



# “Se fossi un’azienda”

Il percorso di inserimento lavorativo raccontato dalle persone titolari di protezione internazionale

# “Se fossi un’azienda”

Il percorso di inserimento  
lavorativo raccontato  
dalle persone titolari  
di protezione internazionale

pag. 

- 1 - Presentazione Fondazione Adecco per le Pari Opportunità e UNHCR
- 2 - Premessa
- 3 - Metodologia
- 9 - 1ª Tappa**  
“Darsi l’opportunità di avere fiducia in noi”
- 13 - 2ª Tappa**  
“Posso fare qualunque cosa”
- 16 - 3ª Tappa**  
“Ho questa azienda nel mio cuore”
- 21 - 4ª Tappa**  
“Nessuno lavora per se stesso”
- 26 - 5ª Tappa**  
“Ogni cliente si deve sentire rappresentato”
- 30 - Conclusioni
- 31 - Ringraziamenti

## Fondazione Adecco per le Pari Opportunità

Fondazione Adecco per le Pari Opportunità nasce nel 2001 con l’obiettivo di rendere il mondo del lavoro più inclusivo, valorizzando il talento delle persone in situazioni di svantaggio e sostenendo l’incontro tra aziende, associazioni e persone.

In una visione di sistema fondata sul rispetto dei principi di pari opportunità, diritto al lavoro, inclusione sociale, diversità e non discriminazione, l’impegno di Fondazione si esprime in tre direzioni:

- offre percorsi di formazione e orientamento al lavoro a persone con svantaggio, finalizzati a fornire loro gli strumenti per raggiungere pari opportunità di accesso al mondo del lavoro;
- sviluppa strategie e *partnership* che coinvolgono soggetti privati (imprese e realtà del mondo non-profit) e soggetti pubblici (enti locali, istituzioni), a livello locale e nazionale, al fine di creare le migliori condizioni per il loro incontro;
- attiva processi di sensibilizzazione con lo scopo di generare dialogo e dibattito, dare visibilità alla diversità in azienda, motivare al cambiamento, trasmettere valori, creare empatia con la diversità, ridurre barriere e stereotipi, superare i limiti personali di ciascuno, motivare.

Al centro di ogni attività ci sono le persone, soprattutto, l’opportunità di riscatto che meritano i giovani in difficoltà, i titolari di protezione internazionale ed i richiedenti asilo, le donne in situazione di svantaggio e le persone con disabilità.

Per saperne di più:

<https://fondazioneadecco.org/>

## UNHCR

Il 14 dicembre 1950, l’Assemblea generale delle Nazioni Unite ha assegnato all’Alto Commissariato per i Rifugiati (*United Nations High Commissioner for Refugees* - UNHCR) un preciso mandato: guidare e coordinare, a livello mondiale, la protezione dei rifugiati e le azioni necessarie per garantire il loro benessere.

UNHCR Italia onora questo mandato operando in forte sinergia con istituzioni, altre agenzie delle Nazioni Unite, enti *for-profit*, terzo settore, università e con rappresentanti delle comunità di rifugiati.

Le attività svolte in Italia sono finalizzate a

- fornire informazioni sulla protezione internazionale alle persone migranti appena arrivate e garantire che i richiedenti asilo e le persone con esigenze particolari siano indirizzati alle strutture di accoglienza competenti, seguendo le procedure amministrative adeguate;
- monitorare le condizioni di accoglienza per dare suggerimenti su come migliorare la gestione delle strutture di accoglienza e per sviluppare le capacità e rafforzare la responsabilità dei soggetti competenti;
- partecipare alle procedure di determinazione dello *status* di rifugiato nelle Commissioni territoriali e monitorare la qualità di questi percorsi, in collaborazione con la Commissione Nazionale per il diritto di asilo.

UNHCR Italia organizza, inoltre, eventi ed incontri volti a sensibilizzare l’opinione pubblica sui temi dell’asilo e dei rifugiati: relazioni con i media, produzione di materiali informativi e campagne specifiche.

Per saperne di più:

<https://www.unhcr.org/>



# Premessa

Negli ultimi tre anni, la proficua collaborazione di Fondazione Adecco per le Pari Opportunità con l’Alto Commissariato delle Nazioni Unite per i Rifugiati (UNHCR) ha tracciato un cammino volto a definire una strategia partecipativa, *multi-stakeholder* e *multilivello*, in grado di migliorare i percorsi di inserimento lavorativo delle persone rifugiate.

In continuità con le precedenti esperienze, *Developing Common Paths for a Sustainable Inclusion* (2018) e *Modelling Employability Process for Refugees* (2019), il progetto *Design Thinking Talent for Refugees*, in collaborazione con il Servizio Centrale della rete del sistema SAI/SIPROIMI, ha rafforzato il dialogo tra tutti gli attori del processo di inserimento lavorativo, insistendo sull’importanza **di coinvolgere direttamente le persone rifugiate nei processi decisionali e nella programmazione di azioni e percorsi in quanto parte attiva della propria definizione di traiettoria di vita e di lavoro.**

Il presente documento è frutto di un lavoro di ricerca che ha consentito di creare uno spazio di confronto diretto tra le persone titolari di protezione internazionale ed i rappresentanti del mondo aziendale.

L’obiettivo è supportare le figure professionali che attuano politiche di inclusione della diversità (personale HR, responsabili CSR e diversity & inclusion management) nella valorizzazione di competenze, talenti e culture incrementando, così, le opportunità di crescita per le aziende stesse attraverso un dialogo attivo con le persone rifugiate che sono i protagonisti di questa costruzione narrativa sulle dimensioni dell’inclusione lavorativa.

# Metodologia

Lo studio ha posto al centro dell’indagine le persone rifugiate e la comprensione dei loro bisogni al fine di migliorare i percorsi di inclusione lavorativa e di “disegnare” uno strumento di rilevazione delle competenze in grado di mettere in luce i talenti maturati nel corso della loro vita e che possono accrescere all’interno delle imprese.

L’indagine si è avvalsa, perciò, di strumenti di analisi qualitativa più adeguati a rilevare la narrazione degli attori coinvolti e nello specifico la narrazione biografica delle persone rifugiate. La scelta dell’approccio qualitativo è stata guidata dalla necessità di dar voce alle esperienze, così come ai vissuti, alle rappresentazioni ed ai comportamenti rispetto ai percorsi di inserimento lavorativo ed ha permesso, allo stesso tempo, di attivare un processo di riflessione collettiva (*focus group*) e individuale (interviste *faccia a faccia*) sul tema dell’indagine.

## **Chi abbiamo coinvolto?**

### **- 15 rappresentanti di grandi e medie imprese**

Tredici rappresentanti di aziende che sono già impegnate nei processi di inclusione delle diversità e due rappresentanti di aziende che non hanno ancora avuto esperienze di inclusione. Le aziende rappresentate operano in Italia (prevalentemente Centro e Nord Italia) e hanno, alcune, forti relazioni internazionali, altre, appartengono a gruppi multinazionali.

