Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali

Corso di Laurea Magistrale in

Scienze del Governo e Politiche Pubbliche

RECLUTAMENTO E SELEZIONE DEL PERSONALE STRANIERO IMMIGRATO IN ITALIA

Relatore prof. Paolo Gubitta

Laureando: Veaceslav Cozac
Matricola: 2103350

Anno Accademico 2024/2025

"A tutti coloro che, come me, hanno scelto l'Italia come casa, cercando di costruire un futuro migliore e contribuire con il proprio lavoro. Questa tesi è dedicata a chi crede che la diversità sia una ricchezza e che il superamento degli stereotipi sia possibile solo attraverso il rispetto, l'integrazione e il valore che ogni individuo porta con sé."

INDICE

INTRODUZIONE E SINTESI 1

1. CAPITOLO 5

IL QUADRO NORMATIVO DELL'IMMIGRAZIONE IN ITALIA 5

1.1 Introduzione 5
1.2 Evoluzione storica della legislazione 6
1.2.1 Normative nazionali 6
1.2.2 Direttive europee 9
1.2.3 Accordi internazionali 11
1.3 Permessi di soggiorno e autorizzazioni 13
1.3.1 Tipologie di permessi 13
1.3.2 Procedure di rilascio 16
1.3.3 Rinnovi e conversioni 19
1.4 Adempimenti per l'assunzione 22
1.4.1 Obblighi del datore di lavoro 22
1.4.2 Documentazione necessaria 24
1.4.3 Verifiche e controlli 26
1.5 Conclusione 28

2. CAPITOLO 29

IL MERCATO DEL LAVORO E GLI IMMIGRATI 29

2.1 Introduzione 29
2.2 Analisi demografica 30
2.2.1 Distribuzione territoriale 30
2.2.2 Composizione per nazionalità 32
2.2.3 Caratteristiche sociodemografiche 34
2.3 Settori occupazionali 37
2.3.1 Industria e manifattura 37
2.3.2 Servizi e terziario 39
2.3.3 Agricoltura 42
2.4 Condizioni lavorative 45
2.4.1 Contratti e tipologie di impiego 45
2.4.2 Retribuzioni e disparità salariali 46
2.4.3 Sicurezza e tutele 48
2.5 Conclusione 51

3. CAPITOLO 53

PROCESSI DI RECLUTAMENTO 53

3.1 Introduzione 53
3.2 Strategie di ricerca 54
3.2.1 Canali tradizionali 54
3.2.2 Piattaforme digitali 55

3.2.3 Network professionali ... 58
3.3 Metodologie di selezione ... 59
3.3.1 Screening preliminare ... 59
3.3.2 Valutazione delle competenze ... 61
3.3.3 Colloqui interculturali ... 63
3.4 Conclusione ... 66

4. CAPITOLO ... 67
GESTIONE DELLA DIVERSITÀ ... 67

4.1 Introduzione ... 67
4.2 Politiche aziendali ... 68
4.2.1 Diversity management ... 68
4.2.2 Inclusione lavorativa ... 71
4.2.3 Formazione interculturale ... 74
4.3 Comunicazione efficace ... 76
4.3.1 Barriere linguistiche ... 77
4.3.2 Differenze culturali ... 79
4.3.3 Strategie di mediazione ... 81
4.4 Conclusione ... 82

5. CAPITOLO ... 85
SFIDE E OPPORTUNITÀ ... 85

5.1 Introduzione ... 85
5.2 Ostacoli all'integrazione ... 86
5.2.1 Barriere burocratiche ... 86
5.2.2 Discriminazioni ... 88
5.2.3 Gap formativi ... 91
5.3 Valorizzazione dei talenti ... 93
5.3.1 Competenze specifiche ... 93
5.3.2 Innovazione organizzativa ... 95
5.3.3 Sviluppo professionale ... 96
5.4 Conclusione ... 98

INTRODUZIONE E SINTESI

CONTESTO DI RIFERIMENTO – Il reclutamento e la selezione della forza lavoro sono i processi indispensabili in ogni economia moderna. In tal modo, quando si tratta dell'assunzione della manodopera straniera sul mercato del lavoro italiano, il meccanismo dell'assunzione affronta le diverse opportunità e le sfide specifiche della nostra economia. Di seguito all'aumento dei flussi migratori e delle dinamiche in costante evoluzione sul mercato del lavoro, le problematiche di inclusione sociale assumono maggiore importanza e attualità. Pertanto, la domanda della presente ricerca sorge proprio dalle questioni affrontate: in che modo si possono migliorare le politiche e le pratiche di reclutamento e selezione dei lavoratori stranieri per garantire l'inclusione e la valorizzazione della diversità?

Il presente studio si articola intorno a questo interrogativo, esplorando le problematiche e le opportunità legate al reclutamento e alla selezione dei lavoratori stranieri.

OBIETTIVI DELLA TESI – L'obiettivo primario di questo studio è di analizzare in dettaglio le pratiche di reclutamento e selezione dei lavoratori stranieri sul mercato del lavoro italiano. Lo scopo è quello di approfondire le barriere normative e burocratiche che spesso limitano l'accesso al lavoro e di evidenziare le opportunità che sorgono grazie alla diversità etnica e culturale. Il lavoro si focalizza sui diversi processi che le imprese italiane applicano nel reclutamento, la selezione e l'integrazione del personale straniero. Si analizzano le diverse opportunità e le sfide che si presentano, nonché la valorizzazione della forza lavoro straniera.

Vengono inoltre individuate le principali tendenze, con particolare attenzione alla gestione aziendale e alla valorizzazione delle differenze, alla digitalizzazione del processo di reclutamento e di selezione. È stata inoltre analizzata una vasta documentazione scientifica e istituzionale proveniente dal portale di dati ISTAT, dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, dal dipartimento dell'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) e dal dipartimento delle Nazioni Unite degli Affari economici e sociali (UN DESA), al fine di elaborare una ricostruzione degli elementi più rilevanti che hanno caratterizzato e caratterizzano oggi l'assunzione del personale straniero.

PRIMO CAPITOLO – Il primo capitolo introduce il quadro normativo italiano in materia di immigrazione, analizzando l'evoluzione storica della legislazione nazionale, le direttive europee e gli accordi internazionali. La legislazione italiana ha subito numerosi cambiamenti, rispondendo a flussi migratori crescenti e a necessità socioeconomiche in continuo mutamento. Nonostante gli sforzi normativi, il sistema rimane frammentato e, talvolta, inefficace nel garantire una vera integrazione. Le procedure burocratiche complesse, i permessi di soggiorno e le autorizzazioni al lavoro continuano a rappresentare ostacoli significativi, che necessitano di una riforma profonda. In questo contesto, l'efficacia delle politiche pubbliche risulta compromessa dalla lentezza e dalla complessità amministrativa, che non facilita l'inserimento rapido degli immigrati nel sistema lavorativo.

SECONDO CAPITOLO – Il secondo capitolo esplora il mercato del lavoro italiano e la posizione degli immigrati al suo interno. Con una crescente distribuzione territoriale delle forze lavoro migranti, le differenze tra Nord e Sud Italia emergono chiaramente. Molti immigrati si concentrano in settori come l'industria, il terziario e l'agricoltura, dove la domanda di manodopera è più alta e le condizioni lavorative spesso precarie. La disparità salariale, insieme alla mancanza di tutele e sicurezza, costituiscono uno degli aspetti più problematici di questa inserzione nel mercato del lavoro. La scarsa valorizzazione delle competenze degli immigrati e il loro accesso limitato a opportunità professionali qualificate riflettono le difficoltà che questi lavoratori affrontano nella ricerca di una posizione stabile e dignitosa.

