territorio nazionale, perché appartenenti, ad esempio, ad una minoranza religiosa (si veda *supra* § 1.1 per i dati relativi).

Nel rapporto tra multiculturalità e lavoro, in particolare, l'attenzione del diritto alla diversità ha assunto nel tempo un andamento "carsico" (Gargiulo, 2011). La ragione è da ricercare nel modello antropologico e idealtipico di riferimento, attorno al quale è stato costruito nel tempo il sistema di tutele del nostro ordinamento (Ranieri, 2011). Il prestatore di lavoro, infatti, contraente debole nel sinallagma contrattuale, si presuppone da sempre quale maschio, adulto, capofamiglia, ma anche italiano, bianco e cattolico (emblematica, in questo senso, è la previsione delle pause dal lavoro, connesse alle festività religiose cattoliche, prima fra tutte il Natale).

In un contesto di profonde trasformazioni sociali e del lavoro – tra le altre, da un lato, la progressiva emancipazione femminile e l'intensificarsi del fenomeno migratorio e, dall'altro, il superamento del sistema di produzione fordista-taylorista –, questo storico paradigma si è andato sgretolando, sotto le spinte prima del lavoro femminile e poi, ancorché in misura minoritaria, delle nuove istanze identitarie (Ranieri, 2011). A fronte, infatti, dell'interesse trentennale verso le questioni di genere (e della corrispondente fioritura di una nutrita legislazione in materia), le "nuove" differenze, «correlate all'identità culturale del soggetto», hanno avuto uno spazio ben più limitato (Gargiulo, 2011).

Al pari di quanto avvenuto per il fattore religioso e tanto nell'ordinamento interno, quanto in quello euro-unitario, inoltre, la diversità culturale sul lavoro non è stata promossa e garantita attraverso azioni positive, risultando al più disciplinata in *negativo*, ossia quale tratto del prestatore di lavoro, inidoneo a giustificare l'introduzione di qualsivoglia disparità di trattamento nel sistema regolativo. Se si eccettuano alcuni segnali in direzione opposta che possono essere riscontrati in altre fonti, quali ad esempio le intese sottoscritte ex art. 8 Cost. tra lo Stato e le confessioni religiose presenti in Italia (si veda *infra* § 1.4) e sembrano mostrare maggiore attenzione per gli effettivi bisogni dei prestatori di lavoro, la normativa giuslavoristica non pare particolarmente attenta alla promozione della diversità culturale in positivo. Nello stesso Statuto dei lavoratori (Legge n. 300/1970), non si rinvencono norme volte a tutelare la loro diversità culturale, se non in via indiretta (si pensi *in primis* all'art. 8, relativo al divieto di indagini sulle opinioni religiose, politiche o sindacali del lavoratore e poi all'art. 15, che sancisce la nullità di qualsiasi patto o atto discriminatorio e ricomprende al suo interno i principali fattori di multiculturalità). In modo analogo si è sviluppata nel tempo la normativa contro le discriminazioni, articolata in un sistema di fonti multilivello, a sua volta caratterizzato dall'intreccio di disposizioni euro-unitarie, internazionali e nazionali, cui si aggiunge il costante dialogo tra le Corti.

Rispetto alla sfera dei rapporti di lavoro, in particolare, si osserva come dal divieto di discriminazione dell'art. 19 TFUE tragga origine la direttiva 2000/78/CE, relativa alla parità di trattamento in materia di occupazione e condizioni di lavoro, recepita poi nel nostro ordinamento con il d.lgs. n. 216/2003 (e successive modificazioni). Si tratta di un intervento che investe il rapporto di lavoro nella sua interezza, spaziando dalle modalità di assunzione, alla formazione professionale, fino alle più ampie condizioni di occupazione e di lavoro (comprese quelle di remunerazione e di licenziamento).

La circostanza non è trascurabile, dal momento che anche il rapporto tra multiculturalità e lavoro può assumere rilevanza in momenti diversi della vita del lavoratore. I fattori di diversità culturale del prestatore di lavoro (o aspirante tale), infatti, possono incidere sia sulla fase di accesso al mercato, quando lo stesso è alla ricerca di un'occupazione, che su quella di selezione da parte dell'azienda, oltre che sul periodo successivo all'instaurazione del rapporto di lavoro.

Con riguardo al primo dei momenti, ad esempio, alcune ricerche socio-economiche (Delener, 1994, Sigalow e al., 2012), condotte su diverse comunità, hanno evidenziato che l'orientamento religioso è una delle "forze" culturali in grado di condizionare profondamente le scelte di vita dei fedeli. Il riferimento non è solo alle attività da praticare durante il tempo libero, all'acquisto di abitazioni o veicoli o all'adozione di animali domestici, ma anche e soprattutto alla scelta della carriera lavorativa. In sostanza, i precetti confessionali che vietano certi comportamenti, orientano il fedele, inducendolo a selezionare o escludere precise tipologie di lavori. La casistica di riferimento è ampia e attraversa tutti i settori (Saporito e al., 2017). Ad esempio, la religione islamica induce le donne a prediligere lavori per i quali sia limitato il contatto con uomini estranei alla famiglia. Pertanto, nel settore della ristorazione è più diffusa la prassi delle musulmane di lavorare all'interno delle cucine e non in sala, per evitare il contatto diretto con il pubblico. Al tempo stesso, il ripudio della violenza e la tendenza a prediligere una vita pacifista, inducono i fedeli buddhisti a preferire carriere lavorative per le quali non siano richiesti

azioni o comportamenti violenti (sono tendenzialmente escluse, ad esempio, le carriere nell'esercito o in generale nelle forze dell'ordine e negli istituti di vigilanza privata).

Risulta necessaria un'altra considerazione preliminare. Sebbene, infatti, la diversità culturale possa manifestarsi in una molteplicità di fattori, quali l'origine etnica, la lingua o la religione, la maggior parte degli studi condotti nel tempo sul tema, come si avrà modo di osservare nel prosieguo dell'analisi, ha enfatizzato la sola dimensione religiosa della multiculturalità (tra gli altri, Viscomi, 2011, Cardia e Dalla Torre, 2015, Saporito e al., 2017, Timellini, 2019). La ragione è probabilmente da ricercare nella vasta diffusione sul territorio nazionale, confermata dai numeri già richiamati (si veda *supra* § 1.1), di confessioni diverse da quella cattolica. Al tempo stesso, non può trascurarsi il carattere pervasivo della componente religiosa rispetto alle scelte e allo stile di vita delle persone (si veda *infra* § 1.3), che rende talvolta difficile una scissione netta tra i bisogni connessi alla fede e le necessità legate, invece, alle altre componenti della loro cultura. Pur muovendo da questa consapevolezza e senza trascurare la evidente rilevanza della dimensione religiosa nella definizione delle politiche di integrazione dei lavoratori stranieri nei contesti aziendali, la ricerca che si intende sviluppare nelle pagine che seguono, cercherà di ricostruire e tenere insieme, ove possibile, tutte le forme di manifestazione della diversità culturale nei luoghi di lavoro. Inoltre, il presente lavoro intende adottare una prospettiva di ricerca entro cui la multiculturalità è da intendersi come valorizzazione delle diversità che accompagnano l'incontro con i lavoratori stranieri. La scelta è motivata dalla rilevazione che tale approccio, come verrà approfondito nei paragrafi successivi, è promosso all'interno delle imprese coinvolte nei *focus group*.

1.3. DIVERSITY MANAGEMENT

Le trasformazioni sociali già evidenziate (si veda *supra* § 1.1) si traducono in mutamenti nella composizione della forza lavoro aziendale, che da essere omogenea per genere e provenienza, esprime ora profili di diversità sempre maggiori e manifesta esigenze nuove rispetto al passato.

Questi fattori di multiculturalità, inevitabilmente, si intrecciano con le dimensioni organizzative in cui sono immersi e pongono il datore di lavoro di fronte al necessario bilanciamento tra gli interessi degli individui portatori di eterogeneità e gli obiettivi economici di breve, medio e lungo periodo delle imprese (Esposito, Pezzillo Iacono, 2011).

Negli ultimi trent'anni, il tema è stato oggetto di attenzione crescente da parte della dottrina. L'analisi dei profili di diversità è stata estesa progressivamente oltre la dimensione della cultura (pur nell'accezione ampia sopra richiamata, si veda § 1.2), fino a ricomprendere aspetti come l'età, l'orientamento sessuale, la disabilità, la personalità, la capacità, le motivazioni ed i valori.

Volendo circoscrivere il discorso ai profili oggetto della presente ricerca, meritano attenzione i diversi studi che hanno analizzato, ad esempio, in che modo fattori di multiculturalità, quali il genere (tra gli altri, Acker, 2006), l'etnia (Alderfer, 1980) o entrambi (Wright, 2001), siano in grado di incidere sulla definizione dei processi di lavoro e le organizzazioni.

Secondo le ricerche, inoltre, la presenza all'interno dell'azienda di una forza lavoro culturalmente eterogenea non è di per sé (e a priori) fonte di criticità o di opportunità,

potendo il risultato dipendere dall'approccio adottato in concreto dalla singola impresa. In particolare, una gestione integrata della varietà culturale può diventare un punto di forza dell'organizzazione, generando effetti positivi sia per la realtà aziendale che per i dipendenti (gli studi sono efficacemente ricostruiti da Esposito e Pezzillo Iacono, 2011).

Tra i principali benefici osservati rispetto alla popolazione aziendale, si segnalano, sul piano individuale, l'aumento della soddisfazione e del senso di appartenenza e *commitment* organizzativo; su quello di gruppo, si registrano, invece, creatività e capacità di *problem solving* maggiori, oltre che un incremento dei livelli di produttività. Sul piano dell'impresa, poi, spiccano una riduzione dei costi derivanti da *turnover*, assenteismo e conflitti interni, nonché una migliore capacità di *attraction* e *retention* dei talenti e un aumento della qualità nel servizio erogato alla clientela. Altri studi, più nel dettaglio, evidenziano, poi, le connessioni tra diversità etnica nel contesto aziendale e rendimenti finanziari (McKinsey & Company, 2019).

Per altro verso, alcune analisi empiriche (Kochan e al., 2003) mettono in dubbio che l'eterogeneità dei gruppi di lavoro sia sempre in grado di assicurare livelli superiori di *performance* - specie in termini di *commitment* organizzativo e soddisfazione individuale sul lavoro - e sottolineano, altresì, alcuni aspetti potenzialmente problematici con cui le imprese saranno chiamate a fare i conti in un mercato del lavoro sempre più eterogeneo. Si pensi, a titolo solo esemplificativo, a possibili difficoltà di comunicazione, legate ad un'insufficiente conoscenza della lingua italiana - o di quella diversa che sia maggioritaria nel contesto aziendale - o a reazioni negative della clientela verso specifici gruppi di lavoratori (etnici, religiosi, ecc.).

In questo panorama, la crescente sensibilità delle imprese verso la gestione della diversità ha condotto nel tempo allo sviluppo del cd. *Diversity Management*. Si tratta, in sostanza, secondo una delle definizioni più celebri (Barabino, Jacobs e Maggio, 2001), di un «approccio diversificato alla gestione delle risorse umane, finalizzato alla creazione di un ambiente di lavoro inclusivo, in grado di favorire l'espressione del potenziale individuale e di utilizzarlo come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi». In Italia, anche per via di un tessuto produttivo caratterizzato in prevalenza da imprese di piccole e medie dimensioni, il fenomeno si sta diffondendo solo da qualche decennio, con numeri più significativi nelle aziende più grandi e con riferimento principalmente alle disparità legate al genere o alla disabilità. Risulta invece meno frequente l'attenzione alla gestione delle differenze connesse al multiculturalismo.

Il fenomeno, inoltre, non è ancora oggetto di apposita disciplina legislativa nel nostro Paese e le imprese che promuovono azioni in questa direzione, sulla scia di quanto realizzato in passato nel contesto statunitense, agiscono per lo più con la prospettiva di migliorare, verso l'esterno, la loro reputazione, anche in un'ottica di *corporate social responsibility* ed accrescere, sul piano interno, la motivazione dei lavoratori. Le misure di *Diversity Management*, infine, tendono a spaziare in tre macro-aree principali, rappresentate dallo sviluppo e dalla formazione del personale, dalle politiche di selezione e reclutamento e dagli interventi di ri-progettazione spazio-temporale del lavoro, essendo questi ultimi considerati più utili ad adattare l'organizzazione del lavoro alle esigenze dei propri dipendenti (Pezzillo Iacono, 2011).

1.4. IMPATTO DELLA MULTICULTURALITA' SUGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI

Prima di passare all'analisi condotta sul gruppo di imprese coinvolte nella ricerca, occorre a questo punto esplorare i principali temi che emergono dalla gestione della multiculturalità nei contesti aziendali. Si tratta, quindi, di comprendere quali questioni, almeno in linea teorica, possa sollevare la presenza di una popolazione lavorativa multiculturale. Gli studi principali (tra gli altri, Viscomi, 2011, Cardia e Dalla Torre, 2015, Saporito e al., 2017, Timellini, 2019) che si sono occupati di studiare il rapporto tra la multiculturalità e la gestione del personale hanno assunto in prevalenza il solo angolo visuale del fattore religioso. La ragione di questo approccio risiede certamente nella presenza sul territorio nazionale, e quindi di riflesso anche nella popolazione lavorativa, di un numero elevato di persone appartenenti a confessioni minoritarie. Al tempo stesso, inoltre, non può trascurarsi l'impatto dell'orientamento religioso sulle scelte e lo stile di vita dei fedeli (si veda *supra* § 1.2), che emerge a più riprese anche durante il tempo dedicato al lavoro e rende difficile una scissione netta tra i bisogni connessi alla fede del prestatore di lavoro e le necessità legate, invece, alle altre componenti della sua cultura.