Sono stati, dunque, intervistati complessivamente quindici referenti che ri-

coprono ruoli differenti (*general manager*, responsabili delle risorse umane, responsabili delle politiche di *diversity & inclusion* e responsabili di progetto) in settori di mercato differenti (moda, alimentare, agricolo, turismo, edilizia, distribuzione organizzata, logistica integrata ed *information technology*). Il mondo aziendale ha, inoltre, preso voce attraverso il racconto di due *tutor* che hanno monitorato “sul campo” l’inserimento di alcuni beneficiari.

### **- 19 titolari di protezione internazionale**

Tredici uomini e sei donne, provenienti dal Centro/Sud America (El Salvador, Honduras, Colombia), dal Nord Africa (Libia) e dall’Africa subsahariana (Gambia, Mali e Repubblica Democratica del Congo), dal Medio oriente (Siria, Iran) e dall’Asia meridionale (Pakistan, Afghanistan).

Gli intervistati hanno un elevato livello di istruzione e formazione: la maggioranza di essi, infatti, ha conseguito una laurea nel Paese di provenienza (Economia, Giurisprudenza, Scienze Informatiche, Biologia, Scienze Infermieristiche, Storia, *Graphic Design*), proseguendo, in alcuni casi, gli studi (master/dottorato); alcuni hanno conseguito la licenza superiore e, giunti in Italia, hanno deciso di concludere il percorso di studi secondario per poter poi avere la possibilità di accedere all’università. La maggior parte delle persone rifugiate intervistate ha partecipato a percorsi di inclusione che hanno consentito loro di trovare una occupazione, stabile per sei di loro (settore farmacologico, *information technology*, *graphic design*, mediazione interculturale e ristorazione), a tempo determinato con possibilità di rinnovo per otto di loro (segreteria amministrativa e ristorazione).

Cinque persone sono attualmente disoccupate, ma partecipano a corsi di formazione per essere orientati e guidati nel mercato del lavoro.

## Come?

### 1. Focus group ed interviste con i rappresentanti delle aziende

Nell’ambito della prima fase della ricerca, sono stati svolti

- due **focus group** con dieci rappresentanti di **aziende** che hanno maturato un’esperienza nella gestione di progetti di *diversity & inclusion* e di supervisione nei percorsi di inserimento lavorativo delle persone rifugiate;
- cinque **interviste semi-strutturate** con tre referenti di aziende già impegnate nei processi di inclusione delle diversità e due rappresentanti di **aziende** che non hanno avuto tali esperienze;
- due **interviste semi-strutturate** con **tutor aziendali**.

Si è, inoltre, utilizzato il narrato dei rappresentanti aziendali intervenuti ai *webinar* nell’azione di *Capacity Development per operatori/trici del progetto Design Thinking Talent for Refugees*.

I processi di inserimento lavorativo delle persone rifugiate sono stati analizzati in relazione alle dimensioni costitutive del *management* aziendale:

- **Employer Branding**: «strategia finalizzata a creare un’immagine aziendale coerente con l’identità dell’impresa come *employer* (luogo di lavoro), in sintonia con

il *target* di riferimento e ben distinta da quella dei *competitor*, attraverso la quale attrarre e fidelizzare le persone di talento».<sup>1</sup>

- **Fidelizzazione**: la capacità di creare un rapporto di fiducia che permetta all’azienda di instaurare un rapporto duraturo con gli *stakeholder*, i clienti ed i collaboratori.
- **Clima lavorativo**: «l’insieme di percezioni soggettive socialmente condivise dai membri di un’organizzazione, il cui contenuto riflette sensazioni, vissuti, stati d’animo presenti sul lavoro, nelle relazioni tra individui e l’organizzazione stessa. [...] Il clima spesso varia in rapporto alle diverse aree della stessa organizzazione e ha un notevole effetto sui soggetti appartenenti al gruppo di lavoro; incide per esempio sulla loro partecipazione o estraniamento, nonché sulla soddisfazione lavorativa e sulla socializzazione al lavoro; rappresenta dunque un importante indicatore su cui è possibile intervenire concretamente».<sup>2</sup>
- **Posizionamento con gli stakeholder**: la reputazione che «nasce da ed evolve attraverso la qualità delle interazioni tra l’impresa e i suoi *stakeholder*»<sup>3</sup> i quali non sono più i soli azionisti dell’impresa stessa ma anche gli “attori esterni” che scelgono di relazionarsi con l’impresa proprio per l’attenzione che pone alla dimensione sociale del suo *business*.
- **Impatto sociale di investimento**: l’intenzionalità di investire risorse per generare un impatto sociale, a livello micro e macro, ossia virtuosi processi di inclusione lavorativa che migliorano la *performance* aziendale e sensibilizzano la comunità lavorativa all’accoglienza e al rispetto delle diversità.

L’analisi del narrato dei rappresentanti delle aziende è stata propedeutica all’individuazione delle dimensioni da indagare e sulle quali far dialogare le persone rifugiate che hanno vissuto percorsi di inclusione lavorativa.

1. Amendola citato in Bonaiuto, M., Giacomantonio, M., Pugliese, E. e Lizzani, G. 2010. “Employer branding: come misurare la sua efficacia”, in *Micro & Macro Marketing*, 1: 7-26. Doi: 10.1431/31656.

2. Nicoli, M.A., Capizzi S. 2006. “Il clima organizzativo come strumento per il benessere nelle organizzazioni” in Aa.Vv.,

*Il clima organizzativo nelle aziende sanitarie*. ICONAS, Dossier 125, pp.13-22, p.13.

3. Romenti, S. 2010. “Corporate governance e reputazione: dallo stakeholder relationship management allo stakeholder engagement” in *Impresa Progetto* 2, p.17

## 2. Interviste in profondità con i beneficiari

Nell’ambito della seconda fase della ricerca sono state svolte dieci **interviste in profondità** finalizzate a raccogliere la voce degli “utenti finali” dei percorsi di inserimento lavorativo, ossia le **persone rifugiate**. Le interviste in profondità hanno permesso di portare alla luce «il mondo dell’intervistato, nel rispetto cioè del suo universo di senso»<sup>4</sup> poiché, non essendo condotte attraverso domande puntuali, gli intervistati sono stati stimolati a raccontarsi il più liberamente possibile. La traccia di intervista, infatti, ha soltanto guidato gli intervistatori nei rilanci alle dimensioni oggetto di analisi proprio per evitare che la direttività delle domande potesse, in qualche modo, influenzare la spontaneità e l’onestà del narrato.

Le dimensioni-traccia delle interviste con i beneficiari sono state;

- la valutazione dei servizi/attività dei percorsi di inserimento lavorativo;
- le criticità e i punti di forza di tali servizi;
- la problematicità del vissuto durante il percorso di inserimento lavorativo;
- i rapporti con la squadra di lavoro;
- le aspettative;
- la corrispondenza fra motivazione e possibilità di lavoro;
- la consapevolezza della fattibilità del progetto professionale.

Le linee interpretative delle strategie di inclusione lavorativa che sono emerse dall’analisi sono state oggetto di un ulteriore confronto con i beneficiari.

## 3. Focus group di restituzione con i beneficiari

In seguito alle interviste, è stato realizzato un *focus group* di restituzione al quale hanno partecipato nove persone rifugiate (attualmente impiegate o alla ricerca di un lavoro) il cui principale obiettivo è stato tradurre in consigli operativi, in possibili strategie, le dimensioni emerse durante le prime fasi.

