Fondazione Sodalitas

PROGETTO INSERIMENTO LAVORATIVO DI PERSONE MIGRANTI

A problemi comuni soluzioni efficaci

EXECUTIVE SUMMARY



IL LAVORO COME LEVA DI INCLUSIONE E COESIONE SOCIALE

L'inserimento lavorativo delle persone con esperienza migratoria rappresenta una leva concreta per rafforzare la coesione sociale e rispondere alle esigenze di competenze delle imprese. Il luogo di lavoro, grazie alla condivisione di obiettivi, regole e attività quotidiane, può diventare uno spazio di incontro tra persone e culture diverse, nel quale promuovere conoscenza reciproca, collaborazione e partecipazione.

Da questa prospettiva nasce il progetto di Fondazione Sodalitas, realizzato attraverso il confronto tra rappresentanti di imprese associate e organizzazioni del Terzo Settore (ETS). Il lavoro ha raccolto esperienze aziendali e competenze maturate sul campo per individuare le principali criticità che possono emergere nell'assunzione e nella gestione di persone migranti e delineare soluzioni applicabili nei contesti reali.

L'analisi si è concentrata su persone provenienti da Paesi extra-UE, già presenti in Italia e autorizzate ad accedere al mercato del lavoro, inserite attraverso normali processi di selezione in imprese medio-grandi. Le evidenze derivano dalle esperienze dei partecipanti e non hanno pretesa di validità universale: le soluzioni vanno adattate al settore, alle dimensioni e all'organizzazione di ciascuna impresa.

Sette ambiti di attenzione, strettamente connessi

Il confronto tra imprese ed ETS ha evidenziato sette aree critiche, che spesso si presentano già durante la selezione e tendono a sovrapporsi:

- **Burocrazia e normativa:** procedure complesse, tempi amministrativi lunghi e frequenti cambiamenti normativi, che rendono più incerta la gestione delle assunzioni e dei rinnovi documentali.

- **Conoscenza della lingua italiana:** un fattore trasversale che incide sulla sicurezza, sulla comprensione delle istruzioni, sulla qualità del lavoro e sulla possibilità di accedere ai servizi e partecipare alla vita sociale.

- **Abitazione e mobilità:** costo e disponibilità degli alloggi, precarietà abitativa e distanza tra casa e luogo di lavoro possono incidere sul benessere, sulla puntualità e sulla continuità lavorativa.

- **Accesso ai servizi**: l'apertura e la gestione di rapporti bancari, utenze, assicurazioni, documenti di guida e servizi territoriali possono risultare difficili, soprattutto in presenza di ostacoli linguistici.

- **Differenze culturali e pregiudizi:** abitudini, pratiche religiose e aspettative diverse possono generare incomprensioni; il rischio riguarda sia i lavoratori migranti sia l'ambiente aziendale.

- **Gestione dei conflitti:** le barriere linguistiche, il timore di chiedere chiarimenti, i pregiudizi e la convivenza tra diverse etnie possono alimentare tensioni tra colleghi, responsabili e gruppi di lavoratori.

- **Retribuzioni e sostenibilità economica:** a fronte dell'applicazione dei contratti collettivi, i costi individuali di alloggio, trasporto e sostegno alla famiglia possono rendere fragile l'equilibrio economico delle persone.

Dalle criticità alle pratiche aziendali

Il rapporto indica nella Direzione Risorse Umane il presidio centrale del processo: dalla definizione di procedure e responsabilità al coordinamento delle funzioni aziendali, fino al monitoraggio delle esigenze che emergono durante l'inserimento. È importante che anche il management di linea sia preparato a gestire situazioni specifiche e a verificare che istruzioni, procedure operative e norme di sicurezza siano effettivamente comprese da tutti i lavoratori.

Tra le azioni suggerite figurano l'adozione di una policy in materia coerente con le strategie aziendali; la verifica del livello linguistico e percorsi progressivi di apprendimento dell'italiano; l'uso di materiali chiari, visivi e, ove necessario, multilingue; strumenti di tutoraggio (buddy) nei primi mesi; e sistemi per monitorare le scadenze amministrative. In base alle necessità, l'impresa può inoltre facilitare l'accesso a soluzioni abitative temporanee, orientare ai servizi territoriali e promuovere iniziative di welfare e di formazione.