Una ulteriore questione che emerge dalle ricerche e che prescinde dalla dimensione religiosa è legata alla conoscenza da parte del lavoratore della lingua italiana o di quella prevalente nel contesto aziendale. Il tema, peraltro, non assume rilevanza ai soli fini dello svolgimento delle mansioni cui la persona è adibita, per le quali un buon livello linguistico potrebbe anche non essere necessario. Un'adeguata conoscenza della lingua, invero, è essenziale per un'effettiva comprensione da parte del prestatore di lavoro dell'organizzazione aziendale e delle previsioni in materia di sicurezza, oltre che per consentirgli di avere interazioni positive con i colleghi, componente indispensabile nel suo percorso di integrazione.

Altro tema centrale nella gestione della multiculturalità riguarda l'organizzazione del tempo di lavoro rispetto ai bisogni del lavoratore. In particolare, nel fattore temporale vengono solitamente ricompresi quattro elementi, ossia le festività, i riposi settimanali, le pause per i tempi di preghiera giornalieri e le ferie. Partendo dal primo profilo, si osserva come, in genere, la normativa sulle festività e la connessa sospensione dell'attività lavorativa rispondano alla necessità di fissare «alcuni momenti celebrativi validi per tutta la comunità» (Gargiulo, 2011), di natura religiosa (buona parte di essi coincide con le festività della religione cattolica, ad esempio Natale, Immacolata concezione, ecc.) o connessi alla storia nazionale del Paese (in Italia ad esempio festa della Liberazione, festa della Repubblica, ecc.). Tali elementi, che incidono sull'organizzazione del lavoro, sono strettamente connessi alla dimensione religiosa, ma possono rispondere anche a bisogni che vanno oltre le esigenze pratiche legate al culto: la celebrazione di questi momenti concorre a definire l'identità di un gruppo e lo aiuta a distinguersi dagli altri. Si comprende agevolmente, allora, come un lavoratore, portatore di fattori di eterogeneità culturale - perché appartenente ad un'altra confessione religiosa o perché di nazionalità diversa da quella italiana - per un verso, possa non identificarsi in quelle festività e nella cultura da cui discendono e, per altro verso, possa avvertire l'esigenza di celebrare momenti caratteristici della propria tradizione culturale. I riposi settimanali, invece, pur essendo ontologicamente connessi alle esigenze del prestatore di lavoro di recupero delle energie fisiche e di cura dei propri interessi ed affetti, sono spesso legati alla festività religiosa cattolica della domenica, mentre il lavoratore, ancora una volta in virtù del suo portato

culturale, potrebbe individuare il giorno sacro in un momento diverso della settimana (ad esempio il venerdì, se professa la fede musulmana o il sabato, se è di confessione ebraica). Se, infine, anche la richiesta di pause giornaliere per la preghiera è strettamente connessa al fattore religioso - assumendo rilevanza particolare in alcuni momenti dell'anno, come quello del Ramadan per i musulmani -, un tema parzialmente diverso si pone per le ferie, rispetto alle quali la possibilità di accorpamento durante l'anno lavorativo può rappresentare l'occasione per il lavoratore straniero per prender parte a festività religiose, ma soprattutto per rientrare nel Paese d'origine e ricongiungersi con i propri familiari, mantenendo così i contatti e le relazioni con la comunità di provenienza e le sue tradizioni culturali.

Un ultimo nucleo di bisogni emersi nelle ricerche sulla gestione della multiculturalità, anche questo spesso collegato alla dimensione religiosa, è quello dell'organizzazione delle mense aziendali. Il prestatore di lavoro, infatti, potrebbe avere abitudini alimentari - sia legate alle pietanze in sé che alle loro modalità di preparazione - diverse da quelle della popolazione aziendale e che necessitano di particolare attenzione: è il caso della cucina *kosher* per gli ebrei o di quella *halal* per i musulmani, ma anche di quello, indipendente dai fattori religiosi e più legato allo stile di vita, dei vegetariani o dei vegani.

Se dal piano dell'analisi delle esigenze dei prestatori di lavoro ci si sposta verso quello delle soluzioni apprestate per farvi fronte, il panorama appare altrettanto variegato. In primo luogo, specie con riferimento ai bisogni connessi alla tutela della libertà di culto, alcune risposte possono essere ricercate nelle intese sottoscritte tra lo Stato italiano e le varie confessioni religiose, ai sensi dell'art. 8 della Costituzione. Infatti, pur non essendo molto numerose, non mancano le ipotesi di accordo, contenenti previsioni relative al rapporto di lavoro - in particolare a riposi o deroghe alla disciplina dell'orario - e volte ad una più ampia protezione della libertà religiosa. Esempi in tal senso si rinvencono, tra gli altri, nell'intesa con le Comunità ebraiche o in quella con le Chiese cristiane avventiste del 7° giorno, in cui questa finalità è perseguita attraverso forme di rimodulazione dell'orario di lavoro, che tengano conto delle diverse esigenze spirituali dei prestatori. In entrambi gli accordi, ad esempio, seppur con alcune differenze, viene riconosciuta al singolo la possibilità di astenersi dal lavoro per il riposo sabbatico biblico. Il diritto può essere esercitato su richiesta del lavoratore, compatibilmente con il contesto di flessibilità dell'organizzazione del lavoro e in ogni caso a condizione che le ore non prestate siano recuperate durante la domenica o altri giorni lavorativi, senza che questo dia diritto ad alcun compenso aggiuntivo. Previsioni analoghe risultano presenti anche in altre intese, come in quella sottoscritta con l'Unione Buddhista Italiana, nella parte relativa alla ricorrenza del Vesak, che «celebra la nascita, l'illuminazione e la morte del Buddha» o in quella con la Congregazione Cristiana dei Testimoni di Geova, che riconosce la festività della Commemorazione della morte di Gesù Cristo.

La panoramica fin qui brevemente delineata, tuttavia, non può considerarsi esaustiva. In primo luogo deve rilevarsi come non tutte le confessioni religiose presenti sul territorio nazionale siano titolari di apposite intese sottoscritte con lo Stato italiano. Proprio la comunità musulmana, infatti, seconda per consistenza (34,2%) fra quelle cui appartengono i cittadini stranieri residenti in Italia (si veda *supra* § 1.1), ne risulta tuttora priva, nonostante le numerose bozze d'intesa presentate dalle organizzazioni religiose. La ragione principale può essere individuata nella multiformità del mondo musulmano e

nella conseguente assenza di un interlocutore unitario, in rappresentanza delle singole Comunità, con cui avviare le trattative.

Il vuoto normativo lasciato dalla mancata sottoscrizione di un'intesa e la parallela necessità di assicurare riconoscimento anche ad una serie di istanze dei lavoratori che prescindono dalla dimensione religiosa e che ben potrebbero variare a seconda del contesto geografico e del settore lavorativo di riferimento, hanno condotto nel tempo la contrattazione collettiva a sviluppare soluzioni per rispondere ai bisogni dei lavoratori portatori di diversità culturale (Fiorita, 2005). In proposito, una prima indagine CNEL, condotta a livello nazionale all'inizio degli anni 2000, rilevava come, su un campione di 348 CCNL, soltanto 14 contenessero riferimenti espliciti alle esigenze di integrazione dei lavoratori extracomunitari, spesso comunque ricomprese nella più ampia categoria dei bisogni dei prestatori di lavoro in condizioni di particolare difficoltà nel mercato (CNEL, 2001). Progressivamente si è andata peraltro sviluppando una maggiore sensibilità verso il tema della gestione della multiculturalità, specie a livello aziendale, dove le soluzioni risultano tuttora piuttosto eterogenee. Rispetto alle modalità di regolazione, infatti, già gli studi successivi evidenziano come alcuni accordi collettivi affidino direttamente alla contrattazione di secondo livello la cura delle esigenze di diversità, mentre altri prevedono l'istituzione di apposite commissioni paritetiche per l'integrazione dei lavoratori stranieri (Gargiulo, 2011). Sul fronte degli strumenti, inoltre, in alcuni casi è prevista la riorganizzazione delle mense in funzione delle esigenze di culto; in altri, una gestione delle ferie che consenta ai prestatori di lavoro di fruire di periodi continuativi di assenza per il ricongiungimento familiare. In diverse imprese i lavoratori, inoltre, possono godere di pause periodiche per dedicarsi ai momenti di preghiera (30 minuti ogni 6 ore) o organizzare il tempo di lavoro in modo flessibile, saltando la pausa pranzo, così da anticipare di un'ora la fine del proprio turno (Ricciardi Celsi, 2015). Sul fronte dell'integrazione linguistica, si prevedono, tra l'altro, corsi lingua italiana e sportelli per immigrati sul territorio. In alcuni settori spicca, altresì, l'esperienza della contrattazione territoriale, con la previsione, ad esempio, di permessi non retribuiti per la pratica religiosa o della possibilità per il dipendente di chiedere delle ore di riposo giornaliero (non retribuite ma compensabili in altro periodo), durante la fase del Ramadan.

Nel complesso, dagli studi condotti nel tempo emerge comunque una tendenza sempre maggiore delle imprese, specie stanziate nei territori del nord Italia (Veneto, Lombardia ed Emilia Romagna) - caratterizzati da una presenza significativa al loro interno di cittadini stranieri - ad adattarsi alle esigenze della popolazione lavorativa. La progressiva attenzione alla diversità culturale e le interessanti - ancorché poco numerose - esperienze emerse dalle prime ricerche condotte negli anni, suggeriscono di approfondire il tema nella sua dimensione aziendale, esplorando gli ostacoli e le opportunità che oggi incontrano le imprese nella gestione della multiculturalità.



Gestire la multiculturalità in azienda

L'analisi dei *focus group*

2.1. NOTA METODOLOGICA

Una volta ricostruito il quadro teorico di riferimento su cui si innesta oggi il tema della gestione della multiculturalità nei contesti aziendali, si ritiene essenziale soffermarsi sulla realtà effettuale, prendendo le mosse, in particolare, dalle opinioni e dalle esperienze manifestate dalle imprese che ogni giorno si interfacciano con una popolazione lavorativa sempre più eterogenea.

Per questo motivo, la ricerca ha previsto la realizzazione di due *focus group* con aziende organizzate in gruppi di 7 e 10 partecipanti ciascuno (uno per ogni impresa, individuati tra amministratori, responsabili delle relazioni industriali, HR e *Diversity manager*). Sono state coinvolte in tutto 17 aziende che occupano complessivamente oltre 22.000 lavoratori.

I partecipanti sono stati divisi in due gruppi, in modo da avere per ogni *focus group* imprese differenziate per:

- settore (con l'identificazione di alcuni settori chiave per l'analisi: industria alimentare, industria chimica, farmaceutica; sanità, telecomunicazioni, trasporti)
- dimensioni aziendali (piccole, medie, grandi);
- area territoriale;

- composizione della popolazione aziendale (con l'individuazione di imprese con percentuali molto diverse tra loro di lavoratori stranieri).

I due *focus group* sono stati letti trasversalmente attraverso la metodologia qualitativa dell'analisi del contenuto: all'interno del *corpus* delle trascrizioni sono state selezionate le occorrenze, ossia le parti del testo che contengono informazioni significative ai fini della ricerca, con l'obiettivo di formulare una descrizione quantitativa e qualitativa del significato e del valore di tali tematiche. Nei due *focus group* il conduttore si è occupato di coordinare la discussione affinché i partecipanti focalizzassero la loro attenzione sul fenomeno della multiculturalità in azienda.

Obiettivo dei due momenti di confronto, ciascuno articolato in due sotto-fasi ("Criticità riscontrate e Misure adottate" e "Partecipazione e Sensibilizzazione") era, in primo luogo, raccogliere l'opinione e analizzare l'esperienza delle aziende rispetto al tema. In questo modo si è cercato di identificare le criticità, le opportunità e le sfide emerse nel corso degli ultimi anni, relativamente a tematiche gestionali, quali l'organizzazione del lavoro, l'integrazione linguistica, la prevenzione e il governo dei conflitti. Sono state allora approfondite le concrete misure implementate dalle imprese per una più efficace gestione della multiculturalità al loro interno - anche grazie all'introduzione di apposite figure preposte (ad esempio il *Diversity manager*) - al fine di cogliere eventuali buone pratiche organizzative e di inclusione. Uno spazio è stato dedicato poi all'approfondimento del ruolo delle relazioni industriali nella gestione del fenomeno e nella costruzione di politiche condivise di integrazione all'interno e all'esterno del contesto aziendale. Dalla discussione con i soggetti coinvolti nell'analisi è stato possibile enucleare, infine, delle proposte di *policy* che possano orientare l'azione delle imprese nel prossimo futuro. Attraverso i *focus group* si è cercato, in definitiva, di fare emergere lo scenario attuale e le prospettive future di un fenomeno sempre più centrale nel mercato del lavoro italiano e nell'organizzazione delle imprese, per via del costante incremento del numero di lavoratori stranieri, tanto di prima quanto di seconda generazione.