Il *focus group* è stato condotto con il metodo del *Photolangage*<sup>5</sup> che utilizza l’immagine per mediare il pensiero. I partecipanti, dunque, hanno costruito un’interazione/ confronto attraverso la scelta di immagini che hanno consentito loro di raccontare e raccontarsi rispetto alle tematiche sollevate durante l’incontro.



4. Cannavò, L. e Luigi Frudà, eds. 2012. *Ricerca Sociale. Dal Progetto Dell'indagine Alla Costruzione Degli Indici*. Roma: Carocci editore, p.232.

5. Mancinelli M.R. (a cura di) *Tecniche d'immaginazione per l'orientamento e la formazione*. Milano: Franco Angeli.

**Da un  
“lì e allora”  
ad un  
“qui ed ora”**



**“Lavoravo a Bengasi,  
all’Università  
nel campo della ricerca  
biologica.  
Insegnavo”**

**“Nel mio Paese ho studiato  
e frequentato l’Università  
ed ho anche studiato  
sempre nel settore  
dell’informatica.  
Lavoravo nell’informatica”**

**“Nel mio Paese già ho studiato  
12 anni, sono andato alle  
superiori e mi sono laureato.  
Già lavoravo”**

**“Nel mio Paese io avevo  
un’azienda di informatica.  
Io sono laureato  
in economia e sviluppo,  
ma a me piaceva proprio  
l’informatica, mi sono buttato  
in quell’ambito  
ed ho fatto dei corsi per avere  
un diploma in informatica,  
così ho potuto  
creare la mia azienda”**

**“Ho iniziato a lavorare  
in una banca, in Honduras.  
Ho lavorato per tre anni  
nel servizio al cliente”**

**“Mi sono laureata in marketing,  
studiavo e lavoravo (...)  
Ho iniziato a lavorare alla N.  
e ho fatto carriera lì, ero il  
supervisor del merchandising  
(...) e l’ultima posizione che  
ho ricoperto è il Key Account  
Manager”**

**“Io sono infermiera,  
ho studiato infermieristica  
tre anni ed ho lavorato (...)  
mi piaceva molto, era la mia  
passione lavorare come  
infermiera, stare vicino ai  
pazienti, ascoltarli, aiutarli.”**

**“Amavo la medicina, essere  
un medico, ma non perché mio  
padre era un medico, avevo una  
farmacia là e lavoravo nella  
farmacia.  
Avevo finito la scuola e stavo  
facendo l’università”**

**“Nel mio Paese ho lavorato  
come insegnante di  
matematica.  
Negli ultimi anni,  
durante la guerra,  
ho fatto anche lezioni di lingua  
araba perché mancavano  
insegnanti”**

**“Ho studiato informatica  
nel mio Paese  
e dopo l’università ho aperto  
un negozio di mobili  
ed è stata la mia prima  
esperienza di lavoro.  
In questo settore ho lavorato  
per 14/15 anni e in quegli anni  
ho sempre pensato di aprire  
un ristorante o un catering  
e così ho aperto  
il mio catering.  
Un giorno ho deciso  
e dopo 3 mesi ho aperto”**



Questi alcuni degli *incipit* dei racconti delle persone rifugiate nel momento in cui gli abbiamo chiesto di parlarci del loro percorso lavorativo. Il racconto partiva sempre da un **li e allora** per poi proseguire verso un **qui ed ora** in Italia, nel Paese di accoglienza, e sul come la propria storia lavorativa abbia trovato spazi, ostacoli o possibilità di trasformarsi.

Esistono molte linee guida che indicano il “come” ed il “perché” intraprendere un percorso di inserimento lavorativo rivolto a persone titolari di protezione internazionale. **Questo documento non pretende di fornire solo indicazioni operative ed informazioni, ma vuole farsi portatore, appunto, di un racconto.**

L’obiettivo di questo report narrativo è proprio quello di dar voce alle persone rifugiate, alle loro riflessioni: adottando l’approccio del *community-based*, che insiste sull’importanza della partecipazione delle persone beneficiarie di azioni/servizi nei processi decisionali.

**Siam voluti partire dai protagonisti, dalle persone rifugiate beneficiarie dei progetti di inclusione, considerandoli attori agenti** e non semplici destinatari di programmi di inserimento lavorativo. Abbiamo chiesto loro di raccontarci la loro visione del lavoro e dei percorsi effettuati, indirizzandosi al mondo aziendale per narrare il loro punto di vista.

Abbiamo estrapolato il **racconto e lo abbiamo riorganizzato in macro-temi, ognuno dei quali rappresenta una tappa di un viaggio ideale** verso l’inserimento lavorativo. Un viaggio di sicuro accompagnato da difficoltà e imprevisti ma altrettanto costellato di ricche scoperte ed incontri che possono trasformarsi in opportunità.

Le “tappe” individuate non rispettano necessariamente un ordine cronologico, ma ciascuna di esse sviluppa **una dimensione di fondamentale interesse rilevata dalle aziende, come importante componente dei percorsi di inserimento lavorativo, e l’affida alle riflessioni delle persone rifugiate che la riempiono di un senso nuovo.**

Ogni titolo è evocativo del contenuto che seguirà ed è estrapolato dal narrato dei rifugiati.

---

## 1<sup>A</sup> TAPPA

### “Darsi l’opportunità di avere fiducia in noi”

**Dimensione rilevata: La *talent attraction*, un incontro possibile**

Il primo *step* si focalizza sulla possibilità di un *matching* tra aziende e persone rifugiate, le quali incontrano evidenti ostacoli nell’accedere al mondo del lavoro. Specularmente, queste difficoltà si possono tradurre per le aziende in opportunità mancate di *talent attraction/acquisition*. La riflessione parte, dunque, dalla difficoltà di poter individuare immediatamente le competenze delle persone rifugiate spesso relegate ad un’idea di bassa professionalità e di competenze informali.

---

## 2<sup>A</sup> TAPPA

### “Posso fare qualunque cosa”

**Dimensione rilevata: Il progetto professionale e la curiosità esplorativa**

Il secondo *step* apre al tema della “scelta” del lavoro e della motivazione intrinseca, sfatando la narrazione condivisa secondo cui lo stato di necessità che porta il rifugiato a cercare qualunque tipologia di lavoro corrisponda alla mancanza di un obiettivo professionale.

Nelle parole dei beneficiari emerge sia la preoccupazione di potersi precludere una strada attraverso una scelta, ma anche una curiosità, una versatilità ed una inclinazione ad acquisire competenze nel breve periodo investendo su un progetto professionale di lungo termine.

---

### 3<sup>A</sup> TAPPA

## “Ho questa azienda nel mio cuore”

### Dimensione rilevata: Familiarità e fidelizzazione

La terza tappa tratta la “componente umana della risorsa”, delle difficoltà nel gestirla ed al contempo dei vantaggi che la stessa porta in termini di affiliazione all’azienda e di fidelizzazione. I beneficiari portano nel contesto lavorativo la loro storia, il loro percorso di vita che a volte può essere considerato dall’azienda un impegno, un’attenzione verso forme di fragilità e di responsabilità. I narrati dei beneficiari ci restituiscono da un lato una forte voglia di riscatto, “il cambio di vita” ma anche la rilevazione della capacità di resilienza.