TERZO CAPITOLO – Il terzo capitolo si concentra sui processi di reclutamento e le strategie utilizzate dalle aziende italiane per integrare i lavoratori immigrati. La selezione

avviene principalmente attraverso canali tradizionali e piattaforme digitali, con una crescente attenzione al networking professionale. Le metodologie di selezione si sono evolute, includendo screening preliminari e colloqui interculturali, finalizzati a superare le barriere culturali e linguistiche. Tuttavia, nonostante l'adozione di strumenti moderni, la difficoltà principale rimane la valutazione delle competenze specifiche degli immigrati, che spesso non trovano un riconoscimento adeguato nel contesto italiano, riducendo le loro possibilità di accesso a posizioni lavorative più elevate.

QUARTO CAPITOLO – Il quarto capitolo affronta il tema della gestione della diversità all'interno delle aziende. In un contesto caratterizzato da un numero crescente di lavoratori immigrati, le politiche di diversity management si sono diffuse, con l'obiettivo di promuovere un ambiente di lavoro inclusivo ed equo. Le politiche aziendali orientate all'inclusione lavorativa e la formazione interculturale sono strumenti cruciali per abbattere le barriere linguistiche e promuovere una comunicazione efficace tra dipendenti di diverse origini. Le aziende che investono in questi ambiti sono in grado di sfruttare il potenziale innovativo che la diversità culturale porta con sé, migliorando la coesione e il clima aziendale.

QUINTO CAPITOLO – L'ultimo capitolo esplora le sfide e le opportunità legate all'integrazione degli immigrati nel mercato del lavoro italiano. Le principali barriere all'integrazione includono le difficoltà burocratiche, le discriminazioni e il gap formativo che gli immigrati si trovano ad affrontare. Tali ostacoli impediscono un'integrazione fluida e piena. Tuttavia, ci sono numerose opportunità derivanti dalla valorizzazione dei talenti migranti e dalle competenze specifiche che questi lavoratori portano con sé. Le aziende italiane, se riescono a implementare strategie di mediazione e investire nello sviluppo professionale degli immigrati, possono trarre vantaggio dall'innovazione organizzativa che scaturisce dalla gestione della diversità. La sfida, quindi, non sta solo nel superamento degli ostacoli, ma nell'abilitare un cambiamento culturale e organizzativo che possa realmente favorire l'integrazione a lungo termine.

1. CAPITOLO

IL QUADRO NORMATIVO DELL'IMMIGRAZIONE IN ITALIA

1.1 Introduzione

Il quadro normativo dell'immigrazione in Italia rappresenta l'elemento per eccellenza per comprendere quali siano i criteri e le tutele riservate, secondo la legge, agli immigrati presenti nel nostro Paese. La disamina del corpus normativo in materia di immigrazione costituisce il punto d'inizio dal quale procedere nell'individuazione delle principali criticità e potenzialità inerenti alle opportunità del mercato del lavoro per gli immigrati.

Il capitolo esplora come lo Stato regola l'ingresso, la permanenza e l'integrazione degli stranieri nel territorio nazionale, mettendo in luce i principali strumenti giuridici, le istituzioni coinvolte e le tendenze recenti. In particolare, verranno trattati: - le fonti del diritto: costituzione, leggi ordinarie, decreti legislativi e normative europee che influenzano la gestione dell'immigrazione; - i percorsi di ingresso e soggiorno: visti, permessi di soggiorno, asilo e protezione internazionale, nonché i criteri di assegnazione dei numeri di quota e le procedure amministrative; - la protezione dei diritti fondamentali: accesso al lavoro, all'assistenza sanitaria e all'alloggio; - i ruoli delle istituzioni: ministeri competenti, prefetture, questure e organi di vigilanza, nonché il contributo delle politiche regionali e locali; - scenari normativi e sfide attuali: nuovi orientamenti politici, gestione delle emergenze migratorie, integrazione sociale e strumenti di cooperazione europea. Questo capitolo intende offrire una mappa chiara delle disposizioni principali, evidenziando come la normativa italiana cerchi di bilanciare sicurezza, diritti umani e opportunità di integrazione, in un contesto europeo in continua evoluzione.

1.2 Evoluzione storica della legislazione

L'analisi dell'evoluzione storica della legislazione sull'immigrazione in Italia è volta a individuare le principali tappe di questo processo. Dal percorso delle normative nazionali alle influenze delle direttive europee e degli accordi internazionali, emerge un quadro di mutamento e adattamento continui. Il panorama legislativo è un elemento fondamentale per comprendere il mercato del lavoro migrante e le politiche di inclusione.

1.2.1 Normative nazionali

La legge 943/1986 rappresenta la pietra angolare della legislazione sull'immigrazione, garantendo a tutti i lavoratori stranieri regolarmente residenti l'uguaglianza di trattamento e di diritti rispetto ai lavoratori italiani, vietando così ogni forma di discriminazione[1]. Tuttavia, ad una garanzia di parità sul piano legale non corrisponde una parità effettiva per tutti, soprattutto per coloro che appartengono ai ceti più umili.

Le disposizioni in materia sanitaria sono state progressivamente ampliate e sono state garantite pari condizioni di accesso alla tutela della salute per tutti i lavoratori stranieri regolari e i cittadini italiani. Il lavoratore straniero regolare in Italia ha diritto a iscriversi al Servizio Sanitario Nazionale pagando un contributo volontario, che diviene automatico quando si ha un contratto di lavoro. Si accentua il rischio di esclusione dal SSN dei lavoratori stranieri che non hanno il permesso di soggiorno[2].

La Corte Costituzionale, nel suo orientamento giurisprudenziale, ha affermato che il diritto alla previdenza e all'assistenza è attribuito a tutti i lavoratori, indipendentemente dalla cittadinanza[3].

La legge n. 33/1980 riconosce al lavoratore extracomunitario, che non è regolarmente in Italia, il diritto al ricovero ospedaliero con riserva del pagamento dei costi che potrebbero essere versati dal Consolato.

La legge 189/2002 (Legge Bossi-Fini) riforma in modo significativo la disciplina dell'immigrazione. Stabilisce un sistema per le quote degli ingressi annuali con un forte legame tra permesso di soggiorno per lavoro e la stipula di un contratto regolare di lavoro, che

[1] Z. Grandi, Foffano & Marcuzzo*, Lavoro, cittadinanza, immigrati*, Rivista italiana di diritto pubblico comunitario. Università Ca' Foscari di Venezia. 2005, p.232-233.
[2] *Ibidem.*
[3] *Ibidem.*

diviene la condizione determinante per l'ingresso, a causa del limite numerico delle quote stabilite[4]. Il sistema delle quote di ingresso per motivi di lavoro appare poco adeguato a colmare il gap esistente e alimenta inevitabilmente il lavoro irregolare[5].