2.2. TRADURRE NON VUOL DIRE COMUNICARE: LE DIMENSIONI CULTURALI DELLA LINGUA

Il rapporto con i lavoratori stranieri è accompagnato da un primo elemento critico connesso alla differente cultura di appartenenza: la distanza linguistica. Infatti, nella fase di selezione e inserimento del personale l'attenzione si focalizza primariamente sulle possibili incomprensioni determinate dalla scarsa padronanza dell'italiano da parte dei candidati stranieri. Per far fronte a questa eventualità le imprese coinvolte nei *focus group* attivano dei corsi di lingua con l'obiettivo di colmare il *gap* linguistico dei lavoratori assunti: «le persone che arrivano e che non conoscono perfettamente la lingua, come hanno detto gli altri colleghi, bisogna formarli; quindi, noi per prima cosa, per tutto quello che è il pacchetto di formazione obbligatoria, abbiamo i corsi sia in italiano che in inglese, sempre *on line* di *default*».

Oltre all'attivazione dei corsi di lingua, le imprese intervengono sulla distanza linguistica traducendo la documentazione necessaria al lavoratore per svolgere consapevolmente le

sue mansioni: «la nostra è un'esperienza nell'area manifatturiera quindi la realtà multiculturale è legata all'ambito produttivo dove le lingue non sono quelle più comuni. Parliamo dall'arabo all'albanese e quindi qui la difficoltà è che spesso, soprattutto ad oggi dove si fa fatica a trovare la manodopera, si trova personale che ha una conoscenza molto limitata dell'italiano. Per cui ci siamo trovati a dover fare dei corsi preparatori e la stessa difficoltà persiste anche successivamente, nella fase di inserimento quando queste persone magari non riescono a comunicare correttamente e a interpretare la documentazione più tecnica». In questi casi le imprese si assicurano che i documenti necessari per l'inserimento lavorativo siano tradotti nel maggior numero di lingue possibili affinché il lavoratore abbia la possibilità di comprendere pienamente i suoi diritti e i suoi obblighi verso l'organizzazione. Le imprese, inoltre, continuano a curare la questione linguistica in ogni fase della vita lavorativa dei dipendenti: i documenti relativi a comunicazioni interne e, in generale, i materiali necessari per svolgere la prestazione lavorativa vengono tradotti in inglese e, quando se ne ravvisa la necessità, nella lingua madre dei dipendenti stranieri.

In alcune situazioni, inoltre, la traduzione dei documenti diventa occasione di apprendimento per i dipendenti: «noi il tema linguistico ce l'abbiamo non perché non riusciamo a comunicare o perché dobbiamo strutturare documenti *ad hoc*. Faccio un esempio banale: il lavoro agile. Quest'anno noi abbiamo fatto tutta la documentazione in italiano per gli internazionali, non abbiamo tradotto in inglese, abbiamo chiesto loro di utilizzare il documento per esercitare il loro italiano, perché non è facile tradurre cioè non è una mera questione di traduzione dall'italiano all'inglese. Si tratta di tradurre un po' delle logiche e dei riferimenti di legge eccetera che magari sono poco familiari per questo tipo di profili». Queste prassi organizzative non si limitano a recepire pienamente i principi di inclusione e non discriminazione sul posto di lavoro, bensì rappresentano lo slancio delle imprese verso una prospettiva gestionale sempre più capace di valorizzare le differenze di cui i lavoratori sono portatori. Il tentativo riuscito è quello di far dialogare diversità e produttività affinché i dipendenti siano messi nelle condizioni di contribuire pienamente agli obiettivi di sviluppo delle realtà organizzative.

Superata la fase di inserimento in azienda, le imprese coinvolte nei *focus group* rilevano che le differenze culturali dei loro lavoratori non hanno a che fare esclusivamente con la lingua: «molto spesso nella selezione noi cerchiamo le persone che potrebbero svolgere la professione, il lavoro che abbiamo a disposizione per loro e ci preoccupiamo di un tema linguistico. Quindi realizziamo la formazione linguistica, ma di base le culture sono davvero diverse e questa cultura diversa impedisce la reale comprensione, impatta sulla modalità di lavoro». Si tratta di dimensioni culturali non necessariamente legate alla distanza linguistica, ma che hanno conseguenze rilevanti sull'organizzazione del lavoro; in altre parole, le imprese fanno riferimento a quell'insieme di atteggiamenti e modi di rapportarsi al contesto lavorativo determinati dai codici culturali con cui la persona interpreta la propria realtà. Un esempio è rappresentato dalle situazioni legate all'accettazione dell'errore o alla percezione del rischio entro contesti di lavoro, comportamenti che differiscono profondamente a seconda della cultura di appartenenza: «la cultura e i suoi effetti comportamentali nel lavorare è diversa da quella che abbiamo in una cultura italiana, ad esempio, nella percezione del rischio o nella accettazione dell'errore. E come questo tante altre cose quindi la necessità è capire qual è davvero una facilitazione culturale nella quotidianità lavorativa».

I codici culturali di un lavoratore possono divergere in modo più o meno rilevante dai valori promossi dalla cultura aziendale. Ad esempio, attitudini come la gestione autonoma del carico di lavoro possono incidere sulla percezione di confidenza nello svolgere compiti di quotidiana rilevanza: «anche le barriere culturali determinano molti problemi, per esempio da loro decide tutto il superiore e il dipendente non ha nessuna autonomia; quindi, loro non riuscivano diciamo non si sentivano confidenti nello svolgere nessun compito. Per noi invece i lavoratori devono assolutamente saper fare in autonomia e per loro questo è stato molto difficile. Banalmente non riuscivano a relazionarsi col loro responsabile perché per loro era difficile, erano tutte donne e relazionarsi alla pari con un superiore di sesso maschile era complesso. L'altra cosa che abbiamo notato è stata la difficoltà nel chiederci di ripetere un qualcosa che noi avevamo già spiegato perché probabilmente nella loro cultura il far ripetere una persona è visto come un gesto di maleducazione e quindi erano portate a dire che avevano capito anche quando poi effettivamente non era così, per cui è stato piuttosto complesso il loro inserimento». Se, come nel caso appena riportato, l'autonomia nella realizzazione degli obiettivi produttivi è ciò che viene richiesto dalla cultura aziendale, ma il dipendente non trova riferimenti congruenti nella sua cultura di appartenenza in cui – per esempio – procedere in autonomia nel lavoro è una mancanza di rispetto verso i livelli gerarchici superiori, si è di fronte a una *impasse* che va oltre la questione di comprensione linguistica.

I partecipanti suggeriscono che per gestire situazioni di questo tipo sarebbe utile avere accesso a indicazioni di *policy* che tengano conto delle specificità relative alla cultura di appartenenza del personale straniero: « se a livello culturale siamo molto distanti è evidente che, ad esempio, nei casi in cui devo esercitare un potere di delega su qualcuno che invece è abituato nella sua cultura a ricevere delle indicazioni ben precise, questo può creare una *impasse* quindi bisognerebbe esserci molti approfondimenti su questo aspetto». Introdurre linee guida e *standard* condivisi per gestire gli assetti organizzativi a seconda delle specificità culturali dei dipendenti permetterebbe di intervenire su casi frequenti di incomunicabilità fra culture i cui riflessi sono presenti, in modo rilevante, nell'organizzazione quotidiana delle attività lavorative. Il personale italiano potrebbe usufruire allo stesso modo di tale strumento prezioso per interpretare alcuni comportamenti di colleghi che arrivano da altri paesi e che potrebbero mostrare usi e costumi inconsueti entro gli assetti organizzativi.

I rappresentanti delle aziende segnalano, infine, che c'è un forte impatto delle tradizioni religiose sull'organizzazione del lavoro a partire dalle festività dei dipendenti stranieri che cadono in periodi dell'anno solitamente diversi da quelli in cui si festeggiano le ricorrenze religiose in Italia. Le celebrazioni legate ai calendari religiosi pongono, inoltre, un tema di abitudini alimentari soprattutto per i lavoratori che svolgono mansioni manuali e faticose: «c'è un tema di integrazione rispetto ad alcune modalità appunto di vivere la propria cultura. Ci sono festività che non sono le nostre e quindi che magari in certi periodi dell'anno pongono un tema di abitudini alimentari legato magari ai contenuti del cibo alle tipologie di cibo che ci sono nelle mense. C'è un tema di alcuni periodi dell'anno, penso a Ramadan per la cultura musulmana, che pone evidentemente dei temi, penso soprattutto per i lavoratori che fanno lavori più manuali legati al fatto che appunto della diversa possibilità di alimentarsi durante il giorno». Il rispetto delle tradizioni religiose non si limita a determinati periodi dell'anno, infatti in alcuni casi le imprese si sono dovute occupare di

lavoratori che, all'esterno del luogo di lavoro, ricoprono ruolo di rilievo nella comunità religiosa di appartenenza che gli richiede un impegno durante l'orario lavorativo: «io mi trovo, per esempio, una figura che ha anche un ruolo religioso all'esterno e quindi periodicamente mi chiede di poter essere assente un giorno alla settimana perché ha le sue esigenze private legate a questo ruolo. In questi casi diventa veramente difficile gestire l'organizzazione del lavoro. Oppure prendiamo l'esigenza di svolgere determinate preghiere durante il giorno che gli richiede di assentarsi dal posto di lavoro per andare a fare la preghiera. Sono tutti aspetti di buon senso che uno deve gestire ma che in realtà per esempio a livello del nostro contratto non sono minimamente considerati e che quindi ci mettono in difficoltà».

Sono esigenze che mettono in difficoltà l'organizzazione del lavoro, ma che le aziende si impegnano a soddisfare poiché ne riconoscono l'importanza per la piena integrazione del lavoratore. Per questo motivo le soluzioni individuate finora dalle aziende sono misure che sfruttano la flessibilità nella pianificazione di ferie e permessi: «quello che noi abbiamo fatto essenzialmente è lasciare un'estrema flessibilità nella pianificazione di ferie e permessi in modo che chi avesse l'esigenza di gestire con le festività al di fuori di quelle che sono quelle calendarizzate dal nostro dal nostro contratto potesse pianificarle per tempo. Così come, sapendo più o meno quando è il Ramadan, i lavoratori hanno modo di evitare di fare turni lunghi».

2.3. DINAMICHE CONFLITTUALI NEL RAPPORTO CON LA DIVERSITA' CULTURALE

Dall'analisi dei *focus group* sono emerse delle criticità nel rapporto generale con la diversità che i dipendenti stranieri possono rappresentare nei contesti lavorativi: alcuni partecipanti riportano che in fase di assunzione si sono trovati a dover specificare al personale italiano che avrebbero potuto incontrare un referente del personale straniero. In alcuni casi questo elemento ha sollevato dubbi e criticità: «mi sono trovata, per esperienze che ho avuto pregresse, a dover specificare quando andavo ad assumere personale italiano che il candidato poteva non avere come referente un responsabile italiano e ho trovato in alcuni casi persone che hanno rinunciato all'inserimento. Questo mi ha lasciato perplessa». L'idea che un ruolo gestionale di alto livello possa essere ricoperto da una persona appartenente a una differente comunità culturale sembra essere accompagnata da una reazione di diffidenza.

Una dinamica simile si riscontra anche nel rapporto tra dipendenti con *background* migratorio e clienti esterni: «nella mia esperienza invece ravviso una criticità tra un dipendente nostro straniero e il cliente. Un evento raro che dipende anche forse dalla sensibilità della persona con cui ci siamo interfacciati però ecco non ha ben tollerato alcuni limiti linguistici del nostro dipendente e alcune abitudini religiose. Per cui noi siamo dovuti intervenire cercando di mitigare un po' queste situazioni». In questi casi i limiti linguistici e l'impatto che le tradizioni religiose hanno sull'organizzazione del lavoro sembrano essere elementi difficilmente tollerabili per il cliente. La gestione di queste situazioni pone questioni di non poco conto alle aziende interessate, che riguardano da un lato la tutela dei dipendenti e, dall'altro lato, la cura del rapporto con i clienti. In questi casi, limitando l'angolo di osservazione alla dimensione organizzativa, a fronte delle

chiare implicazioni giuridiche di questi fenomeni e del dovere, posto a carico delle imprese, di tutelare il personale contro il rischio di discriminazioni fondate sulla propria diversità, si osserva come le stesse assumano una funzione di mediazione culturale: cercano, infatti, di fornire al dipendente gli strumenti, prima di tutto linguistici, per rispondere alle richieste dei loro clienti; al tempo stesso a questi ultimi viene proposto che la differente cultura del personale straniero non limita in alcun modo la loro professionalità sul luogo di lavoro. Anche nel caso di esigenze religiose che incidono sull'orario di lavoro - come si è detto precedentemente - le imprese intervengono utilizzando strumenti legati alla flessibilità nella pianificazione di ferie e permessi per garantire al cliente l'adempimento della prestazione lavorativa.