---

### 4<sup>A</sup> TAPPA

## “Nessuno lavora per se stesso”

### Dimensione rilevata: Impatto sul *work environment*

In questa sezione si affronta il tema del lavoro di squadra e dell’impatto della diversità sul *work environment*. Gli effetti sinergici di un *team* nel quale si valorizzano le diversità vengono raccontati come conseguenze di uno scambio reciproco di esperienze, competenze e vissuti che impatta notevolmente sulla motivazione del personale ed in particolare sulla riscoperta del valore del proprio lavoro.

---

### 5<sup>A</sup> TAPPA

## “Ogni cliente si deve sentire rappresentato”

### Dimensione rilevata: Il *diversity management* come opportunità

L’ultima dimensione trattata racconta i vantaggi della diversità in termini di *employer branding*, opportunità di reale cambiamento da monoculturale a pluriculturale, di scelta strategica e di impatto verso la comunità nella quale l’azienda opera.

Abbiamo così approfondito le diverse dimensioni attraverso un confronto dialettico tra i beneficiari ed i referenti aziendali, tenendo in considerazione tutti i punti di vista del percorso di inserimento lavorativo e giungendo alla definizione di strategie, sotto forma di raccomandazioni e consigli indicati dalle stesse persone rifugiate.

## **1<sup>a</sup> Tappa**

**“Darsi l’opportunità  
di avere fiducia in noi”**

## DIMENSIONE 1

# La talent attraction: un incontro possibile

In un mercato che diventa sempre più flessibile, differenziato e cosmopolita, le aziende hanno

**“fame incredibile di talenti, di risorse,  
di competenze, di capacità.  
Facciamo fatica a trovarle  
nel nostro giardino  
di casa o comunque su canali abituali”**

Un primo elemento che la ricerca ha permesso di mettere in rilievo è la difficoltà per le persone rifugiate di accedere alle diverse opportunità di lavoro. Ma di che ordine di difficoltà parliamo?

Un ostacolo che si trovano ad affrontare è sicuramente il pregiudizio culturale che li etichetta, in quanto stranieri, come poveri e poco qualificati e, nel caso delle donne, anche “immobilizzate” in specifici settori lavorativi (servizi alla persona).

Le persone rifugiate intervistate testimoniano di scontrarsi, nella loro ricerca di lavoro, con un’immagine precostituita dei migranti, che li associa ad una bassa qualifica e non contempla che possano possedere dei titoli o competenze specifiche.

Eloquente a questo proposito è il racconto di J., il quale ci riferisce che allorquando

ha messo a servizio di un’organizzazione le proprie competenze informatiche ha incontrato lo stupore e l’incredulità dei collaboratori, come se fosse un “fatto insolito”. Questo pregiudizio è raccontato dai beneficiari come

**“un muro che impedisce alle aziende  
di vedere prima le competenze”**

Il rischio che ne consegue è che la convinzione condivisa, secondo la quale i rifugiati siano “destinati” automaticamente a lavori poco qualificati, lasci inesplicito il patrimonio di conoscenze e competenze di cui sono portatori.

Simmetricamente, la difficoltà dei rifugiati di accedere al mondo delle imprese si traduce, per queste ultime, in occasioni mancate di incontrare e scoprire talenti il cui bagaglio di competenze potrebbe ben sposarsi con la *mission* aziendale. Superare il muro del pregiudizio può tradursi invece nell’opportunità per le aziende di

**“verificare se all’interno di mondi,  
magari fino a quel momento poco presi in considerazione,  
si può trovare quello che si sta cercando”**

in termini di risorse umane.



## LE RACCOMANDAZIONI DELLE PERSONE RIFUGIATE

### Le persone rifugiate invitano le aziende a

▼  
Dar loro la possibilità di raccontarsi.  
Dietro ogni storia si cela infatti l’opportunità di una scoperta:

“ **Direi alle aziende di dare un po’ di fiducia (...)**  
**Di apertura, di ascoltarci, di conoscerci.**  
**Quando arriva un curriculum di uno straniero forse subito va messo da un’altra parte, almeno darsi l’opportunità di avere questa fiducia in noi, nella nostra capacità, che sicuramente abbiamo.**  
**Secondo me quello, fiducia, apertura, comunicazione, che ci permettano di farci sentire, quello che abbiamo noi da raccontare ”**

▼  
Superare le rappresentazioni secondo cui una persona rifugiata è di *default* destinata a professioni poco qualificate.

“ **È già nella mente, ce l’hanno già in testa.**  
**È un problema e bisogna togliere questo ostacolo...; io lo chiamo “ostacolo” perché per me non aiuta l’Italia.**  
**Ci sono tanti rifugiati che hanno le competenze, ma per loro i rifugiati servono solo nei campi della raccolta, l’agricoltura, etc., ma in ufficio no. In albergo, a fare i letti, ma in ufficio non servono.**  
**Invece no! In ufficio ti servono perché ce ne sono che hanno delle qualità.**  
**Io conosco tanti studenti congolesi, camerunensi, ivoriani, sono laureati, hanno pure il master qui in Italia alla Sapienza, a Roma ”**

▼  
Essere consapevoli che molte delle persone costrette a lasciare il loro Paese posseggono già un ampio bagaglio esperienziale.

Avere a mente

“ **non se sei rifugiato o no, il discorso va oltre: sei capace o non lo sei? ”**

“ **Se io fossi un’azienda, quando viene una persona da un Paese dove ha lavorato tutta la sua vita penserei a scoprire in che cosa è bravo.**  
**Prima di tutto devo avere un concetto nella testa che è: questa persona da dove viene? Che ha fatto la maggior parte della sua vita? La maggior parte di queste persone lavorano.**  
**Secondo: in che lavoro è bravo ”**



## CONSIGLI IN PILLOLE

La *talent acquisition/attraction* è un elemento fondamentale nella strategia di crescita e di competitività dell’azienda che ricerca collaboratori qualificati e talentuosi in grado di soddisfare le esigenze produttive. Aprire spazi di incontro faciliterebbe, dunque, l’accesso e la conoscenza di talenti.

I beneficiari nella loro narrazione ci confermano il pre-giudizio rispetto all’individuazione delle aree di occupabilità e una tendenza all’eticizzazione delle professionalità.

Molte aziende hanno introdotto sistemi di *assessment blind* che consentono un focus specifico sulle competenze vanificando eventuali *unconscious bias* del processo di inclusione.

**2<sup>a</sup> Tappa**  
**“Posso fare  
qualsiasi cosa”**

## DIMENSIONE 2

# Progetto professionale e curiosità esplorativa

La predisposizione a voler apprendere, ad abitare quel ruolo lavorativo viene annoverata tra le *soft skills* indispensabili, tradotte dalle aziende con il termine “motivazione”.