Una delle novità introdotte dalla Legge Bossi-Fini è la cosiddetta pianificazione degli ingressi per motivi di lavoro tramite il decreto-flussi annuale. La pratica dei decreti-flussi ha parzialmente adempiuto a queste richieste, privilegiando l'impiego stagionale, che ha emarginato quello a tempo indeterminato e, di fatto, il lavoro stagionale è diventato il principale canale di accesso alla regolarità. La rigidità delle procedure in tema di ingressi di cittadini extra-UE e la scarsità di numeri disponibili hanno favorito l'accesso al lavoro non regolarizzato, soprattutto in agricoltura e turismo, in cui è particolarmente richiesta manodopera a bassa qualificazione[6]. Le regole per la selezione dei lavoratori stranieri ed i contingentamenti numerici rappresentano un limite reale all'entrata nel mercato del lavoro[7]. La gestione delle politiche dei flussi ha accentuato la logica dei caporali. In agricoltura i lavoratori extracomunitari si sono resi dipendenti da figure intermedie, spesso al servizio di aziende del settore, che li reclutano e che, per un certo guadagno, li fanno lavorare in condizioni più o meno accettabili[8].

Il d.l. n. 145/2024 prevede l'obbligo di precompilare le domande di partecipazione ai click day in via telematica per la conversione dei permessi di soggiorno per studio e per tirocinio. Gli interessati dovranno poi recarsi presso lo Sportello Unico per l'Immigrazione (SUI) per esprimere l'interesse ad avviare le pratiche per il permesso di soggiorno. Per agevolare la presentazione, la norma prevede l'utilizzo della firma digitale per rendere le domande più spedite e meno complesse[9].

Con le nuove modifiche introdotte dal d.l. n. 145/2024 sarà impedito l'ingresso di lavoratori extra-UE alle imprese che non si adeguano alle direttive di digitalizzazione e che non precompilano online le domande per i click day[10].

---

[4] *Ivi,* p.240.

[5] L.Calafà, *Il mercato del lavoro dei cittadini extra-Ue in trasformazione.* Rivista online «Questione Giustizia», 4/2019, p.84.

[6] *Ibidem.*

[7] *Ibidem.*

[8] *Ivi,* p.87.

[9] F. Marrocco, *Lavoro – Lavoratori extracomunitari* (Circolare n. 221/2024) Roma 10/24, Confetra, p.1.

[10] *Ibidem.*

Si è cercato di semplificare l'accesso al sistema dell'immigrazione e all'assunzione dei cittadini extra-UE grazie all'introduzione di meccanismi che limitano il numero di domande che possono essere inoltrate in rapporto al fatturato ed ai dipendenti che operano nel settore dell'attività per la quale viene richiesta la manodopera straniera. La norma ha l'obiettivo di regolamentare, almeno in linea teorica, il flusso dei nuovi arrivi attraverso un limite massimo alle quote di richieste in rapporto al fatturato di ciascuna azienda, al suo settore di attività ed al numero di dipendenti[11].

Il recente d.l. n. 145/2024 ha introdotto il click day bis e tre nuovi click day supplementari, oltre a quello già programmato. Questa innovazione prevede altri tre momenti con apertura di nuove quote e quindi un ampliamento della richiesta di lavoro per i cittadini extra-UE in agricoltura e turismo. Si tratta di un grande impegno, poiché l'allargamento dei flussi richiede aderenza alle norme della digitalizzazione. Infatti, l'introduzione dei click day potrebbe penalizzare quelle aziende del settore che non sono ancora pronte ad affrontare le novità della transizione digitale. Bisognerà essere competitivi e possedere dispositivi idonei per gestire in maniera veloce ed efficace la procedura telematica[12].

In teoria, la legge consente l'ingresso in Italia di cittadini extra-UE con contratto a tempo indeterminato, ma nella pratica questo flusso avviene solo nel settore stagionale[13]. I permessi per il lavoro stagionale possono essere pluriennali con la possibilità di regolare la mobilità circolare[14]. L'emissione di permessi pluriennali per il lavoro stagionale, pensata per favorire la mobilità regolare, nella realtà non supporta un'integrazione stabile, ma si traduce spesso in una mobilità circolare, limitando le opportunità di inclusione a lungo termine[15].

Un esempio delle influenze regionali delle politiche migratorie si può osservare in Sardegna, dove nel 2023, la provincia che presenta un numero maggiore di stranieri è quella di Sassari con il 4,4% della popolazione, seguita dalla provincia di Cagliari con il 3,6%, a

[11] *Ibidem.*
[12] *Ibidem.*
[13] L.Calafà, *Il mercato del lavoro dei cittadini extra-Ue in trasformazione.* Rivista online «Questione Giustizia», 4/2019, p.83.
[14] *Ivi*, p.84
[15] L.Calafà, *Il mercato del lavoro dei cittadini extra-Ue in trasformazione.* Rivista online «Questione Giustizia», 4/2019, p.83.

fronte di una percentuale del 3,1% dell'intera isola[16]. Nel 2023 il motivo del rilascio dei nuovi permessi è prevalentemente quello del ricongiungimento familiare[17]. La percentuale degli stranieri che svolgono l'attività di collaboratrici domestiche (badanti, colf ed altre) nel 2023, rispetto a quella dei non stranieri, supera il 16%[18].

1.2.2 Direttive europee

Le direttive europee in tema di mobilità dei lavoratori e regolazione dei permessi di soggiorno hanno l'obiettivo di uniformare tutti gli Stati membri, rendendo sempre più facili e uguali le modalità di accesso e permanenza. Purtroppo, però, la loro attuazione a livello nazionale non ha sempre portato a risultati omogenei, come testimonia la difficoltà ad accedere al lavoro per i lavoratori stranieri altamente qualificati, nonostante la Direttiva Blue Card UE (53% dei partecipanti alla consultazione pubblica effettuata a riguardo). Il 55% dei potenziali destinatari la conosce mentre le organizzazioni dei datori di lavoro arrivano al 91%[19].

L'implementazione della direttiva in Italia è di livello inferiore rispetto a Stati come la Germania che nel 2016 ha rilasciato l'85% delle Blue Card UE[20].

La consultazione pubblica mette inoltre in evidenza l'opportunità di estendere l'applicazione della direttiva al lavoro autonomo[21].

L'Agenda europea sulla migrazione è stata implementata a seguito della crisi dei rifugiati del 2015. Sebbene si ponga come strumento di intervento per la gestione del fenomeno, ha rivelato come la governance migratoria in Europa e in Italia sia deficitaria. Nel caso italiano, ad esempio, si denota un'incapacità ad attrarre lavoratori qualificati: solo l'11% dei lavoratori immigrati italiani nel 2016 aveva un'istruzione pari o superiore alla laurea,

---

[16] M.S. Perra, *Strumenti e azioni pubbliche contro lo sfruttamento del lavoro migrante in Sardegna*. Rosenberg & Sellier. Torino, 12/2023, p.82.

[17] *Ivi*, p.83

[18] *Ivi*, p.119.

[19] G. Referre, *Alla ricerca di immigrati altamente qualificati: verso una revisione della direttiva Blue Card.* Eurojus.it, n. 278, 05/2016, pp. 2-3.

[20] M. Vitiello, *L'Agenda europea sulla migrazione dal punto di vista delle migrazioni dei lavoratori qualificati: una valutazione sociologica.* Rivista online Freedom, Security & Justice: European Legal Studies, n. 2, 2018, p.215.