Le situazioni descritte riguardano il rapporto tra personale o clienti italiani e personale straniero. Si potrebbe, dunque, pensare che le dinamiche conflittuali si limitino a questa tipologia di soggetti. In realtà, in modo inatteso per le imprese, si riscontrano analoghe tensioni e conflitti tra persone straniere provenienti da differenti Paesi oppure tra lavoratori con lo stesso *background* migratorio. È una dinamica che stupisce perché implicitamente è presente l'attesa che persone straniere vivano le medesime difficoltà nei loro percorsi di vita e siano, per questo motivo, più simili tra loro di quanto non siano nel rapporto con persone di origine italiana. Questa convinzione implicita spinge a immaginare che le persone straniere siano poco inclini a confliggere tra di loro a causa della presenza di un sentimento di comunanza e solidarietà: «io vi posso portare la mia esperienza che in realtà mi ha molto stupito perché io, forse partendo un po' da un preconcetto comune, avrei detto che questa problematica tra realtà diverse potesse essere tra l'italiano e eventualmente la componente straniera che è arrivata in Italia. Invece mi sono ritrovata stranamente ad avere atteggiamenti e scontri più tra stranieri con stranieri anziché tra l'italiano e lo straniero. Per paradosso io mai mi sarei aspettata perché comunque ho pensato "queste persone che sono arrivate a quell'età hanno vissuto le medesime difficoltà". Pensavo ci fosse un'affinità di esperienza. Per certi versi, invece la barriera è proprio stata su quelle persone lì». In questi casi la difficoltà per le imprese è legata alla gestione di una forza lavoro che al suo interno è frammentata. Ulteriori problematiche di convivenza emergono tra persone che condividono lo stesso retroterra culturale che, in alcuni casi estremi, possono portare all'emersione di ruoli e organizzazioni informali all'interno dei complessi aziendali. In questi casi alle gerarchie stabilite nell'organigramma si sovrappongono altri ordini di stampo gerarchico generati dai rapporti di potere connessi al contesto migratorio di provenienza.

Il rischio che le vignette aziendali descritte nei *focus group* degenerino in episodi di discriminazione, viene gestito dalle imprese attraverso attività di sensibilizzazione e formazione come, ad esempio, eventi sul tema delle differenze culturali. Questi momenti permettono ai dipendenti di conoscersi e sperimentare il rapporto con i colleghi stranieri come un'occasione per mettere in discussione i propri preconcetti. Si tratta di incontri che vengono svolti nella sede delle aziende oppure in forma *blended* nel caso in cui i complessi aziendali siano presenti su territori geograficamente distanti: «prestiamo attenzione alla giornata mondiale per la diversità culturale che è il 21 di maggio. L'anno scorso abbiamo invitato tutti i colleghi [...] a partecipare a un programma promosso dal nostro *team* globale quindi avevamo l'opportunità di incontrare virtualmente un collega di un altro *operating country* con una distanza geografica culturale importante. [...] Un altro esempio che vogliamo replicare, perché noi spesso abbiamo l'iniziativa degli aperitivi aziendali

tematici, e quindi faremo anche in ottica di diversità culturale per toccare le tradizioni di un po' tutti i Paesi che sono presenti nella nostra azienda». L'intuizione è puntare su processi di socializzazione tra il personale come leva per promuovere l'inclusione. In questi casi, infatti, le imprese sono state in grado di adottare strumenti per valorizzare le specificità culturali dei lavoratori creando un clima organizzativo in cui le diverse identità etniche possono esistere insieme e valorizzarsi reciprocamente proprio grazie all'incontro tra i rispettivi patrimoni culturali.

2.4. LE RISORSE INTERNE NEL RUOLO DI MEDIATORI CULTURALI

La presenza di lavoratori stranieri all'interno dell'impresa può rappresentare, peraltro, l'opportunità per superare alcune delle criticità appena delineate. In particolare, diversi partecipanti ai *focus group* segnalano i vantaggi legati al progressivo incremento di una forza lavoro culturalmente eterogenea, in termini tanto di supporto all'inserimento in azienda di nuovi dipendenti stranieri, quanto di miglioramento della comunicazione e dell'immagine aziendale rispetto agli utenti finali.

In particolare, oltre a predisporre materiale informativo in diverse lingue - specie in materia di sicurezza sul lavoro -, valorizzando nella redazione la presenza di personale straniero già in forza al loro interno, alcune imprese sviluppano specifici percorsi di inserimento in azienda. I nuovi lavoratori vengono in sostanza affiancati ad altri più anziani della stessa nazionalità o che parlino la loro lingua, così da favorire un più rapido percorso di crescita linguistica e il contestuale e necessario recepimento da parte loro di normative, regolamenti e codici etici adottati in azienda. Il tutto, sempre in un'ottica di scambio e crescita collettiva ed avendo cura di evitare che si creino meccanismi involontari di isolamento e/o segregazione dei lavoratori stranieri: «nei nuovi inserimenti, magari altri colleghi della stessa nazionalità possono aiutare a comprendere la parte normativa, il nostro Codice etico, per fare in modo che vengano supportati nell'apprendimento di quello che è l'ingresso nella nostra azienda».

Al tempo stesso, specie in alcuni settori, come quelli della sanità o dell'assistenza domiciliare, caratterizzati dalla fisiologica interazione con un bacino di utenza altrettanto multietnico e multiculturale, le imprese considerano la presenza di lavoratori stranieri un'opportunità per migliorare la comunicazione tra i propri operatori e i destinatari dei servizi erogati. Alcune aziende riconoscono come la diversità culturale del personale consenta di avvicinarsi, specie nella comunicazione, agli utenti delle diverse etnie: «il fatto di avere al nostro interno del personale [...] che viene da Paesi diversi è un'opportunità per i nostri pazienti, perché riusciamo anche a parlare lingue diverse e quindi mettere a proprio agio pazienti di cultura diversa». Un partecipante all'indagine, in particolare, racconta di aver implementato delle attività di incontro e *counseling* tra dipendenti e pazienti della stessa nazionalità, per «fare in modo che anche loro potessero portare un pezzo della propria vita nell'attività lavorativa e far sentire più a casa gli utenti che avevano la stessa lingua e le stesse abitudini».

Il ruolo di “mediatori culturali” che in questo modo viene affidato loro, genera dunque vantaggi che si riverberano tanto sulla vita dei lavoratori stranieri – i quali vedono la loro diversità culturale valorizzata e si sentono accolti dall'impresa cui appartengono -, quanto

sui rapporti tra colleghi, con l'effetto ulteriore di supportare i dipendenti nel non sempre agevole percorso di integrazione socio-culturale che li attende. Al tempo stesso, da simili approcci possono trarre giovamento, come osservato, anche i soggetti esterni, spesso a loro volta stranieri, con cui le imprese si interfacciano e che si sentono così maggiormente a proprio agio nell'accesso ai servizi.

2.5. LE MISURE DI INTEGRAZIONE: DALLE SOLUZIONI EX POST ALL'ANALISI PRELIMINARE DEI FABBISOGNI

Dalle esperienze dei partecipanti all'analisi emerge una molteplicità di strumenti sviluppati nel tempo dalle imprese per far fronte alle esigenze, da un lato, di integrazione dei lavoratori stranieri e, dall'altro, di gestione, sul piano organizzativo, di un contesto lavorativo sempre più multiculturale.

Un profilo preliminare che merita di essere approfondito attiene peraltro alle modalità di introduzione e successiva implementazione delle singole misure. Ciò che sembra emergere, in particolare, è il timido - ancorché progressivo - passaggio da un modello di intervento che si potrebbe definire *curativo*, perché fondato sulla predisposizione di strumenti di integrazione per lo più in risposta ad un problema riscontrato, ad uno *preventivo* e di analisi anticipata dei bisogni. Sebbene l'attenzione alla multiculturalità si inserisca infatti in un contesto di crescente sensibilità verso i più ampi temi della diversità e dell'inclusione, le imprese si mostrano via via più attente ad intercettare a monte anche le necessità dei lavoratori stranieri.

Sul punto, alcuni dei soggetti coinvolti (imprese dei settori alimentare e telecomunicazioni) hanno realizzato delle mappature della propria popolazione aziendale, al fine di ricostruirne la composizione etnica e comprendere le difficoltà e le esigenze avvertite dai dipendenti: «[abbiamo realizzato] un'analisi a livello [di gruppo] del tessuto italiano in termini di etnie perché l'invito [...] era proprio di andare a identificare un target di diversa etnia. [...] Detto che il tessuto italiano ovviamente è molto caucasico. Questa ricerca però ci è stata molto utile per portare al nostro amministratore delegato questo tema e quindi alla luce diciamo un po' dell'invito di provare a identificare un *target* e un obiettivo, cercare di capire quali potevano essere le azioni da mettere in campo che fossero poi sostenibili nel tempo». Alla luce dei *gap* riscontrati, infatti, le imprese hanno poi predisposto dei piani di azione, finalizzati all'implementazione delle misure più opportune: «Noi abbiamo cercato di orientare le nostre politiche cercando di fare un *assessment* della nostra organizzazione, cercando di tracciare una sorta di linea di base che ci dicesse o che evidenziasse i *gap* che abbiamo rispetto al desiderio della nostra popolazione».

La mappatura dei fabbisogni non rappresenta tuttavia, ad avviso dei partecipanti, un'operazione in concreto sempre agevole. Nell'ambito dei tentativi di ricostruire le caratteristiche e le esigenze della popolazione aziendale, alcune imprese raccontano di aver utilizzato lo strumento del *focus group*: «abbiamo realizzato un *focus group* con persone di diversa nazionalità etnia e cultura per capire quali potevano essere le barriere all'inclusione, quali potevano essere le azioni, che tipo di piano disegnare, che cosa fare fondamentalmente»; altre hanno riferito come nella maggior parte dei casi la mappatura sia stata realizzata in concreto attraverso la diffusione di sondaggi anonimi.

Ad ogni modo, diversi partecipanti sono concordi nel considerare come un aspetto di criticità sia rappresentato dalla difficoltà di reperire dati a partire dai quali definire le strategie di azione più opportune. In proposito, un'impresa ha riferito: «L'altro grosso punto interrogativo che abbiamo è la raccolta dei dati, perché è vero che la ricerca ci ha dato tante evidenze su come siamo fatti in Italia a livello di Paese e ovviamente a livello di azienda. Però stiamo cercando anche al nostro interno di raccogliere dei dati sulle diversità delle persone attraverso l'auto dichiarazione. [...] con dati che vengono poi anonimizzati e in qualche modo raggruppati per poter fare delle analisi per andare a identificare che azioni fare a supporto delle persone. Ecco, lì stiamo faticando perché da una parte non vogliamo renderla una compilazione mandatoria».

Al tempo stesso, diverse imprese, pur non avendo effettuato a monte una valutazione dei fabbisogni del personale, hanno sviluppato nel tempo dei sistemi di monitoraggio continuo delle proprie misure. In più contesti aziendali, in particolare, sono presenti sportelli di ascolto permanente ed è prevista la diffusione di sondaggi periodici in cui i dipendenti possono al contempo dare *feedback* sull'efficacia degli strumenti aziendali e segnalare problemi legati più in generale al loro percorso di integrazione, ricevendo così supporto, anche psicologico, dall'impresa: «per supportare i nostri dipendenti che si sono trovati in situazioni di disagio, abbiamo proprio uno sportello psicologico di ascolto dove loro possono confrontarsi ed essere supportati nell'integrazione».

Un partecipante, inoltre, sulla scorta di quanto già realizzato in precedenza rispetto ad altre dimensioni della diversità (ad esempio per le politiche di genere e quelle di inclusione dei lavoratori con disabilità) ha elaborato un parametro (cd. *Inclusion Index*), che consente di verificare nel tempo qualità e impatto delle misure adottate e di ricalibrare le politiche di integrazione sulla base dei bisogni e dei limiti effettivamente riscontrati. Un'altra possibilità, segnalata da un'impresa dell'industria alimentare coinvolta nell'analisi, è quella di creare apposite sessioni annuali di ascolto sui temi della diversità, equità ed inclusione, all'esito delle quali orientare la propria azione: «Noi abbiamo un processo di ascolto continuo dei nostri dipendenti sulle varie dimensioni di diversità, equità ed inclusione. Sono le sessioni di ascolto e dialogo e sono dedicate ognuna a una dimensione della diversità. Ne abbiamo fatte due, una l'anno scorso e una quest'anno, sulle dimensioni delle nazionalità e delle culture».

Se dal piano delle analisi si passa a quello degli strumenti in concreto adottati, il principale ambito di intervento e di interesse delle imprese si conferma quello linguistico, che rappresenta al contempo la prima barriera per un effettivo inserimento culturale e lavorativo del personale straniero. In questo senso, le misure più diffuse, pur avendo come elemento caratterizzante la lingua, sembrano riconducibili a due finalità parzialmente distinte. La prima è quella di realizzare una comunicazione chiara, inclusiva ed efficace, soprattutto nella fase iniziale di ingresso del lavoratore in azienda. La seconda è orientata più all'integrazione socio-culturale del personale - anche attraverso la promozione di scambi culturali - e alla valorizzazione delle relazioni tra colleghi: «spesso i *manager* della nostra azienda si confrontano con persone che sono passate in diverse nazioni [...] ci possono essere degli aspetti di comunicazione legati alle diverse culture che devono essere gestiti in modo adeguato, per cui bisogna avere anche un certo tipo di sensibilità nella comunicazione [...]. E anche la lingua utilizzata non deve diventare una barriera, bensì un elemento che aiuti l'inclusione».