**“La motivazione è uno degli elementi fondamentali e secondo me arriva molto prima delle competenze tecniche”**

**“La lingua e le competenze tecniche si possono anche imparare, la motivazione un po’ meno si può imparare, quindi uno o ce l’ha o non ce l’ha”**

È un dato di fatto riscontrato che l’urgenza di sopperire alle impellenze quotidiane come “pagare l’affitto, le bollette” e sostenere “tutto il costo della vita” porta la persona rifugiata all’impossibilità di scegliere nell’immediato il lavoro desiderato e ad accettare qualsiasi proposta lavorativa. La tendenza a cercare qualunque tipologia di lavoro viene però spesso letta come una mancanza di un obiettivo professionale, di un “sogno”, di una motivazione intrinseca, per cui la persona rifugiata non sceglie un lavoro, ma prende quello che capita.

Questa tendenza porta le aziende alla convinzione di non essere “scelte”, ma che un possibile *match* sia solo frutto del caso. Il “non essere scelti” rappresenta una serie di potenziali “rischi” da parte delle aziende nella misura in cui si investono tempo e risorse per la formazione di una persona il cui obiettivo può non coincidere con una

reale motivazione. Esistono però altre possibili chiavi di lettura di questa dimensione suggerite dal narrato dei beneficiari.

In primo luogo, anche quando il lavoro non risponde totalmente al profilo professionale della persona rappresenta un’opportunità per acquisire una *nuova identità lavorativa e sociale* che viene colta con rispetto e responsabilità, adeguandosi ma non per questo rinunciando a realizzare un progetto professionale e di vita.

Quel “posso fare qualunque cosa” può, dunque, essere letto nei termini di una curiosità esplorativa che si traduce nella capacità di sapersi reinventare senza perdere nulla del proprio bagaglio, ma innovandolo, ed in quella voglia di imparare tanto dirompente che guida il lavoratore ad acquisire una nuova identità lavorativa, veicolo per la ricerca del “suo posto nel mondo”.

Da imprenditore nel suo Paese ad aiuto cuoco in Italia, A. ci racconta in maniera entusiasta di come ha saputo trasferire le sue capacità manageriali nella cucina di un ristorante, fornendo consigli e strategie sulla ripartizione dei compiti.

Un altro tema, a questo legato e che rappresenta una grande risorsa per l’azienda, è la predisposizione alla versatilità che porta a guardare al di là dello specifico ruolo, acquisendo una visione di insieme e sistemica del contesto in cui lo stesso è espletato. Y. ci racconta della sua esperienza come contabile in una grande impresa e di come le è capitato di fare “*altre cose che non erano previste*” per venire incontro alle esigenze dell’ufficio e per dimostrare la sua voglia di imparare.



## LE RACCOMANDAZIONI DELLE PERSONE RIFUGIATE

Non confondere necessità lavorativa con la mancanza di un progetto professionale.

“ **Credo che tutti noi abbiamo sogni e quindi sono fatta per fare qualcosa di diverso, ma anche se facevo un altro lavoro (...)**  
**Io penso che dove tu vai, se tu sai volare, lo farai. Tutti possiamo fare quello che vogliamo, se ci mettiamo, se ci impegniamo** ”

Incentivare la curiosità esplorativa:

“ **Da quando sono arrivato in Italia mi sto ritrovando, mi sto conoscendo io stesso, sto facendo delle cose che non avrei mai pensato di fare e mi sto aprendo un po' ad imparare tutto, visto che nel mio Paese ero un po' chiuso a quello che volevo e basta** ”

Valorizzare la predisposizione alla versatilità incentivando le competenze e conoscenze acquisite in altri settori e in altri ruoli.

“ **Il lavoro che facevo era una cosa che mi sentivo che lo avevo fatto già** ”

“ **Volevo tanto lavorare, avere un lavoro diverso, ho adeguato le mie capacità** ”



## CONSIGLI IN PILLOLE

Il “posso fare qualunque cosa”, che nella generalizzazione collettiva diventa il non definire una progettualità e un obiettivo lavorativo, nelle parole dei beneficiari viene tematizzata come possibilità di ridefinire la propria identità professionale e sociale dimostrando di possedere due competenze trasversali fondamentali: la motivazione e la versatilità.

**3<sup>a</sup> Tappa**  
**“Ho questa azienda  
nel mio cuore”**

## DIMENSIONE 3

# Familiarità e fidelizzazione

**“Le aziende fanno e faranno sempre volentieri investimenti perché fa parte della loro vita. Le aziende fanno investimenti più volentieri, laddove vedono la possibilità per il loro investimento di un ritorno”**

Nel rischio dell’investimento si tiene conto, appunto, del valore dell’aspetto umano evocato:

**“noi oggi entriamo in contatto con dei gruppi di persone che hanno questi valori, questa voglia di mettersi in gioco, di dimostrare, di gratitudine nei confronti dell’azienda, di fidelizzazione all’azienda, che oggi in realtà facciamo sempre più fatica a trovare”**

Alcune aziende, proprio in virtù di questo forte legame, hanno manifestato il timore di doversi far carico di esigenze di persone che hanno alle spalle un vissuto molto difficile e che, per questo, possono essere portatori di problematicità, logistiche ed emotive. In altri termini, la paura è che le esigenze peculiari di persone che, come dirà un rappresentante aziendale

**“hanno veramente avuto delle difficoltà che sono esponenzialmente più grandi e più significative delle nostre”**

possano essere poco compatibili con le esigenze dell’impresa stessa. Se da un lato questo può suscitare preoccupazioni e reticenze da parte delle aziende, il racconto delle persone rifugiate al riguardo apre ad altre prospettive.

Per i rifugiati, *“trovare un lavoro è trovare la vita”*, accedere ad un’opportunità rappresenta un’occasione preziosa che li porta ad essere riconoscenti all’azienda. K. ci racconta che per un rifugiato è importante dimostrare di meritare la fiducia concessagli, ricambiandola con grande dedizione, affidabilità e fedeltà a lungo termine. In altri termini, un collaboratore che si affeziona, si fidelizza, mettendo a disposizione dell’azienda non solo le proprie competenze professionali, ma impegnandosi a

**“fare il lavoro con amore e con molto impegno”**

Le stesse aziende che hanno avviato percorsi di inserimento di rifugiati al loro interno hanno confermato come la fidelizzazione spesso si accompagna ad un rendimento crescente, divenendo così anche un fattore di *overperformance*.