[21] G. Referre, *Alla ricerca di immigrati altamente qualificati: verso una revisione della direttiva Blue Card.* Eurojus.it, n. 278, 05/2016, p. 4.

per la maggior parte occupati in lavori non qualificati[22]. In alcuni settori, come il terziario e soprattutto nei servizi alla persona, nei quali vengono assorbite le donne straniere (50% della forza lavoro straniera) si osserva un processo di ghettizzazione occupazionale[23].
A livello europeo il tasso annuale di migrazione netta negli anni Novanta si aggirava intorno al 2,2 per mille, con una forza lavoro straniera tra il 5 e il 10%[24].
Nonostante l'esigenza di un maggiore coordinamento delle politiche migratorie a livello europeo e l'evidenza che la migrazione sia un driver di crescita demografica e di equilibrio del mercato del lavoro, le regolamentazioni europee non hanno colmato le disparità tra Paesi. L'Italia, infatti, ha continuato a privilegiare i permessi di lavoro di tipo stagionale, aumentando le situazioni di irregolarità. Nel 2016 sono stati rilasciati 460.000 permessi stagionali nell'UE. Di questi, la maggior parte sono stati rilasciati in Polonia, e la migrazione di lavoratori altamente qualificati tramite canali formalizzati è rimasta marginale in Italia[25].
Con l'allineamento alla legislazione europea in materia di diritti e opportunità per gli stranieri, a partire dal 1986 la legislazione italiana ha sancito il principio di uguaglianza di diritti e il divieto di discriminazione[26]. I lavoratori stranieri hanno diritti uguali a quelli dei lavoratori italiani: dall'assistenza sanitaria alla scuola, alla previdenza, ai contratti collettivi. A livello di accesso alle prestazioni e ai servizi, il sistema italiano garantisce infatti molti più diritti rispetto a quelli stabiliti dalle direttive europee. Ma questa uguaglianza, a volte, non si traduce in equità di diritti, in particolar modo se il destinatario è cittadino extracomunitario. In primo luogo, si parla sempre di diritti solo se il cittadino straniero è in situazione regolare, in secondo luogo si possono riscontrare notevoli differenze in materia di diritto ad un lavoro stabile.

---

[22] M. Vitiello, *L'Agenda europea sulla migrazione dal punto di vista delle migrazioni dei lavoratori qualificati: una valutazione sociologica.* Rivista on line Freedom, Security & Justice: European Legal Studies, n. 2, 2018, p.217.
[23] M. Vitiello, *L'Agenda europea sulla migrazione dal punto di vista delle migrazioni dei lavoratori qualificati: una valutazione sociologica.* Rivista online Freedom, Security & Justice: European Legal Studies, n. 2, 2018, p.218.
[24] A. Neal, et al., *Diritto delle Relazioni Industriali.* Rivista della Associazione Lavoro e Ricerche n. 4/XI, 10/2001. p.461.
[25] M. Vitiello, *L'Agenda europea sulla migrazione dal punto di vista delle migrazioni dei lavoratori qualificati: una valutazione sociologica.* Rivista online Freedom, Security & Justice: European Legal Studies, n. 2, 2018, p.214.
[26] Z. Grandi, Foffano & Marcuzzo*, Lavoro, cittadinanza, immigrati*, Rivista italiana di diritto pubblico comunitario. Università Ca' Foscari di Venezia. 2005, p.232.

Quindi, sebbene il livello italiano sia, sul piano dei diritti dei migranti, superiore al livello richiesto dalle direttive europee, l'effettiva integrazione dei lavoratori immigrati continua a rivelarsi un processo incompleto e insoddisfacente.

È necessaria una valutazione delle competenze che il lavoratore straniero acquisisce nel suo Paese di origine per rendere possibile il suo impiego, anche se a livelli meno qualificati. Il mancato riconoscimento delle qualifiche professionali, delle competenze lavorative e delle esperienze di lavoro che i lavoratori immigrati stranieri hanno conseguito all'estero genera spesso una condizione di "underemployment".

In questo quadro, l'incremento delle politiche a livello europeo nei campi dell'istruzione, della formazione e dell'orientamento ha dato luogo in Italia all'orientamento permanente come diritto della persona volto ad accrescere le competenze individuali per l'accesso al mercato del lavoro, con l'obiettivo di intervenire in modo sempre più incisivo ed efficace anche per l'inclusione sociale e professionale di persone provenienti dall'immigrazione[27].

1.2.3 Accordi internazionali

Gli accordi internazionali incidono sulla mobilità del lavoro, regolando i flussi di immigrati e permettendo l'integrazione del lavoratore straniero. Un esempio concreto è dato dagli accordi bilaterali Italia-Belgio nel dopoguerra, in cui i lavoratori italiani emigravano in Belgio, grazie all'accordo del 1946, per far fronte alla domanda della "battaglia del carbone", iniziata per la ricostruzione industriale europea[28]. Malgrado ci fossero dei flussi programmati, le condizioni di lavoro e di vita degli emigrati italiani erano spesso molto miserevoli, come, ad esempio, nella tragedia di Marcinelle del 1956, in cui morirono 136 minatori italiani[29].

A livello internazionale, va posta l'attenzione al fatto che l'Italia, come gli altri Paesi membri dell'UE, non ha ratificato la Convenzione internazionale sulla protezione dei diritti di tutti i lavoratori migranti e dei loro familiari, entrata in vigore nel 2003 e ratificata da Paesi con alto tasso di emigrazione e con basso reddito pro capite. Il rifiuto di adesione

---

[27] S. Ferraro, *L'orientamento permanente: strategia e risorsa per l'integrazione e l'inclusione sociale.* Rassegna CNOS, 2/2014, p.154.

[28] F. Cumuli, *Dai campi al sottosuolo. Reclutamento e strategie di adattamento al lavoro dei minatori italiani in Belgio.* Storicamente, 5,2009, pp.2,4.

[29] *Ivi,* pp. 5,11.

dei Paesi europei a questa convenzione implica la riluttanza a cedere un po' della propria sovranità, accettando regole comuni[30].

Tramite gli accordi bilaterali e multilaterali, si va definendo una modifica demografica della forza lavoro immigrata presente in Italia. L'aumento demografico, ad esempio, delle popolazioni provenienti dall'Europa dell'Est, moldavi e ucraini, e dal subcontinente indiano è stato favorito dagli accordi fra gli Stati per la manodopera straniera e dal rilascio dei permessi, relativi al lavoro domestico, alle badanti e ai ricongiungimenti familiari[31].

A livello europeo, il coordinamento e la concertazione tripartita, stipulata in Italia nel 1993 tra le istituzioni pubbliche e le parti sociali (sindacati e datori di lavoro), avevano l'obiettivo di regolare i flussi migratori. Però, il limite di questa concertazione è stato proprio quello di programmare le quote degli ingressi, che differiscono dalle richieste del mercato del lavoro. I flussi di immigrazione diventano inefficaci e rischiano di svilupparsi attraverso canali informali[32].

Tramite gli accordi internazionali, il sistema produttivo italiano viene modificato attraverso la specializzazione produttiva, la delocalizzazione e la maggiore interazione sul mercato. Dal 1950 ad oggi, il volume degli scambi internazionali è cresciuto in modo notevole e la manodopera immigrata, assunta nei settori che hanno un maggiore riscontro sui mercati internazionali, è diventata la risorsa chiave del sistema produttivo italiano, specialmente nei settori del manifatturiero, del tessile e dell'abbigliamento[33]. Pertanto, si va manifestando la necessità di una revisione dei tempi e delle forme del reclutamento di manodopera immigrata e di una gestione legislativa dei flussi migratori, che possa rispondere in modo rapido e flessibile alle domande emergenti dal mercato del lavoro nazionale e globale. Tuttavia, vi è anche il rischio di sfruttamento di questa forza lavoro, assunta ai livelli retributivi più bassi e meno sindacalizzati[34].