Con riguardo alla prima finalità (comunicazione interna chiara, inclusiva ed efficace), la maggior parte delle imprese coinvolte segnala l'attenzione a svolgere le conversazioni di lavoro in inglese per consentirne la comprensione anche ai colleghi che non conoscono la lingua italiana. Risulta, altresì, diffusa la traduzione - in inglese, ma in alcuni contesti aziendali anche nelle principali lingue parlate tra i dipendenti -, di documenti, regolamenti, accordi sindacali e tutto quanto sia necessario a far comprendere in modo chiaro e trasparente diritti e doveri dei lavoratori. In alcuni contesti, inoltre, caratterizzati tanto da un'elevata pericolosità delle mansioni richieste (è il caso ad esempio delle imprese del settore delle pulizie industriali), quanto da una presenza significativa di personale proveniente da Paesi esterni all'Unione europea, si è proceduto alla predisposizione di fascicoli informativi in materia di sicurezza, nelle sette lingue più diffuse in azienda, così da tutelare i prestatori di lavoro rispetto ai principali rischi della propria attività: «Abbiamo avuto la necessità, soprattutto in materia di sicurezza, di predisporre dei fascicoletti in sette lingue diverse per avere la certezza che cittadini appartenenti a territori completamente diversi tra di loro e che non parlano inglese o francese, potessero comprendere almeno quelle che erano le soluzioni più importanti per non esporsi a rischi». Estremamente diffusi nel gruppo di imprese che hanno partecipato ai *focus group*, risultano i corsi di lingua italiana e/o inglese, spesso inseriti in pacchetti di formazione obbligatoria e fruibili sia in presenza che da remoto, su apposite piattaforme aziendali: «allo stesso modo [abbiamo una] piattaforma con corsi di lingua disponibile gratuitamente per i dipendenti e anche tutta una serie di forme di supporto che vanno in questa direzione, in termini anche proprio di sviluppo della formazione, che possano agevolare ulteriormente un cambiamento in questa direzione».

Dall'analisi si coglie, peraltro, una sensibilità emergente delle imprese a favorire comunicazioni efficaci, non solo in un'ottica funzionale all'adempimento degli obblighi informativi e di sicurezza e così al miglioramento dell'organizzazione del lavoro, ma nella prospettiva di supportare i dipendenti nel loro percorso di integrazione socio-culturale e nel rapporto tra colleghi. Tra le difficoltà riscontrate, si segnala, infatti, come una scarsa conoscenza della lingua italiana possa essere di ostacolo alla crescita delle interazioni tra dipendenti tanto nei momenti di pausa durante l'orario di lavoro quanto in quelli di convivialità extralavorativi: «ci sono problemi magari di alcuni di non conoscenza della lingua italiana e questo è una barriera, perché al di là del rapporto professionale che possiamo condurre in lingua inglese, ho notato che per esempio quando ci sono i momenti in cui le persone vogliono rilassarsi pausa pranzo o quant'altro tendono ad attuare un meccanismo di esclusione, cioè vado a pranzo vado con i miei colleghi. Le persone hanno la pigrizia di portarsi appresso qualcuno che non parla italiano». Si comprende in quest'ottica la previsione, da parte di una multinazionale specializzata nel settore IT, di una piattaforma interna di *social collaboration*, che mette in rete colleghi di diverse sedi del mondo (Sud America, Spagna, Cina, ecc.), consentendogli di comunicare e creare connessioni attraverso un traduttore multilingua. La misura, peraltro, non rappresenta un *unicum* nel panorama analizzato. Altre imprese si sono dotate nel tempo di piattaforme, che, oltre ad erogare corsi di lingua, consentono ai colleghi di interagire su temi che vanno oltre la vita professionale: «[...] l'adesione al corso è volontaria, viene sponsorizzata sulla nostra *intranet*, che è uno degli strumenti che utilizziamo di comunicazione, dove oltre a lanciare le *survey*, carichiamo video rispetto alle attività di condivisione e di coinvolgimento di tutti i colleghi [...]; la particolarità [...] è proprio che c'è questa

eterogeneità di profili professionali che si confrontano tra di loro sulle diverse tematiche»; altre ancora hanno aderito a programmi, spesso promossi dalla multinazionale di appartenenza, di incontro virtuale tra dipendenti di *operating countries* diversi, collocati tra loro a distanze geografiche e culturali significative. A prescindere dalla dimensione virtuale, inoltre, alcune imprese organizzano periodicamente momenti di incontro e scambio tra colleghi, anche attraverso aperitivi e laboratori culinari multi-etnici, segnalati nella specie da una multinazionale del settore alimentare.

Un'altra area di intervento privilegiata dai partecipanti ai *focus group* attiene alla sensibilizzazione e formazione sui temi della diversità e inclusione. Il panorama in proposito appare eterogeneo. Per quanto gli strumenti apprestati non interessino la totalità delle imprese coinvolte, risultano in crescita i programmi di formazione, specie per direttori e *manager*, sui temi della discriminazione razziale e degli stereotipi legati all'origine etnica o alla dimensione culturale. Si tratta di strumenti pensati per dotarli delle competenze necessarie ad intervenire sui propri contesti organizzativi: «abbiamo fatto formazione ai nostri direttori, un modulo formativo che si chiama REACH *Fluent training* che era proprio focalizzato sul tema della discriminazione razziale e degli stereotipi legati alla diversa cultura e alla diversa etnia, quelli legati ovviamente anche ad aspetti fisici. Insomma, un po' di *know how* su queste tematiche che poi dovremmo estendere a tutti i *manager*».

In alcuni casi, specie nei settori caratterizzati dalla presenza di un bacino di utenza multi-etnico, la formazione non investe solo il rapporto con i dipendenti, ma anche quello con l'esterno e in particolare con i destinatari dei servizi. Sul piano, invece, della sensibilizzazione, poche imprese segnalano la celebrazione a livello aziendale della giornata mondiale per la diversità culturale (21 maggio). Alcune hanno predisposto e diffuso opuscoli con buone pratiche di inclusione, per accogliere in azienda persone di nazionalità diversa: «[...] abbiamo chiesto alle persone di condividere che cosa fanno per aumentare la loro conoscenza di altre culture e di altre usanze. Abbiamo fatto un piccolo decalogo di buone abitudini, che si possono coltivare per essere pronti ad accogliere persone di altre culture, di altre nazionalità: per esempio cercare di conoscere le tradizioni, informarsi sulle abitudini e anche sulla comunicazione non verbale, sulle feste, ecc.».

Merita, infine, di essere segnalata la strategia, adottata da una multinazionale del settore chimico-farmaceutico, che prevede l'istituzione di un calendario globale per la valorizzazione, attraverso più eventi nel corso dell'anno, delle varie forme di diversità e inclusione (ad esempio, per le minoranze LGBTQIA+ e gli stranieri). La stessa società, a livello nazionale, organizza al contempo appositi momenti, aperti a tutta la popolazione aziendale, di informazione e sensibilizzazione su queste tematiche, attraverso lezioni e confronti con esperti del settore e/o persone rappresentative di una forma di diversità. Si pensi, a titolo esemplificativo, al tema delle discriminazioni veicolate tramite il linguaggio: «[...] eventi pubblici o in azienda o fuori, in cui invitiamo una persona particolarmente rappresentativa di una forma di *diversity & inclusion* per raccontare la sua esperienza. [...] quest'anno abbiamo fatto una sul linguaggio inclusivo invitando la sociolinguista della Crusca Vera Gheno e ci ha spiegato tutte le varie forme di discriminazione linguistica».

Nonostante le sollecitazioni, le imprese non sono sembrate invece particolarmente interessate ad approfondire altre misure aziendali specifiche, per loro natura più legate

alla dimensione religiosa della diversità culturale. Il riferimento è alla creazione di appositi spazi di culto in azienda o di servizi mensa differenziati, rispetto ai quali solo un partecipante ha raccontato di aver implementato un servizio per le diversità alimentari, ma di non poter predisporre aree per la spiritualità per motivi logistici (settore sanità). La ragione dello scarso interesse, tuttavia, non sembrerebbe sintomatica dell'assenza di strumenti di questo genere, potendosi invece ricondurre al fatto che si tratti, specie per le mense, di azioni già consolidate nel tempo e che le stesse imprese non avvertono come oggetto di necessaria implementazione o di ripensamento.

2.6. IL RUOLO DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI NELLA GESTIONE DELLA MULTICULTURALITÀ'

Un altro tema su cui i soggetti coinvolti nell'analisi sono stati sollecitati, attiene al ruolo del sindacato nell'implementazione delle misure per la gestione della multiculturalità in azienda. Si è cercato, in particolare, di comprendere se gli strumenti adottati siano il frutto di scelte unilaterali dalle imprese ovvero di piani d'azione condivisi con le rappresentanze dei lavoratori, previamente coinvolte ad esempio nella stipula di appositi accordi sindacali in materia o consultate prima dell'introduzione delle misure.

Sul punto, i partecipanti al *focus group* hanno segnalato come, in generale, il tema della diversità - nelle sue molteplici declinazioni e in particolare in quella culturale - non sembri oggetto di particolare interesse da parte delle organizzazioni di rappresentanza. Un'impresa coinvolta, nella specie, ha affermato: «Personalmente non c'è un confronto sindacale a riguardo. [...] Anche in realtà [...] che erano magari più fortemente sindacalizzate, c'era una tendenza in qualche modo anche a voler tenere un po' separata questa sfera, perché si tratta comunque sempre di sfera legata a politiche di inclusione; quindi, la preferenza era quella in qualche modo di non dover arrivare a coinvolgere e devo dire non ho riscontrato forse un particolare interesse da parte delle rappresentanze sindacali».

Nei contesti ad elevata sindacalizzazione, si osserva, infatti, come il confronto tra parti sociali, per quanto costante e proficuo, involga quasi sempre tematiche diverse, mostrando un approccio nel migliore dei casi neutro rispetto al tema: «[Le] relazioni industriali devo dire da noi sono molto intense, quindi il confronto rispetto a tematiche - che però vanno al di là dell'aspetto specifico della multiculturalità - è sempre aperto. [...] In realtà c'è tutta una serie di confronti che noi usiamo sicuramente come termometro [...] ma anche con i sindacati firmatari nel nostro CCNL, comunque, non ci sono delle richieste in questa direzione». Nessuna delle imprese coinvolte ha segnalato, inoltre, la presenza al proprio interno di organismi paritetici o la previsione di meccanismi di confronto sindacale sulle relative questioni.

Diversi partecipanti auspicano altresì un approccio più collaborativo da parte delle organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori rispetto al tema della gestione della multiculturalità. Alcuni segnalano di aver attivato appositi percorsi di partecipazione sull'argomento, perché ritengono che la maggiore prossimità dei sindacati ai bisogni dei lavoratori possa portare un valore aggiunto nella definizione degli interventi: «abbiamo iniziato a fare anche una *roadmap* fino al 2025 con un piano di azione annuale. E adesso

vogliamo progressivamente coinvolgere i sindacati nella conversazione, perché pensiamo che sia un'opportunità». Tuttavia, alcune imprese sostengono di aver colto talvolta ritrosia e scetticismo da parte dei rappresentanti sindacali, forse per via della consapevolezza ancora scarsa sui relativi temi: «Per esempio [...] abbiamo detto che avremmo celebrato anche la giornata internazionale degli uomini, parlando del benessere e della salute mentale degli uomini. La cosa ha suscitato un po' di ilarità, [...] non c'è una grossa consapevolezza di questi temi, forse c'è un po' di scetticismo, però [...] pensiamo che comunque sia un valore aggiunto. L'obiettivo è quello di implementare delle politiche, anche di *welfare*, delle iniziative di consapevolezza e culturali, che vanno a beneficio delle persone».

In questo scenario, un elemento da approfondire è senz'altro rappresentato dalla crescente diffusione di sindacati autonomi, la cui azione è finalizzata alla tutela degli interessi di singoli gruppi etnici presenti all'interno della popolazione aziendale. Si tratta di un fenomeno che si sta progressivamente affermando soprattutto in territori e settori merceologici determinati, caratterizzati da un'elevata concentrazione di lavoratori appartenenti alla medesima etnia. È il caso, ad esempio, dei settori delle pulizie industriali o della logistica, che impiegano in misura considerevole prestatori di lavoro provenienti dall'Egitto o dal Marocco. La questione a ben vedere esula dal tema del ruolo dei sindacati nello sviluppo di adeguate politiche di gestione della multiculturalità in azienda e fa luce su quello del più ampio rapporto tra sindacato "tradizionale" e stranieri, inducendo forse ad interrogarsi sull'attuale capacità del primo di intercettare e soddisfare i bisogni di nuove categorie di prestatori di lavoro, di per sé titolari di bisogni differenti da quelli della collettività dei lavoratori. Rispetto a quest'ultimo profilo, dunque, è stato chiesto alle imprese coinvolte nei *focus group* quale sia la funzione di questi soggetti e se tali fenomeni aggregativi, limitati ad alcune sottocomponenti della popolazione aziendale, non rischiano di generare una frammentazione della stessa rappresentanza.