**“La rosticceria di X è diventata dal quinto posto  
alla seconda rosticceria d’Italia  
grazie all’intervento di E.  
che ha completamente stravolto  
le logiche organizzative  
del reparto e la presentazione del prodotto. (...)  
Il loro intervento è stato determinante dal punto  
di vista dei risultati aziendali.  
Per me sono stati una scoperta incredibile”**

Un’altra dimensione correlata a quel vissuto difficile di cui i rifugiati possono essere portatori è la capacità di resilienza. Infatti, l’essersi confrontati con eventi difficili o traumatici non necessariamente vincola il rifugiato ad un passato, ma spesso si trasforma in una risorsa per il futuro, come ci racconta P.:

**“Quando tu vedi le difficoltà,  
quello che ti fa venire  
in mente è il desiderio e la forza di uscire,  
la voglia di inserirti”**

Il rovescio della medaglia è dunque una grande voglia di riscatto che porta i rifugiati ad investire sul proprio futuro trainati da una fortissima motivazione. D’altra parte, la resilienza propria di molti lavoratori rifugiati viene descritta anche dalle aziende intervistate che hanno avuto modo di inserire in azienda

**“persone super motivate  
che vogliono avere una sorta di rivincita  
rispetto al loro percorso;  
persone che hanno una flessibilità,  
una voglia di mettersi in gioco,  
una disponibilità  
e una voglia di lavorare  
e dimostrare il loro valore”**

E ancora:

**“L’azienda ha forse  
i suoi migliori lavoratori adesso,  
sono loro.  
Io veramente ho i capi reparto,  
io chiedo durante la stagione  
il rendimento,  
la valutazione su come stanno  
andando questi ragazzi,  
anche per capire se durante la stagione  
c’è da intervenire per evitare  
che vada a finire male l’esperienza.  
Sono davvero dei lavoratori incredibili”**



## LE RACCOMANDAZIONI DELLE PERSONE RIFUGIATE

Andare al di là dell’idea secondo cui “un rifugiato può avere sempre bisogno, chiede tanto” e darsi l’opportunità di vedere il lavoratore rifugiato come una risorsa.

**“ Se in azienda arriva un rifugiato, ti vedono prima come un problema (...) Ma noi siamo anche una risorsa. (...) chi arriva da un altro Paese, per esempio, porta la sua cultura, i suoi valori, una vita che si unisce con noi e prende un’altra via. E io la considero una cosa molto positiva ”**

Solo superando questo pregiudizio è possibile incontrare le persone con il loro bagaglio di competenze e la loro voglia di dare il massimo.

**“ Io mi metto nei panni dell’azienda: avere una persona qualificata, ed in più apprezza di più il lavoro, sa cosa vuol dire avere un lavoro, non devo pensarlo come un ragazzo irresponsabile, no. Pensa sul serio al lavoro ”**

Valorizzare la fidelizzazione dei lavoratori rifugiati nei confronti dell’azienda e la loro dedizione al lavoro.

**“ Da quando sono arrivato qui lavoro con il cuore, con il sangue e con amore, perché tutto il vantaggio che ho avuto per me e per la mia famiglia grazie a tutto quello che ho avuto prima, dalla prima persona che ho incontrato fino ad oggi, ai colleghi coi i quali ho un buon rapporto. Ad aprire questa porta per questa risorsa, secondo me, ci sono tanti vantaggi. Io parlo sinceramente, ho questa azienda nel mio cuore ”**

**“ Le aziende hanno in cambio tutta la loro fedeltà ed il volere il lavoro. Nella mia cultura, noi siamo un’etnia per cui chi ci aiuta noi non lo dimentichiamo mai, soprattutto nel momento in cui abbiamo bisogno. Se un’azienda ti dà una mano nel primo passo della tua vita per togliere tutte le preoccupazioni che hai, l’azienda guadagnerebbe proprio la persona, il lavoratore. Poi dentro la persona ci sono la volontà, la forza, tutto ”**

Confidare nella capacità di resilienza e nella voglia di riscatto. Resilienza che si trasforma in voglia di investire per ricominciare, nel desiderio di integrarsi e dare il proprio contributo al paese che li accoglie.

**“ Il mio sogno è inserirmi, è diventare una salvadoregna in Italia. (...) è una gioia per me perché sto vivendo il sogno che io avevo e lo sto vivendo proprio materialmente, perché sto apportando all’Italia. Non è l’Italia che soltanto aiuta me, ma anche io sto aiutando l’Italia ”**



## CONSIGLI IN PILLOLE

Poter accedere ad un impiego rappresenta, nella narrazione delle persone rifugiate, un’importante opportunità di riscatto e un’occasione per ricostruire la propria identità lavorativa.

Ciò si traduce per le aziende nella possibilità di contare su personale che possiede importanti competenze trasversali di resilienza e affiliazione (dimensioni fondamentali dell’*employability*). Il consiglio che emerge è quindi quello di non fermarsi allo stereotipo della persona che “chiede qualcosa”, ma piuttosto di considerare l’inserimento dei rifugiati in azienda come un investimento che viene ripagato da tanta dedizione per il proprio lavoro e fidelizzazione verso l’azienda.

## **4<sup>a</sup> Tappa**

**“Nessuno lavora  
per se stesso”**

## DIMENSIONE 4

# Impatto sul work environment

L’incontro di culture diverse sul posto di lavoro ha un impatto positivo sulla motivazione del *team*, aumentando, anche in questo caso, la *performance* dell’azienda: l’inclusione della diversità, come ha affermato un rappresentante aziendale, ha portato

**“un’intesa tra le nostre squadre veramente del tutto inaspettata sia dal punto di vista del clima sia dal punto di vista proprio dell’efficacia della resa dell’attività lavorativa, anche del servizio reso al cliente”.**

Le diversità che si incontrano sul posto di lavoro generano occasioni

**“per far capire il proprio valore lavorando insieme”**

È uno scambio reciproco di esperienze, competenze e vissuti che ha un impatto positivo notevole sulla motivazione del personale, sulla riscoperta del valore del proprio lavoro.

La travolgente voglia di apprendere che i rifugiati portano con loro è un elemento che rivitalizza la squadra della quale fanno parte e che porta ai colleghi di lavoro un entusiasmo “rigenerante”. Lo stesso entusiasmo che le *équipe* consolidate hanno conosciuto e forse nel tempo dimenticato.

Nei progetti di inserimento lavorativo, i collaboratori hanno l’opportunità di affiancare “i nuovi arrivati” insegnando loro non solo tecniche e procedure operative, ma potendo raccontare una storia, “*un’esperienza di processo*”, recuperando, come suggerisce il rappresentante di un’azienda,

**“la bellezza del lavoro che noi svolgiamo”**

La multiculturalità del gruppo di lavoro, inoltre, crea occasioni di incontro con culture differenti ed alimenta la voglia di conoscere ciò che è diverso, superando il

**“bias nei confronti di persone che sono evidentemente lontane dalla nostra cultura”**

perché è l’incontro/confronto che decostruisce la diffidenza verso la diversità.

L’introduzione di collaboratori che portano il valore della “diversità” non è però un fatto scontato, ma il risultato di un processo delicato.

Affinché la stessa diventi un vantaggio per l’azienda è necessario pensarne e accompagnare i diversi passaggi, monitorare il gruppo di lavoro.

Essenziale in questo senso risulta essere il ruolo del tutor aziendale, spesso individuato nel responsabile del *team*; qualcuno che possieda sensibilità e capacità adeguate, in grado di

**“saper non solo accogliere  
ma anche di saper integrare”**

Quest’ultimo, investito della funzione di esperto e mentore sulla parte operativa del lavoro, diventa fondamentale non solo per accompagnare la crescita delle competenze tecniche dei nuovi colleghi, ma perché diventa garante del loro rendimento e, di conseguenza, del benessere del gruppo intero.

È importante prevedere anche “*piani di inserimento*” che permettano alle persone neo-assunte di lavorare “*in estrema sicurezza ed autonomia*”.