Per poter superare la concezione meramente amministrativa della mobilità del lavoro, bisogna aggiungere agli accordi internazionali clausole come quella di reciprocità e quella

---

[30] M.Calovi, *La salvaguardia della diversità culturale degli immigrati,* Tesi di dottorato, Università Ca' Foscari Venezia, 2012, p.12.

[31] *Ivi,* p.48.

[32] A. Neal, et al., *Diritto delle Relazioni Industriali,* Rivista della Associazione Lavoro e Ricerche n. 4/XI, 10/2001, p.424.

[33] G. Giovannetti, & B. Quintieri, *Globalizzazione, specializzazione produttiva e mercato del lavoro,* Roma, 03/2007, pp. 3, 8.

[34] *Ivi*, p.8

di sicurezza sociale, garantendo agli immigrati una protezione sociale e permettendo di acquisire gli stessi diritti del lavoratore nativo, attraverso l'integrazione. Ciò consentirebbe lo sviluppo personale e professionale del lavoratore, oltre che un'evoluzione del sistema produttivo più rispondente alle esigenze dei diritti umani.

1.3 Permessi di soggiorno e autorizzazioni

Il sistema di permessi di soggiorno e autorizzazioni è un elemento fondamentale per la gestione e l'inclusione dei lavoratori stranieri nel contesto italiano. Esamineremo le differenti tipologie di permessi, le modalità di rilascio, rinnovo e conversione, analizzando le difficoltà applicative e le questioni burocratiche che si pongono nella pratica. Questo sistema si inserisce nelle dinamiche di una più ampia disciplina in materia di immigrazione, oggetto di recenti modifiche e, nonostante l'evoluzione legislativa, ancora ostacolata da problematicità applicative.

1.3.1 Tipologie di permessi

In Italia, il sistema di regolamentazione dei permessi di soggiorno per i cittadini stranieri si articola in varie categorie, ciascuna rivolta a rispondere ad un particolare fine e ad un'esigenza. Tra queste, quelle che vengono rilasciate maggiormente sono: lavoro subordinato, lavoro stagionale, lavoro autonomo, ricongiungimento familiare e motivi umanitari. Le statistiche, infatti, ci fanno notare che i permessi di soggiorno più rilasciati sono proprio quelli legati al ricongiungimento familiare. Questa preferenza rivela una tendenza nel fenomeno migratorio italiano a dare sempre più importanza alla componente familiare. Per quanto concerne l'area lavorativa, invece, la netta maggioranza dei permessi è orientata al lavoro subordinato e stagionale. I settori lavorativi nei quali prevalgono i permessi di soggiorno sono quelli del lavoro domestico e della cura alla persona, che ne assorbono circa l'85%. Il settore agricolo, invece, ne impiega solamente il 15% circa[35].
Questa tendenza è principalmente legata alla domanda crescente di servizi alla persona dovuta all'invecchiamento della popolazione e alla progressiva scomparsa della figura familiare tradizionale. Tali servizi, non potendo essere coperti da lavoro locale, hanno

[35] M. Schembri, *Caporalato e immigrazione: Lo scenario italiano sullo sfruttamento lavorativo nei processi migratori,* Tesi di dottorato, Università degli studi di Genova, 2023, p.38.

orientato le politiche migratorie alla selettività settoriale dei permessi di soggiorno per lavoro[36].

Dall'analisi dei dati, si denota anche che le politiche di rilascio dei permessi di soggiorno sono più orientate al controllo degli ingressi che non all'effettivo fabbisogno della forza lavoro. In altre parole, si preferisce rilasciare permessi di soggiorno per attività di lavoro dipendente e di breve durata che per attività lavorative autonome. Questa impostazione è desumibile dalle richieste di permessi di soggiorno di lavoro autonomo che superano di gran lunga le concessioni effettive, limitando così anche l'attività imprenditoriale e professionale degli immigrati[37].

Il rilascio del permesso di soggiorno per motivi di lavoro subordinato è legato all'assunzione di un contratto di lavoro regolare e all'autorizzazione di un decreto flusso. Questo decreto indica le quote massime di ingresso consentite per ciascun settore lavorativo e per ciascuna nazionalità, creando comunque limiti quantitativi. In quest'ultimo caso, non solo è difficile per le aziende ottenere i permessi di soggiorno per la manodopera richiesta, ma è anche difficile per i cittadini stranieri accedere a un posto di lavoro regolarizzato. Le quote, infatti, non sono sufficienti e vengono assegnate solamente a determinati settori, categorie o nazionalità, lasciando il resto fuori dal circuito del lavoro formalizzato[38].

Così, si creano reti di manodopera irregolare e informale tra lavoratori esclusi dal lavoro regolarizzato, rischiando forme di sfruttamento e lavoro nero, che spesso degenerano in caporalato, principalmente nei settori dell'agricoltura e dell'assistenza. Questo accade perché la pianificazione dei flussi non è basata sull'effettivo fabbisogno della manodopera italiana, con conseguente sviluppo del lavoro nero e della vulnerabilità socioeconomica dei lavoratori immigrati[39].

La complessità della materia è tale da determinare anche la presenza di reazioni di breve periodo da parte delle imprese piuttosto che di percorsi di inclusione e accoglienza a lungo

---

[36] *Ibidem.*

[37] Z. Grandi, Foffano & Marcuzzo*, Lavoro, cittadinanza, immigrati*, Rivista italiana di diritto pubblico comunitario. Università Ca' Foscari di Venezia. 2005, p.240.

[38] V.Fusaro, *Impiego di lavoratori extracomunitari e vigilanza*, Rivista Diritto & Pratica del Lavoro, 38/2017, p. 2282.

[39] M. Schembri, *Caporalato e immigrazione: Lo scenario italiano sullo sfruttamento lavorativo nei processi migratori,* Tesi di dottorato, Università degli studi di Genova, 2023, p.99.

termine e stabile, causando effetti differenziali tra i lavoratori provenienti da Paesi con quote alte rispetto a quelli più bassi.

Un'altra forma di digitalizzazione delle procedure per il rilascio di permessi di soggiorno legati al lavoro è stata sancita nel decreto-legge n. 145/2024, in base al quale le domande di ingresso per i cittadini extracomunitari potranno essere presentate attraverso modalità digitali. Tuttavia, anche questo tipo di riforma comporterà dei cambiamenti che avranno degli impatti negativi, ad esempio il limite al numero di richieste in proporzione al fatturato e al numero di lavoratori impiegati dall'azienda richiedente, le limitazioni per le aziende che non dispongono degli strumenti informatici, i lavoratori che non sanno usare i sistemi digitali, etc.[40].

La prima distinzione che bisogna fare è tra soggetti regolari e irregolari. Chi ha il permesso di soggiorno ha accesso a diritti e opportunità in misura quasi simile agli italiani, compresa l'assistenza del Servizio Sanitario Nazionale in caso di rapporto di lavoro subordinato. Chi non ne è provvisto, pur entrando illegalmente in Italia, rischia il processo penale, che sfocia con l'espulsione e il divieto di rientrare nel Paese per cinque anni. Il datore di lavoro che impiega lavoratori stranieri irregolari viene punito, inoltre, con l'arresto da 6 mesi a 3 anni, e con un'ammenda fino a 20.000 euro. Questo porta le aziende a preferire l'impiego di intermediari informali per il reclutamento della manodopera per eludere le restrizioni, specialmente nei settori più affollati[41].