Lo scenario prospettato dai partecipanti all'indagine risulta di estremo interesse. Dai *focus group* è emerso, infatti, come questi soggetti, più che svolgere la funzione di rappresentanza propria del sindacato - intesa quale azione di tutela collettiva -, siano impegnati nell'erogazione di servizi per la tutela individuale. In particolare, operando sinergicamente con le stesse imprese, accompagnano i dipendenti stranieri nel loro percorso di integrazione socio-culturale, offrendo supporto, ad esempio, nelle procedure di rilascio del permesso di soggiorno, dei documenti per l'idoneità alloggiativa, nonché nella sottoscrizione dei contratti di locazione: «Quello che noi cerchiamo come azienda di fare è assisterli quando hanno dei problemi, quindi il classico quello dei permessi di soggiorno [...] documenti per l'idoneità alloggiativa, contratto di affitto e quant'altro, che rendono veramente molto complesso ottenere e mantenere un permesso di soggiorno per lavoro in Italia. Lo scambio con questi lavoratori avviene per il fatto che si stanno formando delle vere e proprie organizzazioni sindacali. Non so, noi abbiamo delle sottocategorie dei Cobas che vedono i loro rappresentanti egiziani e la popolazione degli iscritti essere egiziana o marocchina e quindi noi riusciamo anche a creare un rapporto fiduciario ed aiutare questi nostri lavoratori per il tramite di questa struttura perché in partenza ripeto qui non parliamo di ingegneri ma di manovalanza. Quello che noi facciamo è cercare di aiutarli a vivere nel modo migliore possibile, sopravvivere alla burocrazia italiana».

Il ruolo di questi sindacati, limitato così a quello di intermediari fra la burocrazia statale e il lavoratore, non sembra estendersi, pertanto, alla condivisione con le imprese delle questioni legate alla gestione della multiculturalità o delle specifiche misure di integrazione in azienda, né tantomeno ad una vera e propria funzione di rappresentanza degli interessi dei lavoratori stranieri: «su questo non c'è ancora [...] una sensibilità lato sindacale sul tema e laddove c'è una vera vicinanza del sindacato - come nel caso degli autonomi - a una determinata categoria di lavoratori è perché fanno da intermediari fra la burocrazia statale e il lavoratore e quindi in realtà il punto d'attenzione diventa comunque di natura differente e non orientato sulla tematica specifica della multiculturalità». Un'unica impresa coinvolta nel *focus group* sembra richiamare, seppur indirettamente, una funzione più “tradizionale” dei rappresentanti dei lavoratori stranieri, auspicando un approccio più responsabile da parte degli stessi sindacati rispetto al loro ruolo e denunciando la tendenza, riscontrata nel proprio contesto aziendale, ad informare i lavoratori a volte in modo asimmetrico, concentrando l'attenzione sui diritti di cui sono titolari più che sulle loro responsabilità nel rapporto di lavoro.

2.7. MULTICULTURALITA' E SVILUPPO ORGANIZZATIVO: LA SELEZIONE DEL PERSONALE

Il *recruiting* è uno strumento decisivo per garantire la sopravvivenza delle imprese che fanno sempre più affidamento su strategie di *talent acquisition* con l'obiettivo di aumentare la propria attrattività e competitività sul mercato. Si tratta di un fenomeno diffuso che fa parte della vita organizzativa delle imprese e che si intreccia con il tema della multiculturalità: nell'esperienza delle aziende che hanno partecipato ai *focus group* la multiculturalità viene identificata come un fattore capace di promuovere lo sviluppo organizzativo grazie alla presenza di personale specializzato che proviene da realtà internazionali. Si tratta di profili professionali altamente qualificati, individuati attraverso processi di selezione del personale che si sono aperti alla componente multiculturale quale fattore per aumentare la competitività interna all'azienda. Infatti, la componente straniera presente nella popolazione aziendale costituisce una soluzione che i rappresentanti delle aziende, in particolare quelle che operano nel contesto informatico, hanno individuato per far fronte al vasto e noto fenomeno del *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro. La multiculturalità, in questi casi, consente di agganciare e motivare all'ingresso in azienda personale qualificato selezionato fuori dai confini nazionali: «la multiculturalità per noi che ci troviamo in un contesto IT rappresenta una risorsa preziosa dal momento che il nostro settore, come tanti altri, sta vivendo e scontando il grande *mismatch* che c'è tra domanda e offerta di lavoro. Per questo motivo il bacino italiano inizia a non bastarci più e ci spinge a occuparci di selezione del personale cercando di essere sempre più attrattivi anche oltre i confini nazionali».

La selezione del personale, entro una prospettiva di riferimento internazionale, avviene tramite le piattaforme *social* come LinkedIn poiché attraverso questi canali vengono individuati con facilità profili che si posizionano su una fascia di competenze prevalentemente medio-alta. Una volta selezionate, queste risorse scontano un *gap* formativo poiché la persona che viene dall'estero ha ricevuto una formazione diversa da quella erogata nel contesto italiano. Per questo motivo i partecipanti ai *focus group* segnalano che vengono proposte delle attività formative per colmare tale *gap* di

conoscenze e avviare con successo la collaborazione professionale: «nel primissimo inserimento a volte riscontriamo un *gap* formativo, voglio dire una differenza di formazione, dal momento che la persona viene dall'estero può avere una formazione diversa da quella dei nostri ingegneri italiani piuttosto che economisti italiani. Colmato quel *gap* o comunque colmata quella differenza sicuramente lo scambio è arricchente. Per tutti».

I partecipanti ai *focus group* riferiscono di essersi aperti alla prospettiva internazionale anche per supplire alle difficoltà di reclutamento dei profili che si trovano all'inizio della loro carriera lavorativa ossia giovani neolaureati. Sono profili che difficilmente decidono di investire sull'azienda entro una prospettiva a medio-lungo termine. Per intervenire su questo aspetto una soluzione che viene individuata è proporre percorsi di carriera a lungo termine che partano da un *internship* per poi continuare con un contratto a tempo indeterminato grazie allo strumento dell'apprendistato: «noi abbiamo delle difficoltà anche a livello di profili all'inizio della loro carriera lavorativa, mi riferisco ad esempio ai giovani. Per cui noi saremmo interessati a far fare dei percorsi di carriera piuttosto lunghi che partono da un *internship* e poi possono andare su un apprendistato e un contratto a tempo indeterminato, ma rileviamo una scarsità proprio sulla base della nostra area geografica quindi per noi sì, la scala è ormai diventata internazionale». Programmare l'inserimento in azienda attraverso una prospettiva temporale ampia è una misura utile per permettere ai giovani di sperimentare la realtà dell'organizzazione e stabilire con essa un legame di appartenenza che possa svilupparsi nel tempo fino a diventare una motivazione sufficientemente solida per rimanere e investire nell'azienda a lungo termine: «oltre all'acquisizione c'è la *attraction* e la *retention* perché poi questa è una tematica importante. Il tema è quello di trovare il modo per trattenerli e quindi non di farli spostare da un'azienda all'altra, ma proprio creare delle prospettive di sviluppo a qualsiasi livello professionale. Quindi proprio di *engagement* all'interno del gruppo per fare in modo che decidano di lavorare con noi e di continuare a lavorare con noi in un'ottica, comunque, di crescita di sviluppo e di integrazione».

Dunque, attrattività e competitività sono i due concetti associati alla multiculturalità intesa come strumento per far fronte al *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro sul territorio nazionale. Tuttavia, se da un lato il panorama internazionale rappresenta una risorsa imprescindibile per mantenere elevato il livello di produttività d'impresa, dall'altro lato si tratta di una scelta imposta dalle caratteristiche del mercato del lavoro italiano; sembra, infatti, che dalle parole delle imprese emerga un sentimento di frustrazione per l'assenza di possibilità concrete di investire nel Paese. La multiculturalità, in questo senso, è una soluzione ricercata a fronte dell'impossibilità di attingere a un bacino di forza lavoro italiana che risponda ai fabbisogni aziendali al pari dell'offerta presente all'estero: «anche per noi il tema della scarsità di profili presenti sul territorio nazionale è piuttosto vivo. Soprattutto su profili *middle* e *senior*, manca in genere, in verità. Sui giovani ci proviamo, ci muoviamo attraverso le relazioni dirette con le università, ma su profili *middle* e *senior* ci affidiamo alle nostre HR che spesso si trovano a dover ricercare su un livello internazionale».

Superata la fase di selezione del personale, l'inserimento in azienda è caratterizzato da una vivace curiosità e dall'interesse reciproco tra i dipendenti italiani e stranieri che spesso dà forma a episodi di supporto materiale che vanno oltre l'orario di lavoro. In questi casi

la multiculturalità è un veicolo di socialità, poiché permette alle persone di conoscersi a partire da necessità concrete come, riprendendo le parole di un partecipante, «capire quali sono i mezzi pubblici che devono prendere, dove possono andare a fare una passeggiata la domenica. Li hanno spesso accompagnati, sono andati a prenderli se avevano dei turni di lavoro un pochino più scomodi. Per cui da questo punto di vista noi abbiamo notato tanto supporto». Dalle parole dei partecipanti e in linea con gli studi in materia, emerge una ipotesi sul rapporto che lega le situazioni in cui l'integrazione è riuscita e la qualifica professionale dei lavoratori in questione: la presenza di profili di elevata competenza che compongono queste realtà aziendali è una condizione che agevola la possibilità di rendere la multiculturalità uno strumento di sviluppo organizzativo. Infatti, secondo un partecipante ai *focus group*, in queste situazioni: «emerge un sentimento proprio di inclusione naturale spontaneo da parte dei nostri dipendenti quelli italiani verso l'estero e reciprocamente quindi c'è una curiosità una vivacità di relazione». Dal punto di vista gestionale si tratta di un elemento interessante poiché apre alla possibilità che ogni lavoratore si definisca nel rapporto con i colleghi a partire dalle proprie competenze professionali. In questi casi l'attenzione viene posta sulle pratiche e sulle interazioni della quotidianità organizzativa che interessa i soggetti coinvolti, senza distinzione tra “noi” e “loro”.

Una visione molto diversa della multiculturalità in azienda compare quando si nomina il *recruiting* dei profili professionali le cui competenze si posizionano su una fascia bassa. I lavoratori stranieri che rientrano in questo insieme spesso incontrano difficoltà fin dalle prime fasi di ricerca del lavoro: non è insolito che la compilazione del *curriculum* sia una operazione complessa che non viene portata a termine con successo. La stesura del *curriculum vitae*, inoltre, è accompagnata da una serie di problematiche di carattere burocratico-amministrativo legate, ad esempio, al possesso del permesso di soggiorno. In questi casi il lavoratore straniero spesso fatica a orientarsi nel rapporto con le Istituzioni e, nello specifico, con i servizi per il lavoro. Una ulteriore criticità che attiene all'area della formazione professionale, ma di segno opposto rispetto allo scenario appena descritto, è la cosiddetta *overqualification*: si tratta del fenomeno per cui il lavoratore accetta una occupazione che richiede una preparazione inferiore a quella posseduta. In questi casi, inoltre, il candidato trova impiego svolgendo mansioni meno retribuite rispetto a ciò a cui potrebbe mirare grazie alla sua formazione. Secondo i dati del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, nel 2021 un immigrato su due con un titolo di istruzione terziaria (49%) risultava occupato in Italia in un lavoro al di sotto del proprio livello di istruzione formale, rispetto al 19% dei nati in Italia. L'*overqualification* è più frequente tra gli stranieri rispetto agli autoctoni per una serie di ragioni, prima fra tutte il divario linguistico. Inoltre le loro competenze professionali non sono sempre utilizzabili nel paese di arrivo dal momento che il titolo di studio conseguito all'estero può non ottenere agilmente l'equipollenza. Infine, l'assenza di relazioni sociali solide e la scarsa conoscenza del mercato del lavoro territoriale rallentano ulteriormente i processi di inserimento lavorativo.

Sia nel caso di lavoratori con competenze di fascia bassa che nelle situazioni di *overqualification*, le imprese coinvolte nei *focus group* segnalano che un sostegno decisivo è fornito dai rapporti con enti del territorio: l'UNHCR o, in generale, associazioni del Terzo Settore che hanno competenze specifiche in materia. Infatti, la rete di servizi che intervengono nell'area dello svantaggio sociale: «magari [possono fornire] un sistema più agevole e più agile per rintracciare queste risorse in maniera magari già anche profilata

perché il grande dramma per noi è che arriva un insieme molto ampio di persone delle quali dobbiamo poi cominciare a capire chi sono, che fanno, cosa sanno fare, cosa hanno fatto, quali sono le loro vocazioni e quant'altro». Le azioni di sistema all'interno delle reti territoriali sono un canale da sviluppare per fornire alle aziende strumenti utili a gestire la quantità ingente di candidature al cui interno i profili professionali e le relative competenze rischiano di non emergere con chiarezza se non è presente un supporto tecnico che aiuti i candidati stranieri a compilare correttamente la documentazione richiesta per l'assunzione e, allo stesso tempo, sostenga le imprese a entrare in contatto con tale tipologia di candidati.