**“Un gruppo di lavoro è come ...  
le formiche.  
Le formiche lavorano in gruppo,  
nessuno lavora per se stesso.  
Il lavoro di gruppo è davvero  
quello che le aziende si aspettano da noi,  
perché dentro un’azienda io non sarò mai da solo”**

**“Le persone che lavorano  
in una squadra  
sono come le chiavi,  
ognuno può aprire una porta,  
cioè scoprire cosa c’è dietro,  
vedere cose  
che non vedevo prima.  
Ognuno ci mette tutto quello che ha”**



## LE RACCOMANDAZIONI DELLE PERSONE RIFUGIATE

Far sentire le persone partecipi di una cultura aziendale

“ **Se devo dare un consiglio ad un’azienda, di impiegare questi rifugiati e dargli la voglia di restare.**

**La voglia... quando uno lavora in azienda e si trova bene, nell’ambito, nel guadagno, nel lavoro svolto rimarrà.**

**Se la cultura dell’azienda lo mette da parte, lo fa stare male, anche se ha delle competenze, anche se guadagna bene, l’ambito, l’atmosfera tra i colleghi, se si sente messo da parte, uno dice ‘ma che ci faccio qui?’ ”**

Creare una cultura condivisa all’interno del gruppo di lavoro per superare criticità che derivano da possibili incomprensioni e discriminazioni

“ **L’azienda deve creare una cultura aziendale e dare delle linee guida tra i colleghi. Perché l’azienda ha una cultura e quella deve essere, che chiunque lavora ha lo stesso diritto, sono tutti uguali, neri, cinesi... la diversità non deve essere tra i colleghi** ”

Accompagnare la squadra al cambiamento e alla valorizzazione della diversità durante tutto il percorso di inclusione

“ **Quello che mi posso aspettare è che praticamente loro creino empatia, anche per il personale, che facciano riunioni e dicano che sta arrivando gente nuova, che non è italiana ma è capace di fare tante cose e che possono imparare da voi e voi potete imparare da loro. Che ci sia più empatia e non che ci sia il pregiudizio che ‘sei straniero’. Più accoglienza e più empatia, magari sarebbe bello trovare nelle aziende** ”

Sancire un patto scritto, che impegni entrambe le parti al rispetto di un accordo condiviso

“ **In francese si chiama ‘une charte’. All’inizio del progetto si firma un linea guida del progetto. Prima di fare un project management plan c’è il project charter, ovvero l’obiettivo del progetto. Come il progetto sarà fatto, chi lo farà e il deliverable. La charte è un foglio, che è un engagement che ognuno di noi prende firmando quella charte per rispettare quello che c’è scritto dentro. Una sorta di impegno ... morale** ”

Individuare un *tutor* aziendale che fornisca dei *feedback* che orientino il lavoratore rifugiato nel percorso di inserimento in azienda e lo supportino nel processo di apprendimento

“ **Da quando ho finito questo tirocinio mi avrebbe aiutato se qualcuno mi avesse fatto capire ‘Guarda, hai lavorato 4 mesi, queste sono le cose positive, queste negative...’. Io stavo aspettando quello, di sapere quello che ho fatto di buono, quello che ho fatto male, così posso imparare. Mi avrebbe aiutato, ognuno ha cose che sa fare meglio o peggio** ”



## CONSIGLI IN PILLOLE

Il processo di inclusione nei contesti organizzativi impatta su tutti i membri del team creando un confronto che spesso si traduce in incontro di diversità e a volte in confronto tra mondi diversi.

Le persone rifugiate individuano nel tutor aziendale la figura chiave capace di mediare lo scambio, soprattutto per quel che concerne le dimensioni professionali, etiche ed emotive del lavoro.

Il cambiamento che coinvolge tutto il team di lavoro, spesso, si traduce in una maggiore consapevolezza della possibilità di migliorarsi proprio grazie all’incontro/confronto con la diversità.

Il cambiamento si traduce in una maggiore consapevolezza della possibilità evolutiva di tutto il team di lavoro.

**5<sup>a</sup> Tappa**  
**“Ogni cliente  
si deve sentire  
rappresentato”**

## DIMENSIONE 5

# Il diversity management come opportunità

Investimenti in progetti di *diversity & inclusion* sono guidati dalla volontà di

**“aumentare esponenzialmente  
il valore umano”**

e di far parte di un processo di cambiamento culturale

**“anche al di fuori delle mura dell’unità  
per cui stiamo lavorando.**

**Nel mio caso è uno store ma anche  
a cascata questo influenza tutta la community,  
tutte le persone che vengono a contatto,  
banalmente i familiari**

**delle persone che lavorano per noi (...)**

**Se possiamo riassumere  
con il capitale umano  
è incommensurabile”**

La ricerca ha evidenziato come il *diversity & inclusion* management non sia soltanto una strategia di *business* ed una politica di responsabilità sociale d’impresa (CSR),

ma sia soprattutto una opportunità per le aziende stesse di aprirsi a nuovi mondi, di acquisire competenze, visioni, culture nuove che non puntano soltanto ad un ritorno materiale di investimento nel breve periodo, ma ad un arricchimento e ad un ritorno nel lungo periodo, in termini materiali e culturali.

Nel momento stesso in cui l’incontro con la diversità avviene all’interno di una società multiculturale, esso acquisisce un valore differente e le aziende pongono un’attenzione particolare al tema proprio perché consapevoli del loro ruolo nella società, della loro responsabilità nel processo culturale di apertura alla diversità, tanto da affermare che è

**“connaturato nel DNA”**

l’esigenza di

**“portare un impatto  
come azienda”**

Questo cambiamento di approccio al *diversity & inclusion management*, inteso non più solo come “investimento/rischio” ma come “opportunità”, coincide con un cambiamento speculare dell’atteggiamento dei beneficiari che tendono a non porsi più

solo come “persone che chiedono occasioni per fare qualunque cosa” ma piuttosto come “persone consapevoli di avere competenze e talenti specifici che possono portare valore all’azienda” nella quale lavorano.

Alcune persone rifugiate intervistate hanno ben espresso questa consapevolezza, suggerendo alle aziende di

**“guardare il rifugiato  
come una risorsa  
prima che come  
una fonte di diversità”**

sotto molteplici aspetti:

**“quando il rifugiato  
parla l’italiano o l’inglese  
più della sua lingua madre”**

tale risorsa permette alle aziende di dialogare con fette di mercato più ampie,

**“comunicare  
con il mondo”**

l’inclusione attiva un processo di familiarizzazione con la diversità, rendendo le aziende pronte a

**“visitare un direttore  
o un capo laboratorio  
che è nero”**

in un altro paese, come in Francia o in Belgio, ad esempio; infine, tale inclusione restituisce alla società anche un’immagine virtuosa dell’azienda che include e rappresenta ogni differente cliente.