Nel caso della salute, la differenza tra regolari e irregolari diventa fondamentale. I lavoratori stranieri con permesso di soggiorno regolarizzato accedono automaticamente alla tessera sanitaria e al SSN, beneficiando del medico di base, di ospedalizzazione in caso di necessità e di una vasta gamma di esami gratuiti e ticket molto ridotti. Chi lavora in nero, invece, ha la possibilità di accedere all'assistenza sanitaria ma solo in casi urgenti, come il ricovero in caso di gravi malattie o interventi chirurgici, usufruendo solamente dei servizi minimi offerti dal Servizio Sanitario Nazionale[42].

Le tipologie di permessi di soggiorno sono rigide e hanno dei limiti nella trasformazione. Ad esempio, l'impedimento nel convertire il permesso di studio in permesso di lavoro

---

[40] F. Marrocco, *Lavoro – Lavoratori extracomunitari* (Circolare n. 221/2024) Roma 10/24, Confetra,p.1.

[41] V.Fusaro, *Impiego di lavoratori extracomunitari e vigilanza*, Rivista Diritto & Pratica del Lavoro, 38/2017, p. 2291.

[42] Z. Grandi, Foffano & Marcuzzo, *Lavoro, cittadinanza, immigrati*, Rivista italiana di diritto pubblico comunitario. Università Ca' Foscari di Venezia. 2005, p.232.

limita l'ingresso nel mercato del lavoro. Allo stesso modo, nel caso di contratto stagionale, vi è la quasi totale impossibilità del passaggio al contratto a tempo indeterminato. Tutto ciò porta la figura del caporalato e del lavoro non tutelato, presente in prevalenza nell'agricoltura e nel settore della cura[43]. Si stima che il numero degli stranieri lavoratori regolari, in realtà irregolari sul territorio nazionale, sia pari al 7/8% del totale. Il flusso migratorio clandestino in Italia rappresenta, in realtà, un fenomeno molto ampio e profondo che non può essere contrastato solamente attraverso leggi e restrizioni.
Un altro ostacolo per i lavoratori stranieri è rappresentato dalla limitazione nella conversione dei permessi di soggiorno. Questa preclusione implica un'ulteriore limitazione all'inserimento socioeconomico, causando anche fenomeni distorsivi nel mercato del lavoro. La mancata possibilità di convertire un permesso di lavoro a tempo determinato in permesso di lavoro a tempo indeterminato in un paese europeo come l'Italia determina un aumento della rigidità che frena il mercato del lavoro nel suo complesso.

1.3.2 Procedure di rilascio

Le procedure per il rilascio dei permessi di soggiorno per motivi di lavoro subordinato in Italia sono state digitalizzate. Le domande vanno presentate online sul sito del Ministero dell'Interno entro una determinata finestra temporale, cosiddetta "click day". Questa modalità, seppur innovativa, vincola datori di lavoro e lavoratori al rispetto di determinati tempi, creando così una selezione di tipo temporale e un accesso non sempre paritario[44].
Per la digitalizzazione delle domande, introdotta dal decreto-legge n. 145/2024, è richiesta l'importazione di dati sensibili, e questo aspetto potrebbe risultare particolarmente rischioso per soggetti non specializzati e/o non alfabetizzati dal punto di vista tecnologico. Più di metà della popolazione italiana ha competenze digitali basiche insufficienti, ed il divario è ancora più accentuato nelle aree meno sviluppate[45].
Altra fase della procedura consiste nella conferma dell'interesse ad assumere il lavoratore per mano del datore di lavoro, inviata allo Sportello Unico per l'Immigrazione, che a sua volta autorizza l'ingresso per ragioni di lavoro. Pur migliorando il livello di trasparenza,

---

[43] V.Fusaro, *Impiego di lavoratori extracomunitari e vigilanza*, Rivista Diritto & Pratica del Lavoro, 38/2017, p. 2282.
[44] F. Marrocco, *Lavoro – Lavoratori extracomunitari* (Circolare n. 221/2024) Roma 10/24, Confetra,p.1.
[45] M. De Falco, *Digitalizzazione e imparzialità della pubblica amministrazione,* Tesi di dottorato, Università di Udine, 2024, p.93.

anche questo aspetto allunga i tempi di ingresso per il lavoratore in Italia, soprattutto se si considera che lo stesso Sportello deve operare un controllo sui requisiti di reddito e di alloggio per garantire la possibilità per il lavoratore di avere un'esistenza dignitosa[46].
Una volta arrivato in Italia, entro otto giorni lavorativi va trasmesso in via telematica il contratto di soggiorno allo Sportello Unico. In caso di mancato rispetto della scadenza si rischia l'inibizione del datore di lavoro alla presentazione di altre domande per i successivi tre anni, e ciò potrebbe scoraggiare l'assunzione di lavoratori stranieri. Aspetto delicato che influisce non poco su due settori cardine del sistema italiano, quello agricolo e quello turistico, che vivono di ciclicità e di estrema necessità di forza lavoro in determinati periodi[47].
Sempre in contrasto con le misure adottate per la semplificazione delle procedure, risulta la presenza di quote, limitate e limitanti, per l'ingresso dei lavoratori stranieri. Una quota esigua non è in grado di far fronte a tutto l'organico necessario alla copertura delle attività sul territorio. Ciò comporta il ricorso alla regolarizzazione tramite forme e canali differenti rispetto a quelli ordinari, e favorisce l'esercizio di un'attività irregolare che, nel contempo, pone a rischio la dignità di numerosi lavoratori.
La procedura prevede, come precedentemente accennato, il controllo dei requisiti reddituali ed alloggiativi che il datore di lavoro dichiara in fase di presentazione della domanda. Questo ulteriore controllo, sebbene finalizzato alla salvaguardia della dignità del lavoratore, in realtà non è sempre facile da realizzare, soprattutto per quelle attività di impresa più semplici e strutturate che, a volte, si trovano ad ostacolare un lavoratore più qualificato e preparato per l'impossibilità di garantire condizioni di lavoro e di reddito che tutelino la dignità della sua persona[48]. Anche l'introduzione della procedura telematica, che pure ha ridotto l'incidenza di intermediari non autorizzati, non ha risolto però il problema della mediazione illecita che spesso i lavoratori stranieri si trovano ad affrontare per la difficoltà di espletamento delle pratiche di richiesta ed importazione. Un dato che si interseca con quello evidenziato ad inizio capitolo, ovvero che in Italia più della metà della popolazione non possiede un buon livello di alfabetizzazione digitale. Pertanto,

[46] F. Marrocco, *Lavoro – Lavoratori extracomunitari* (Circolare n. 221/2024) Roma 10/24, Confetra,p.1.
[47] *Ibidem.*
[48] V.Fusaro, *Impiego di lavoratori extracomunitari e vigilanza*, Rivista Diritto & Pratica del Lavoro, 38/2017, p. 2282.

risulterebbe efficace investire in programmi di formazione per garantire ai lavoratori stranieri la possibilità di gestire le pratiche in autonomia senza che un terzo soggetto possa interfacciarsi come mediatore non autorizzato[49].

Come menzionato, inoltre, la complessità delle procedure, soprattutto per le imprese con stagionalità (turismo, agricoltura), è un deterrente poiché lo stringente regime temporale del click day e delle limitazioni numeriche annue rendono la procedura farraginosa e mal si conciliano con la ciclicità delle attività[50].

La procedura che prevede il rispetto dei requisiti reddituali ed alloggiativi è, spesso, particolarmente complessa per alcune categorie di imprese quali le attività agricole o di cura della casa. In queste tipologie di lavoro, la possibilità di riscontro dei requisiti sopra citati potrebbe non essere sempre semplice, con evidenti conseguenze per il lavoratore che, magari più meritevole e qualificato professionalmente di un altro, rischia così di rimanere in una condizione di difficoltà[51].