2.8. INTERNAZIONALIZZAZIONE: LO SGUARDO OLTRE I CONFINI NAZIONALI

Accanto al tema del *mismatch* di competenze che si riscontra nella fase di selezione del personale, le imprese coinvolte nei *focus group* nominano la multiculturalità come occasione per promuovere l'internazionalizzazione della propria realtà produttiva. Con questa espressione le imprese si riferiscono alle ambizioni di crescita e sviluppo all'estero che passano attraverso una serie di investimenti sulle politiche di inclusione. Queste ultime mirano a rendere i gruppi di lavoro meno «italianocentrici», ossia maggiormente capaci di cogliere la ricchezza presente negli scambi con le altre realtà fuori dai confini nazionali: «tra i *driver* di miglioramento che noi abbiamo intercettato, vi è appunto quello di favorire l'inclusione per evitare di essere troppo italianocentrici. Anche perché le ambizioni del gruppo sono quelle di crescere all'estero e quindi la crescita passa al di là di quello che siamo in grado di offrire esclusivamente nel nostro territorio e degli investimenti che facciamo qui». Per promuovere questo passaggio, il numero di lingue parlate in azienda rappresenta uno strumento strategico da incentivare anche attraverso occasioni di formazione. A questo scopo, le aziende mettono a disposizione corsi di lingua e altri strumenti come le piattaforme digitali di collaborazione in cui vengono rafforzate le competenze linguistiche attraverso il confronto con colleghi attivi in territori internazionali. In questo modo il personale ha la possibilità di accedere con più facilità al confronto e scambio professionale con colleghi e realtà organizzative presenti all'estero: «certamente la lingua è un fattore su cui abilitante e da questo punto di vista ci siamo mossi da qualche mese con un'iniziativa: abbiamo abilitato per tutti i nostri dipendenti presenti all'estero una piattaforma di *social collaboration* che noi solitamente abbiamo per uso interno. Qui loro possono visualizzare tutti i *post* dei dipendenti e scrivere utilizzando un traduttore; quindi, è un modo anche di conoscerci e creare connessioni. Anche perché queste piattaforme vengono usate prevalentemente per parlare di altro, cioè per tematiche che vanno oltre i confini professionali».

Inoltre, per promuovere l'incontro con tali realtà internazionali, i partecipanti ai *focus group* individuano la flessibilità organizzativa come un elemento decisivo. Nello specifico l'alternanza tra *smart working* e presenza in ufficio garantisce da un lato il dialogo con profili professionali globali e dall'altro lato tutela il legame di appartenenza con la sede di lavoro: «noi abbiamo iniziato a tenere in considerazione di consentire una maggiore flessibilità in termini di organizzazione tra *smart working* e presenza in ufficio a quelle figure internazionali. Sappiamo che per le figure che noi chiamiamo globali, che quindi hanno rapporti con l'estero frequenti, è importante lasciare piena autonomia di gestirsi

proprio per consentire una maggiore mobilità e una maggiore flessibilità nei rapporti con l'estero».

Altre misure adottate per promuovere l'internazionalizzazione riguardano *policy* che si occupano di promuovere la *team mobility*. Si tratta di strumenti attivi a livello globale che, oltre a garantire uno scambio virtuoso tra imprese e una visibilità sul panorama internazionale, risulta centrale per supportare anche dal punto di vista pratico tutte le procedure richieste per il trasferimento da una realtà territoriale a una realtà internazionale. Una multinazionale, in particolare, ha introdotto un servizio di *Global Mobility* fruibile sia dal personale già dipendente che intenda spostarsi nella filiale di un altro Paese, sia da candidati esterni che desiderino lavorare per la società in Italia. Attraverso una rete di *provider* locali il soggetto interessato è supportato nelle trattative per l'accesso alla nuova posizione, ad esempio nelle procedure amministrative per il trasferimento, per la produzione e il rilascio dei documenti richiesti, per il cambio di regime fiscale nonché nella ricerca di un'abitazione e nell'inserimento nel nuovo contesto lavorativo anche attraverso corsi di lingua: «abbiamo un servizio che chiamiamo *Global Mobility* che ci aiuta a reclutare persone da un Paese all'altro. Il servizio si rivolge sia a *manager* interni che scelgano un candidato esterno sia a un dipendente magari situato dall'altra parte del mondo rispetto all'Italia che voglia applicare per il nostro Paese, anche per un desiderio di cambiare area geografica. Noi abbiamo questo servizio che si appoggia a tutti dei *provider* locali che aiutano da un punto di vista di produzione documentale piuttosto che la banale ricerca di un'abitazione, quindi comunque da attività più pratiche ad attività burocratiche. Non ultime naturalmente le attività legate al regime *fiscale* che ci deve essere nel momento in cui lascio un diciamo un regime fiscale specifico di un determinato Paese e mi inserisco nel regime fiscale di un Paese nuovo».

2.9. QUALCHE CONSIDERAZIONE CONCLUSIVA

L'incontro con la diversità culturale, come discusso nell'analisi dei *focus group*, fa emergere da una parte una serie di questioni che caratterizzano il rapporto a livello generale tra stranieri e società ospitante, mentre dall'altra permette di cogliere elementi specifici e legati ai contesti organizzativi esplorati nella ricerca. Nelle realtà aziendali il rapporto con persone di differente provenienza geografica si articola all'interno di una fitta rete di azioni quotidiane attraverso cui i datori di lavoro tentano di leggere e interpretare le specificità della cultura di appartenenza dei propri dipendenti. Alcuni comportamenti, infatti, non vengono individuati come problematici in sé, bensì possono rappresentare un fattore critico se inseriti all'interno di una azienda la cui proposta culturale si distanzia da ciò che la persona si trova a vivere e condividere nei suoi contesti di appartenenza. Come ricordato più volte nel corso del lavoro, infatti, la cultura fornisce alle società i codici attraverso cui interpretare la realtà e le sue sfaccettature: se quanto richiesto dentro l'azienda, in termini di valori o attitudini al lavoro, è in contrasto con i codici interpretativi adottati entro la comunità cui fa riferimento il lavoratore, è possibile che quest'ultimo entri in una condizione di conflitto interno che limita la sua azione e, in ultima analisi, la sua possibilità di contribuire agli obiettivi produttivi dell'organizzazione.

Quanto fin qui osservato permette, altresì, di cogliere alcune tendenze e prospettive di sviluppo delle imprese coinvolte nei *focus group*. In primo luogo, il riconoscimento delle opportunità di crescita derivanti dal fatto di operare in un contesto multiculturale, induce sempre più i partecipanti ad una ricerca attiva di personale portatore di fattori di diversità. Le imprese non si limitano in sostanza a gestire la presenza di una popolazione lavorativa multiculturale come conseguenza ineluttabile di un contesto sociale in continuo mutamento, ma - specie quando operano all'interno di multinazionali - si mostrano sempre più interessate alla ricerca di risorse straniere, da perseguire anche valorizzando la cooperazione con i *partner* esteri: «stiamo cercando di collaborare anche con altri Paesi all'interno del nostro contesto multinazionale, proprio per attrarre persone da altri Paesi d'Europa».

La ragione di questa scelta appare duplice: per un verso, come anticipato, la presenza al proprio interno di una popolazione lavorativa multi-etnica è riconosciuta come un'opportunità per migliorare il proprio posizionamento sul mercato, la competitività e le interazioni con la clientela; al tempo stesso, inoltre, le imprese si mostrano sempre più attente ai bisogni del contesto sociale in cui operano e da cui provengono le proprie risorse, optando spesso per politiche di assunzione che consentano anche di restituire valore ai luoghi di appartenenza. Questo le induce ad effettuare una ricerca più consapevole, che muove dalla conoscenza del territorio e delle sue risorse e porta a dotarsi di una forza lavoro che esprima nella sua composizione interna, la pluralità del contesto esterno: «se con la nostra strategia di diversità, equità ed inclusione, vogliamo riflettere quello che è la società italiana e anche restituire qualcosa alle comunità del territorio nel quale operiamo, sicuramente abbiamo bisogno di fare una ricerca attiva».

Si comprende, in questo modo, anche l'intenzione, manifestata da alcuni partecipanti ai *focus group*, di accrescere nei prossimi anni il pluralismo anche a livello apicale, raggiungendo una quota maggiore di personale del *management team* proveniente da aree geografiche diverse dal continente europeo. Anche all'interno dei contesti multinazionali, infatti, ad oggi è frequente che i gruppi decisionali operanti nelle diverse filiali, siano di fatto costituiti da personale di origine europea. Sarebbe invece auspicabile, secondo diverse imprese, che la diversità investisse anche i vertici delle società. Emblematica è in questo senso l'affermazione di un partecipante al *focus group*, secondo cui «anche noi come gruppo [...] a livello globale abbiamo un'ambizione che riguarda la diversità culturale, che è quella di avere membri del *management team* che siano *regional*, *national*, [...] al 65%, perché questo purtroppo oggi non avviene in alcune aree del mondo, dove gran parte del *management team* viene dall'Europa [...] anzi forse dovremmo al contrario portare [in Europa] membri che siano di altre regioni del mondo [...] sempre nell'ottica di aumentare la diversità e quindi di amplificare il potenziale che diverse prospettive culturali e diversi stili di pensiero possono portare [...]. Questo sarebbe un grande valore aggiunto».

Più in generale, la prospettiva verso cui alcune imprese coinvolte si mostrano orientate è quella di promuovere l'incontro tra culture diverse, mettendo a fattore comune il pluralismo e le opportunità di crescita connesse per «includere di più e essere più aperti all'estero». In questo solco si collocano le proposte di implementazione degli strumenti di formazione e sensibilizzazione: «stiamo pensando, sulla parte delle *policy*, di creare un calendario delle *inclusive holidays* in modo che se ad esempio una persona è musulmana

e osserva il Ramadan ci possa essere attenzione ad organizzare i turni [...]». L'idea, peraltro, non è solo quella di creare un assetto organizzativo flessibile e in grado di rispondere alle esigenze dei prestatori di lavoro («stiamo cercando di agevolare in realtà [i lavoratori] proprio nella turnistica, per consentire loro di potersi recare negli spazi più adatti»), ma di elaborare un sistema comune di valori e di credenze. Secondo alcune imprese, infatti, una volta riconosciuta una particolare festività religiosa, sarebbe opportuno ad esempio condividerla e celebrare insieme la diversità culturale al proprio interno.

Al tempo stesso, dall'analisi condotta attraverso i *focus group* emerge con evidenza come la creazione di una vera “cultura comune”, di un sistema condiviso di valori all'interno del contesto aziendale, non possa prescindere dall'analisi e dalla comprensione effettiva delle differenze culturali e dei modelli di comportamento che da queste discendono e che generano, come osservato, importanti effetti tanto sull'organizzazione del lavoro quanto sui rapporti interni ed esterni all'impresa. La diversità, così facendo, lungi dall'essere oscurata o, peggio, assorbita dalla cultura dominante, può essere valorizzata in una dimensione collettiva, per consentire a tutti i lavoratori di concorrere in modo effettivo alla crescita dell'organizzazione.

3

Suggerimenti di Policy Valorizzare la multiculturalità per promuovere lo sviluppo degli assetti organizzativi

3.1. NODI E RISORSE NELL'INCONTRO CON LA DIVERSITA' CULTURALE

Le valutazioni espresse dai rappresentanti delle aziende coinvolti nei *focus group* trovano un riscontro in quegli orientamenti teorici e manageriali che considerano la multiculturalità un fenomeno da valorizzare nell'esperienza degli individui. Si tratta di un approccio il cui obiettivo è promuovere un processo di accomodamento dentro sistemi sociali affinché questi ultimi conservino un equilibrio a fronte dei numerosi cambiamenti demografici costantemente in atto. In questi casi, quando all'interno di un contesto come quello lavorativo entrano le specificità culturali di un dipendente straniero, l'accomodamento permette alle imprese di attuare un processo di integrazione modificando i propri assetti organizzativi senza che vi sia una perdita nel senso di identità dell'azienda stessa.

L'analisi dei *focus group* ha permesso di evidenziare che in azienda le differenze culturali si declinano in modi specifici, generando differenti concezioni del rapporto con: le gerarchie, la gestione del processo decisionale sui compiti da portare a termine, la

percezione del rischio, la rappresentazione del tempo e dello spazio di lavoro. Infatti, individuare la multiculturalità come fattore da valorizzare entro gli assetti organizzativi, implica occuparsi di un fenomeno i cui confini sono costantemente in trasformazione e definizione: il rapporto tra realtà culturali differenti è un evento che si costituisce in modo nuovo e spesso imprevedibile a seconda delle condizioni presenti al momento dell'incontro tra la persona straniera e il contesto di riferimento. Il rischio di cristallizzare la diversità culturale è molto presente entro il panorama socio-culturale attuale: pensare che l'identità di una persona sia saturata dall'appartenenza a un gruppo culturale differente dal proprio, infatti, allontana dalla possibilità di entrare in un rapporto di scambio con l'individuo in questione. In un'ottica gestionale diviene, dunque, necessario capire quali strumenti scegliere per realizzare un dialogo efficace tra la cultura del lavoratore straniero, le sue competenze e lo sviluppo degli assetti organizzativi.