Altrettanto rilevante è costruire relazioni continuative con istituzioni locali, sportelli pubblici, associazioni e altri ETS, che possono offrire competenze aggiornate, mediazione culturale, formazione linguistica, orientamento e supporto abitativo. La collaborazione con questi soggetti consente alle imprese di non affrontare isolatamente problematiche complesse e di individuare risposte più adeguate ai bisogni delle persone.

Un approccio strutturato, equo e collaborativo

Le esperienze raccolte indicano che l'inserimento lavorativo può essere gestito efficacemente quando è affrontato in modo strutturato, con responsabilità chiare, attenzione alla sicurezza e alla crescita delle competenze, relazioni territoriali solide e un clima fondato sul rispetto. La promozione di gruppi di lavoro eterogenei, la valorizzazione delle occasioni di incontro tra colleghi e famiglie e un'attenzione equilibrata alle diverse esigenze possono contribuire a ridurre le diffidenze e prevenire i conflitti.

Il rapporto rileva che gli eventuali costi aggiuntivi per l'impresa — soprattutto nella fase iniziale, per l'adeguamento delle procedure, la formazione e il supporto linguistico — possono essere contenuti e tendono a ridursi con l'esperienza acquisita. Non emergono, nelle esperienze considerate, come un fattore tale da prevalere sull'esigenza di reperire competenze e garantire la continuità operativa. Equità retributiva, opportunità di sviluppo e attenzione al rischio di turnover restano elementi importanti per la sostenibilità dell'inserimento nel tempo.

Permangono tuttavia ostacoli che le singole imprese possono solo in parte governare: la complessità e l'instabilità delle procedure amministrative, la disponibilità limitata di corsi di italiano accessibili e compatibili con gli orari di lavoro, la difficoltà di accesso all'abitazione - in particolare in caso di ricongiungimenti familiari - e i pregiudizi ancora presenti. Dal rapporto emerge, inoltre, che alcune criticità riscontrate si acuiscono quando riguardano donne migranti. Questi limiti confermano l'importanza di un'azione coordinata tra imprese, istituzioni e Terzo Settore.

Il messaggio centrale del progetto è che l'inclusione lavorativa non dipende da una singola misura, ma da un insieme coerente di pratiche organizzative e collaborazioni. Investire in un inserimento consapevole significa sostenere le persone, rafforzare le imprese e contribuire a una società più coesa.

Fondazione Sodalitas

FONDAZIONE SODALITAS

Fondazione Sodalitas nasce nel 1995 su iniziativa di Assolombarda e un gruppo di imprese e manager volontari come la prima organizzazione in Italia a promuovere la Sostenibilità d'Impresa. Oggi è partecipata da imprese leader di mercato, che integrano la Sostenibilità Sociale nelle strategie di business.
Promuove l'educazione alla generazione di valore sociale e, in particolare, la cultura delle partnership orientate a costruire un futuro di crescita, sostenibilità, inclusione e coesione, sviluppo diffuso per la comunità.
Fondazione Sodalitas, con le imprese associate, genera valore sociale per la comunità e le persone realizzando partnership multistakeholder che coinvolgono gli attori più rilevanti: Terzo settore, scuola e università, network internazionali, istituzioni ed enti locali.

SEGUICI SUI NOSTRI CANALI SOCIAL

Facebook
@fondazionesodalitas

LinkedIn
Fondazione Sodalitas

X
@Sodalitas

YouTube
Fondazione Sodalitas

sodalitas.it | **sodalitas@sodalitas.it**

Il presente documento è stato redatto da un gruppo di lavoro di Fondazione Sodalitas, composto da **Silvia Ferrario**, *Program Manager*, e dai volontari **Paolo Cavezzali**, **Dario Galizzioli**, **Piero Pedralli**, **Franco Vannini** *(responsabile di progetto)*, **Renata Villa**. Alla parte grafica e alla comunicazione hanno collaborato **Aurora Mariani** e **Giulia Zampogna**.

Le argomentazioni circa le criticità individuate e le soluzioni proposte sono state messe a punto da un tavolo di lavoro a cui hanno preso parte rappresentanti delle seguenti imprese associate a Fondazione Sodalitas:

e con interventi di rappresentanti dei seguenti Enti del Terzo Settore (ETS):
CoLomba, Progetto ARCA, Restiamo Umani ODV, Rete CAUTO, Soleterre, Vicini di Casa Onlus.

Fondazione Sodalitas

Via Pantano, 2 - 20122 Milano
T +39 02.36572980
www.sodalitas.it
sodalitas@sodalitas.it