La digitalizzazione delle pratiche, sebbene semplifichi e velocizzi molte fasi procedimentali, va ad implementare un processo già di per sé complesso e spesso insufficiente. Sarebbe dunque necessario un intervento integrativo tramite politiche di supporto pubblico, di accompagnamento all'accesso e di supporto all'informazione[52].

Benché le procedure vengano regolarmente rispettate, spesso il divario tra le regolamentazioni in materia e la domanda di forza lavoro è ampio ed irrisolto. Ciò comporta che, di tutti i lavoratori stranieri regolarmente residenti in Italia, circa l'8% lavora in una condizione di irregolarità. Inoltre, la complessità e la tecnicalità delle pratiche online, presentate in forma complessa e spesso solo in italiano, sono un ulteriore deterrente ed elemento di discriminazione[53].

Infine, i permessi di soggiorno pluriennali sono destinati solo a coloro che abbiano già svolto lavoro stagionale per almeno un biennio nei precedenti cinque anni. È in tal modo

---

[49] M. De Falco, *Digitalizzazione e imparzialità della pubblica amministrazione,* Tesi di dottorato, Università di Udine, 2024, p.93.

[50] L.Calafà, *Il mercato del lavoro dei cittadini extra-Ue in trasformazione.* Rivista online «Questione Giustizia», 4/2019, p.83.

[51] V.Fusaro, *Impiego di lavoratori extracomunitari e vigilanza*, Rivista Diritto & Pratica del Lavoro, 38/2017, p. 2282.

[52] M. De Falco, *Digitalizzazione e imparzialità della pubblica amministrazione,* Tesi di dottorato, Università di Udine, 2024, pp. 93-94.

[53] *Ibidem.*

esclusa dalla possibilità di ricevere permessi pluriennali una vasta platea di soggetti appena arrivati in Italia[54].

Dunque, il sistema delle autorizzazioni rappresenta un vero e proprio filtro tramite il quale si determina chi entra nel mercato del lavoro in Italia. Un sistema di autorizzazioni così strutturato modella la popolazione immigrata che affluisce nel mercato italiano in un'ottica selettiva e che in definitiva favorisce il mantenimento di una condizione di precarietà e di instabilità[55].

1.3.3 Rinnovi e conversioni

Le procedure di rinnovo dei permessi di soggiorno per motivi di lavoro in Italia sono caratterizzate da tempi di attesa molto lunghi e da una notevole difficoltà burocratica, che genera un clima di incertezza tra le persone straniere. Altro fattore critico è la necessità di comprovare la continuità del rapporto di lavoro, così come l'esigenza di verificare i requisiti reddituali e alloggiativi, che espongono molti lavoratori immigrati alla perdita temporanea del lavoro.

L'incertezza legata al rinnovo del permesso di soggiorno ha conseguenze negative nei casi di perdita del lavoro e di difficoltà di passaggio da un lavoro all'altro o nel caso di variazione del domicilio: ciò impedisce, infatti, che il processo di regolarizzazione si perfezioni, rendendo irregolare il soggiorno. In caso di perdita del lavoro, la non regolarità del soggiorno può comportare, per esempio, la perdita di accesso alle cure sanitarie e rendere problematico il mantenimento della posizione lavorativa, perché si richiede la permanenza del possesso del permesso per non rendere illegittima la propria posizione lavorativa56.

La difficoltà di rinnovo del permesso si traduce in una serie di ostacoli affrontati dalle Aziende Sanitarie Locali per quanto riguarda il rapporto fra lo status giuridico delle persone immigrate e l'accesso ai servizi sanitari. Questa condizione porta ad un peggioramento in termini di vulnerabilità sociale e sanitaria, che incide negativamente sul processo

---

[54] L.Calafà, *Il mercato del lavoro dei cittadini extra-Ue in trasformazione.* Rivista online «Questione Giustizia», 4/2019, p.83.

[55] V.Fusaro, *Impiego di lavoratori extracomunitari e vigilanza*, Rivista Diritto & Pratica del Lavoro, 38/2017, p. 2282.

[56] S. Geraci, M. Marceca, *Assistenza sanitaria agli stranieri in Italia: aspetti normativi e programmatici*. Panorama della Sanità n.18, 05/2002, p.6.

di integrazione. A tal proposito, un dato significativo è la mancanza di un criterio uniforme per il rinnovo, così come la sua omologazione. Ciò crea difficoltà nei settori ad alta stagionalità o ad alta instabilità, nei quali cambiano frequentemente i datori di lavoro, come quelli dell'agricoltura, del lavoro domestico e di quello manifatturiero. In questo modo la regolamentazione produce segmentazione ed etichettamento della forza lavoro57.

La conversione fra le diverse tipologie di permessi di soggiorno è limitata in quanto nel nostro Paese le quote in tal senso sono piuttosto esigue. La poca permeabilità dei requisiti e dei criteri applicati produce un incasellamento dei lavoratori immigrati nel sistema di reclutamento stagionale. Pertanto, se un lavoratore non ottiene un contratto stagionale non ha nessuna possibilità di ingresso in Italia. Anche se durante la sua permanenza nel nostro Paese ha acquisito delle competenze lavorative significative, il legislatore gli preclude un accesso al lavoro regolare e meno precario58.

I vincoli posti dal quadro normativo e dal sistema burocratico italiano rendono precarie le condizioni di lavoro di molti lavoratori immigrati, soprattutto per quanto riguarda la possibilità di mobilità ascendente nel mercato del lavoro. Spesso i lavoratori non possono accedere ad un lavoro di maggiore qualità o qualificato, pur avendo le competenze necessarie. In questo modo, la situazione di fragilità incide sia sulla competitività del mercato del lavoro sia sui meccanismi di coesione sociale. Altra difficoltà è la mancanza di un servizio di informazione riguardo a quelle che sono le reali possibilità offerte dall'ordinamento giuridico italiano per passare da un permesso di soggiorno per lavoro stagionale ad un permesso per un lavoro a tempo indeterminato59.

Se si considera la necessità di un intervento sul piano normativo per quanto riguarda le politiche di rinnovo e di conversione dei permessi di soggiorno, al fine di rendere più stabile ed effettivo l'inserimento sociale e lavorativo delle persone immigrate nel nostro Paese, si assiste anche ad un fenomeno innovativo. In tema di rinnovo, ad esempio, la domanda viene fatta tramite un portale ministeriale e la stessa cosa avviene per i datori di

---

57 E.Allasino,et al, *La discriminazione dei lavoratori immigrati nel mercato del lavoro in Italia,* International Migration Papers 67 - I, 2004, p.5.

58 L.Calafà, *Il mercato del lavoro dei cittadini extra-Ue in trasformazione.* Rivista online «Questione Giustizia», 4/2019, p.83.

59 *Ibidem.*

lavoro. Ciò rappresenta un avanzamento tecnologico della pubblica amministrazione, per cui tutto è digitalizzato. Il problema è che molti lavoratori e datori di lavoro sono poco alfabetizzati digitalmente o non sanno la lingua italiana60.