3.2. SUGGERIMENTI DI *POLICY*

Alla luce del lavoro di indagine fin qui svolto, è possibile allora ipotizzare alcune linee di azione, che possono intendersi come suggerimenti di *policy* alle imprese ma che al contempo, almeno in parte, sono rivolte anche agli attori delle relazioni industriali per sottolinearne il margine di intervento. La scelta di non differenziare i “suggerimenti” in base al destinatario non è casuale e intende indicare la necessità di misure integrate nelle quali pubblico e privato, incluso il mondo della rappresentanza, siano pienamente coinvolti.

- **Gestire la selezione del personale attraverso efficaci azioni di sistema territoriali.** La fase di *recruiting* dei lavoratori stranieri che presentano un profilo di fragilità connesso, ad esempio, al livello di competenze possedute, all'adempimento di procedure burocratico-amministrativo e ai limiti linguistici, va fortemente sostenuta attraverso azioni di sistema entro reti territoriali che coinvolgono Istituzioni, imprese e privato sociale. Quest'ultimo, in particolare, ha sviluppato nel corso del tempo modelli di intervento efficaci per occuparsi di situazioni a rischio marginalità. Il rapporto con enti del Terzo settore è, ad esempio, un canale da sviluppare affinché le aziende possano accedere a strumenti utili per gestire la quantità ingente di candidature al cui interno i profili professionali e le relative competenze rischiano di perdersi. Il supporto tecnico è utile a sostenere da un lato i candidati stranieri nella compilazione della documentazione richiesta per l'assunzione e, dall'altro lato, le imprese nella fase di contatto con tale tipologia di candidati.
- **Realizzare linee guida gestionali inclusive.** Per cogliere le esigenze dei lavoratori stranieri e valorizzare le specificità della loro appartenenza culturale, sarebbe utile introdurre delle linee guida aziendali e intervenire sugli assetti organizzativi attraverso un modello di *management* attento alle necessità del personale. A partire da una mappatura delle esigenze dei lavoratori si potrebbero formulare *standard* gestionali per garantire a ogni lavoratore la piena espressione della propria

appartenenza culturale anche grazie all'introduzione o al rafforzamento di misure come la mensa aziendale, spazi destinati alla preghiera, sportelli d'ascolto per intercettare episodi di discriminazione, l'utilizzo della flessibilità nell'organizzazione di ferie e permessi per garantire l'osservanza del calendario religioso dei lavoratori.

- **Ricostruire i bisogni della popolazione aziendale e definire una strategia di azione di lungo periodo.** Una politica efficace di gestione della diversità culturale all'interno dell'impresa non può prescindere da un'effettiva e adeguata conoscenza dell'eterogeneità del tessuto aziendale. Le rilevazioni, da attuare nel pieno rispetto delle discipline in materia di indagini sulle opinioni personali di cui all'art. 8 Stat. Lav. e realizzate anche attraverso la collaborazione con le organizzazioni sindacali e l'ascolto dei dipendenti quali futuri destinatari delle misure, possono consentire di definire in modo puntuale risorse e difficoltà della propria realtà aziendale, così da programmare strategie d'azione precise e obiettivi chiari e concreti, da perseguire nel medio e lungo periodo. Così facendo, l'integrazione in azienda, esigenza comune all'impresa e ai lavoratori, diventa l'esito di un processo decisionale e organizzativo partecipato.
- **Sviluppare un sistema di monitoraggio e verifica dello stato di attuazione e implementazione delle misure, nonché della loro efficacia, sia in termini di soddisfazione dei destinatari che, più in generale, di benessere della popolazione aziendale.** Se, come anticipato, le politiche di integrazione in azienda sono da intendersi quale prodotto di un processo che, per un verso, vede il coinvolgimento di più soggetti – lavoratori, impresa, organizzazioni sindacali – e, per altro verso, risponde ai bisogni evidenziati dagli stessi, è indispensabile creare dei meccanismi di ascolto e confronto con i destinatari degli interventi, che permettano di verificarne l'adeguatezza nel tempo. Può risultare utile, ancora una volta, la somministrazione di sondaggi, ma anche la predisposizione di sportelli di ascolto, così come la previsione di appositi momenti di confronto sui temi della diversità, equità ed inclusione, per verificare nel tempo qualità e impatto delle misure adottate ed eventualmente ricalibrare le politiche di integrazione sulla base dei bisogni e dei limiti effettivamente riscontrati.
- **Promuovere percorsi mirati di formazione e sensibilizzazione rispetto ai temi della diversità ed inclusione.** La progressiva trasformazione della forza lavoro deve essere sostenuta da un'importante azione di formazione, che, a partire dalle posizioni apicali, educi e prepari alla partecipazione ad un contesto sempre più multiculturale. Somministrare alla popolazione aziendale appositi programmi di formazione - ad esempio sui temi delle discriminazioni e degli stereotipi, ma anche sulle differenze tra culture in termini di stili di vita e modelli di comportamento diffusi - può rivelarsi essenziale, tanto per dotare i vertici dell'impresa delle competenze necessarie ad intervenire sul contesto organizzativo, quanto per offrire ai dipendenti gli strumenti per approcciarsi senza preconcetti ed in modo costruttivo alla diversità.

Di pari passo, è importante sviluppare azioni di sensibilizzazione, che possono tradursi nella predisposizione di buone pratiche di inclusione, ma anche nell'organizzazione di incontri per il personale sui temi connessi alla multiculturalità.

- **Abbatere le barriere linguistiche e favorire la crescita di una popolazione lavorativa multiculturale e coesa (cd. *team building*).** Se è vero che la mancata comprensione della lingua può rappresentare una barriera all'inserimento culturale e lavorativo del personale straniero, è essenziale promuovere - tra impresa e dipendenti e all'interno della stessa popolazione lavorativa - una comunicazione chiara, efficace ed inclusiva, a partire dalla messa a disposizione di opportunità per l'apprendimento linguistico. Al contempo, l'inserimento dei lavoratori stranieri può essere favorito attraverso la promozione delle relazioni tra colleghi. Dalla creazione di gruppi di lavoro multietnici alla previsione di spazi - reali o virtuali - di comunicazione e condivisione, incentivare i momenti di incontro tra colleghi consente loro di entrare in connessione e fare squadra, per riconoscere nell'altro una risorsa con cui contribuire pienamente agli obiettivi di sviluppo della propria realtà organizzativa.
- **Programmare il lavoro in modo flessibile per gestire l'impatto delle tradizioni culturali sull'organizzazione.** Un'organizzazione più flessibile, *in primis* dell'orario lavorativo, può rivelarsi uno strumento efficace per gestire i casi in cui le tradizioni culturali dei lavoratori incidono sulla quotidianità dell'impresa. La necessità di gestire il tempo di lavoro in modo più elastico, attraverso una rimodulazione ad esempio di ferie, permessi e riposi settimanali, può esprimersi in maniera diversa in base al contesto di riferimento e in particolare alle esigenze della popolazione aziendale e dipendere da fattori connessi non solo alla dimensione religiosa dei dipendenti. Rispetto a quanto già realizzato, peraltro, essenziale può rivelarsi il confronto tra impresa e lavoratori, per la definizione di una programmazione condivisa che assicuri un effettivo bilanciamento tra le esigenze aziendali e quelle dei prestatori di lavoro.
- **Rispondere al *mismatch* di competenze attraverso il panorama internazionale e la *team mobility: attraction e retention* nella selezione del personale.** Come rilevato dall'analisi dei *focus group* (si veda *supra* § 2.8), una misura adottata dalle aziende per fronteggiare il noto fenomeno del *mismatch* di competenze nel mercato del lavoro è aprire i processi di selezione del personale al panorama internazionale. Per promuovere l'internazionalizzazione si potrebbero sviluppare servizi di *team mobility* attivando una rete di *provider* locali attraverso cui supportare il lavoratore: nelle trattative per l'accesso alla nuova posizione, nelle procedure amministrative per il trasferimento, nella produzione e il rilascio dei documenti richiesti, nel cambio di regime fiscale nonché nella ricerca di un'abitazione e nell'inserimento nel nuovo contesto lavorativo.

Riferimenti bibliografici

Acker J., Inequality Regimes: Gender, Class and Race in Organizations, in *Gender & Society*, 2006, 20, 4, pp. 441-464.

Alderfer C., Alderfer C. J., Tucker L., Tucker R., Diagnosing Race Relations in Management, in *Journal of Applied Behavioral Science*, 1980, 16, pp. 135-166.

Azzariti G., Multiculturalismo e costituzione, Editoriale in *Federalismi. it*, 23 dicembre 2015.

Barabino M. C., Jacobs B., Maggio M. A., Il Diversity Management, in *Sviluppo&Organizzazione*, 2001, 184, pp. 19-31.

Cassano G., Il multiculturalismo nel rapporto di lavoro, 2021.

CESNUR, Le religioni in Italia, 2022.

Delener N., Religious contrasts in consumer decisions behavior patterns: Their dimensions and marketing implications, in *European Journal of Marketing*, 1994, 28, pp. 36-53.

Esposito V., Pezzillo lacono M., Diversità organizzative, approcci, dinamiche e strumenti di gestione, in A. Viscomi (a cura di), *Diritto del lavoro e società multiculturale*, Editoriale Scientifica, 2011, pp. 377-406.

Fiorita N., L'Islam nei luoghi di lavoro: considerazioni introduttive sul ricorso alla contrattazione collettiva, in *Coscienza e libertà*, 2005, 39, pp. 9-19.

Gargiulo U., Identità culturale e tempo di lavoro: un'analisi della contrattazione collettiva, in A. Viscomi (a cura di), *Diritto del lavoro e società multiculturale*, Editoriale Scientifica, 2011, pp. 195-228.

Hasanaj S., Le sfide di integrazione e inclusione in Italia. Per un nuovo paradigma basato su dinamicità e differenziazione, in *Diritto e Religioni*, 2016, 2, pp. 191-207.

Istat, *Noi Italia 2023, Popolazione e Società, Stranieri*, 2023.

Istat, *Identità e percorsi di integrazione delle seconde generazioni in Italia*, 2020.

Kochan T., Bezrukova K., Ely R., Jackson S., Joshi A., Jehn K., Leonard D., Levine D., Thomas D., The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network, in *Human Resource Management*, 2003, 41, pp. 3-21.

McKinsey & Company, *Delivering through Diversity*, 2019.

Ministero del Lavoro, *Gli stranieri nel mercato del lavoro in Italia, XIII Rapporto annuale*, 2023.

Piciocchi C., L'interculturalismo nel diritto costituzionale: una storia di parole, in *DPCE online*, 2019, 2, pp. 1285-1303.

Ranieri M., L'abbigliamento nei luoghi di lavoro: dalla tuta blu al velo usa e getta, in A. Viscomi (a cura di), *Diritto del lavoro e società multiculturale*, Editoriale Scientifica, 2011, pp. 259-302.

Ricciardi Celsi F., Fattore religioso e lavoratori di religione islamica. Aspetti riguardanti la contrattazione collettiva e gli accordi sindacali, in C. Cardia-G. Dalla Torre (a cura di), *Comunità islamiche*, Giappichelli ed., Torino, 2015, pp. 479-505.

Saporito L., Sorvillo F., Decimo L., Lavoro, discriminazioni religiose e politiche di integrazione, in *Stato, Chiese e pluralismo confessionale*, 2017, 18.

Sigalow E., Shain M., Bergey M. R., Religion and Decisions about Marriage, Residence, Occupation, and Children, in *Journal for the Scientific Study of Religion*, 2012, 51, 2, pp. 304-323.

Timellini C., L'Islam entra nel rapporto di lavoro in "punta di piedi" tra contrattazione sindacale e sicurezza inclusiva, in *Variazioni sui Temi di Diritto del Lavoro*, 2019, 5, pp. 1587-1602.

Unesco, *Dichiarazione universale sulla diversità culturale*, 2001.

Van der Vijer M., Identità culturale, globalizzazione e lavoro, in A. Viscomi (a cura di), *Diritto del lavoro e società multiculturale*, Editoriale Scientifica, 2011, pp. 351-376.

Wright M. W., Desire and the prosthetics of supervision: A case of Maquiladora flexibility, in *Cultural Anthropology*, 2001, 16, 3, pp. 354-373.

Elenco Ricerche pubblicate

- “Le pubblicazioni Life Sciences in Lombardia” N° 01/2022
- “Top500+ - Le eccellenze di Monza e Brianza” N° 02/2022
- “Top200- Le eccellenze di Lodi” N° 03/2022
- “L’internazionalizzazione degli atenei di Milano e della Lombardia” N° 04/2022
- “Il cambiamento climatico e le strategie delle imprese” N° 01/2023
- “La logistica per l’eCommerce nell’area milanese” N° 02/2023
- “Il cleantech in Lombardia: una prima mappatura” N° 03/2023
- “Giovani e Lavoro” N° 04/2023
- “Le industrie della gomma plastica in Lombardia, nel contesto europeo e italiano” N° 05/2023
- “Le startup innovative in ambito mobilità” N° 06/2023
- “La filiera della microelettronica in Lombardia” N° 07/2023
- “Top500+ Le eccellenze di Monza e Brianza” N° 08/2023
- “Top200 Le eccellenze di Lodi” N° 08/2023
- “L’internazionalizzazione degli atenei di Milano e della Lombardia” N° 01/2024

www.assolombarda.it
www.genioeimpresa.it