## LE RACCOMANDAZIONI DELLE PERSONE RIFUGIATE

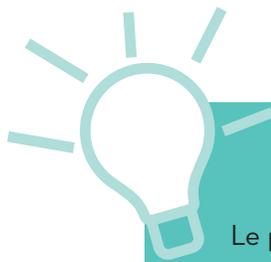
Valorizzare la diversità come ricchezza

“ **Quando ero in Libia, lavoravo con i colleghi dal Pakistan, dall’India, dall’Egitto, all’Iraq. Preferivo avere la diversità soprattutto nell’ambito del lavoro, piuttosto che essere tutti libici, tutti dello stesso colore, diventava routine... C’è un altro fattore: chi arriva dall’Egitto, per esempio, porta la sua cultura, i suoi valori, una vita che si unisce con noi e prende un’altra via. E io la considero una cosa molto positiva** ”

“ **Vorrei dire alle aziende che portiamo tanta conoscenza, non solo parliamo italiano, ma la lingua del nostro Paese e magari sappiamo cose che loro non sanno e possiamo portare un contributo** ”

Includere per restituire alla community un’immagine di apertura, per creare appartenenza e fidelizzazione

“ **Io direi che un’azienda che prende un rifugiato è un’azienda che fa vedere agli altri clienti che noi rappresentiamo una fascia di clientela dell’azienda. Ad esempio, se una persona entra nel negozio e trova me, originario del suo Paese, si ritroverà rappresentato. Quindi l’azienda mi deve prendere perché io rappresento una parte di quel popolo che potrebbe essere il cliente di quell’azienda. Ogni cliente si deve sentire rappresentato, è anche un sistema di marketing. Se un’azienda lavora solo con italiani il cliente può pensare che è un’azienda razzista, che non si apre a tutti. Mischiare i colori, mescolare culture, qualcuno può portare il suo vissuto, la sua cultura, può portare l’immagine di tutto un popolo. Questo dà qualcosa di più all’azienda, ecco perché deve assumere la diversità** ”



## CONSIGLI IN PILLOLE

Le persone rifugiate riconoscono il valore della multiculturalità nel contesto lavorativo in termini di *employer branding* e di internazionalizzazione del prodotto/servizio, ma anche come scelta strategica, come opportunità di poter andare oltre i propri confini ed aprirsi a nuove soluzioni, nuovi punti di vista, nuove prospettive e orizzonti condivisi.

## Conclusioni

La ricerca ha permesso di rilevare dimensioni cruciali del percorso di inserimento socio-lavorativo e di far emergere strategie in grado di guidare le aziende nella soluzione delle criticità da loro stesse sollevate.

Ci preme ribadire che questo report narrativo è il frutto di un lavoro di co-costruzione a *più mani* e soprattutto a *“più voci”*, nel cui processo di costruzione le persone rifugiate sono state chiamate ad essere co-autori e “ragionare come fossero un’azienda”. È questo processo condiviso che ha davvero rappresentato l’elemento di innovatività del presente strumento.

Si è partiti dunque dal momento istituyente, il momento dell’incontro tra la persona rifugiata e il mondo aziendale. Un incontro che in troppi casi non avviene per via di un muro pregiudiziale che relega di *default* le persone rifugiate a settori specifici del lavoro e “destinati” a lavori poco qualificati.

Abbiamo dialogato su come spesso le persone rifugiate si presentano al mondo del lavoro: come coloro che possono “fare qualunque cosa”, passando il messaggio erroneo che un lavoro vale l’altro e che quel lavoro e quell’azienda non l’hanno scelta, spinti solo dal bisogno, suggerendo così la mancanza di un progetto professionale. Questa visione è corretta dalle stesse persone rifugiate che affermano come il bisogno di trovare un’occupazione sia una realtà, ma tale bisogno si affianca alla voglia di investire, di abitare il nuovo, un nuovo ruolo lavorativo che diventa non più un ripiego, ma una possibilità di reinventarsi, di riscoprirsi.

È stata poi evidenziata l’importanza della “componente umana delle risorse”: tra l’azienda e la persona rifugiata che vi accede si crea un forte legame, quasi come fossero appartenenti alla stessa famiglia. A fronte di questo forte legame sembra esservi il timore di persone con vissuti forti e traumatici alle spalle, quindi persone fragili e problematiche, ma rispetto a questo punto, i beneficiari intervistati restituiscono una grande capacità di resilienza in virtù di una voglia di riscatto, per cui ci dicono che *“non sono solo il mio passato”*, voglio e posso essere altro.

Abbiamo parlato di come l’introduzione di una “diversità” nel *team* abbia un impatto positivo sul clima lavorativo e di conseguenza sulla performance aziendale.

Non solo per il reciproco scambio di esperienze, ma perché mette in condizione i lavoratori di ri-scoprire il valore del proprio lavoro.

Affiancando i nuovi arrivati, i membri di un’*équipe* trasmettono loro i saperi, le esperienze di processo, riappropriandosi della *“bellezza”* del proprio lavoro.

Il *diversity & inclusion management* diventa così *“funzione socio-economica”* guidato da ragioni di responsabilità e di *business* ma proiettato verso un percorso di **cambiamento culturale** che coinvolge persone di culture diverse e offre momenti e luoghi di incontro che rafforzano *“l’efficienza creativa e lavorativa”* fondata sul principio che *“siamo tutti forti perché siamo diversi”*.

Le parole chiave: co-progettazione, dialogo, employability, costruzione dell’intenzionalità, senso e narrazione

# Ringraziamenti

La stesura del presente documento è avvenuta in un momento storico particolare che ha visto le interazioni riorganizzarsi in versione virtuale, “on-line”, a causa degli inaspettati cambiamenti provocati dalla pandemia da SARS-CoV-2.

Il costante lavoro di squadra ha permesso la co-produzione di un documento costruito grazie alla partecipazione di diversi attori dei percorsi di inserimento lavorativo e soprattutto alla partecipazione delle persone rifugiate, utenti/beneficiari di tali percorsi.

## Si ringraziano

Barilla G. a R. Fratelli - S.p.a  
Bluserena S.p.A.  
Carrefour Italia  
EXPERIM S.r.l.  
Fattoria Riparo, Soc. Coop. Soc. Agricola  
Fraschetti Spa  
IPSOS S.r.l.  
Leroy Merlin Italia Srl  
Number 1 Logistics Group S.p.A.  
Az. Agr. Ricci Siro e Figli SS  
Pastella Food Lab SRL  
Impresa Pizzarotti & C. S.p.A.  
Tiresias S.r.l.  
UNIQLO CO. LTD per il fondamentale contributo alla ricerca  
GUCCIO GUCCI SPA  
THE ADECCO GROUP ITALIA

## Un grazie particolare è rivolto ad

Amir  
Andres  
Awais  
Diallo  
Georgina  
Juan Camilo  
Judicael  
Khaled  
Metuchela  
Moejeeb  
Nik  
Priscila  
Serigne  
Sharik  
Sohila  
Solange  
Yuri  
A.  
a tutti loro che hanno permesso di conoscere il loro vissuto, le loro esperienze e di guidare gli autori nella stesura del documento.

## Team di lavoro

Roberta Baldi, psicologa e ricercatrice  
Cristiana Di Pietro, ricercatrice LUMSA  
  
Valentina Brattelli, Andrea De Bonis  
e Massimo Gnone  
per UNHCR  
  
Monia Dardi e Michaela Imperatori  
per Fondazione Adecco  
per le Pari Opportunità

FONDAZIONE ADECCO  
PER LE PARI OPPORTUNITÁ  
THE ADECCO GROUP