Al livello nazionale, il 48% della popolazione, per lo più sopra i 40 anni, non possiede competenze digitali di base. La povertà digitale nella maggioranza degli italiani li porta a rimanere esclusi dal sistema dei servizi, sia pubblici che privati. Tutto ciò mette a rischio la vita di molti, che restano estraniati da servizi essenziali. Un aspetto molto importante in termini di inclusione riguarda quindi la necessità di formazione non solo dei lavoratori immigrati, ma anche dei datori di lavoro. Dunque, le trasformazioni tecnologiche comportano effetti positivi se sono precedute da investimenti di risorse sull'alfabetizzazione della popolazione al fine di includerla e non escluderla61.

La mancanza di politiche adeguate per fronteggiare i processi di rinnovo e di conversione del permesso di soggiorno può rappresentare un ostacolo concreto all'integrazione. Il forte vincolo tra rinnovo, situazione lavorativa e abitativa limita le possibilità di ingresso e di permanenza legale dei lavoratori immigrati e ciò aumenta il rischio di irregolarità e di sfruttamento lavorativo nei settori in cui è più alta la concentrazione di migranti, come quello agricolo, del lavoro domestico e manifatturiero62.

L'incertezza della regolarità per le persone irregolari le esclude anche dall'accesso al welfare e alla contrattualizzazione. Si incrementa così l'utilizzo dei meccanismi del caporalato e il mercato del lavoro diventa più precario, facendo calare le chances di una vera integrazione sociale ed economica63.

Le problematiche riscontrate in tema di rinnovo e di conversione incidono sul processo di integrazione dei lavoratori immigrati, che si trovano ad affrontare non solo difficoltà di tipo amministrativo. Per questo, è fondamentale che il fenomeno migratorio venga considerato in tutte le sue peculiarità, prevedendo un sistema che tenga conto sia delle esigenze della persona che delle dinamiche del mercato del lavoro, al fine di raggiungere un equilibrio sostenibile nel tempo.

---

[60] F. Marrocco, *Lavoro – Lavoratori extracomunitari* (Circolare n. 221/2024) Roma 10/24, Confetra, p.1.

[61] M. De Falco, *Digitalizzazione e imparzialità della pubblica amministrazione,* Tesi di dottorato, Università di Udine, 2024, pp. 93-94.

[62] L.Calafà, *Il mercato del lavoro dei cittadini extra-Ue in trasformazione.* Rivista online «Questione Giustizia», 4/2019, p.83.

[63] *Ibidem.*

1.4 Adempimenti per l'assunzione

Il processo di assunzione dei lavoratori stranieri in Italia prevede numerosi passaggi burocratici e obblighi formali, che determinano le opportunità di impiego nel mercato del lavoro regolare. All'interno del più generale sistema di gestione delle migrazioni, un ruolo cruciale rivestono i complessi passaggi della procedura amministrativa, la verifica dei documenti e gli adempimenti connessi al rinnovo o alla conversione del permesso di soggiorno.

1.4.1 Obblighi del datore di lavoro

La questione degli obblighi che incombono sul datore di lavoro, in occasione dell'assunzione di un lavoratore straniero, rientra in una disciplina particolarmente complessa e articolata, nella quale la figura del datore assume un ruolo determinante nella regolare integrazione dei lavoratori extracomunitari nel mercato del lavoro italiano.

Si parte con l'obbligo del datore di presentare via telematica al Ministero dell'Interno la domanda di nulla osta al lavoro. Tale processo, pur risultando semplificato e digitalizzato, con la sua particolare modalità selettiva mediante "click day", genera una certa competizione tra i datori di lavoro, spesso penalizzando le aziende di ridotte dimensioni o con poche competenze digitali[64].

La conferma dell'interesse all'assunzione dello straniero presso lo Sportello Unico per l'Immigrazione è un ulteriore obbligo in capo al datore, che ha la finalità di evitare che i nulla osta al lavoro vengano utilizzati per un ingresso del lavoratore non in vista di un'occupazione regolare. Anche tale aspetto comporta una dilatazione dei tempi e un aumento del peso burocratico.

Un obbligo particolarmente impegnativo per il datore è quello di provvedere a sottoscrivere il contratto di soggiorno entro otto giorni dall'arrivo dello straniero in Italia. Questo processo deve essere interamente svolto con strumenti digitali; il mancato rispetto della tempistica comporta l'impossibilità per il datore di lavoro di accedere a nuove procedure per un periodo di tre anni. Questa sanzione è severa e rischia di colpire le aziende di piccole dimensioni.

[64] F. Marrocco, *Lavoro – Lavoratori extracomunitari* (Circolare n. 221/2024) Roma 10/24, Confetra, p.1.

Ulteriore adempimento digitalizzato è quello di inviare al Centro per l'Impiego e alla Direzione territoriale del Lavoro tutta la documentazione utile ai fini dell'assunzione del lavoratore. Tale obbligo è particolarmente complesso, in quanto la mancanza di competenze digitali è una problematica diffusa tra gli italiani ed ancora più tra gli stranieri.

Le scadenze per i diversi adempimenti e i requisiti documentali che il datore di lavoro è tenuto a rispettare costituiscono una fase molto complessa della procedura. I requisiti sono di varia natura, come quello economico o quello alloggiativo, e mirano a garantire che l'ingresso del lavoratore straniero sia proporzionato alle capacità del datore di lavoro. A tal proposito, ciò pone le grandi aziende in una condizione di maggior vantaggio, in confronto alle micro e piccole imprese[65]. Oltre a questo aspetto, il datore è tenuto a raccogliere e controllare la regolarità dei nulla osta al lavoro, dei contratti di soggiorno, dei passaporti, dei documenti attestanti i requisiti di reddito e di alloggio dei lavoratori assunti, determinando un ulteriore aumento dei tempi e dei costi del processo, nonché possibili irregolarità nelle operazioni[66].

Il rispetto delle recenti modalità telematiche per la comunicazione dell'assunzione ai centri per l'impiego incrementa la complessità operativa per le aziende e può comportare investimenti aggiuntivi per la formazione del personale e la digitalizzazione delle operazioni. Risulta quindi più penalizzante per le aziende di piccole dimensioni.

Inoltre, la complessità della procedura fa in modo che molti datori di lavoro, in particolar modo nel settore dell'agricoltura, scelgano la via dell'irregolarità[67].

I datori di lavoro sono tenuti a rispettare tutte le regole contrattuali, non solo per quanto riguarda la paga e le assicurazioni sociali, ma anche la sicurezza del lavoro. Il rispetto di queste regole e l'esatto adempimento degli obblighi contrattuali determinano vantaggi per il datore di lavoro, in termini di regolarità e stabilità del rapporto. È molto importante, poi, il rigoroso contrasto con la piaga del lavoro nero, che, se applicata a lavoratori extracomunitari non regolari è sanzionata con una maggiore severità rispetto alla sua applicazione per cittadini italiani. È interessante la severità punitiva del legislatore, che ha deciso

---

[65] *Ibidem.*

[66] V.Fusaro, *Impiego di lavoratori extracomunitari e vigilanza*, Rivista Diritto & Pratica del Lavoro, 38/2017, p. 2292.

[67] L.Calafà, *Il mercato del lavoro dei cittadini extra-Ue in trasformazione.* Rivista online «Questione Giustizia», 4/2019, pp.83-86.

di incrementare del 20% le sanzioni nei confronti dei datori di lavoro che occupano clandestini, senza permesso di soggiorno[68].

Per quanto riguarda il lavoro agricolo e stagionale, il datore di lavoro è tenuto, per ottenere il lavoratore straniero, a presentare entro il click day la domanda di nulla osta. Questa modalità selettiva porta i datori di lavoro agricoli a non riuscire a regolarizzare gran parte dei lavoratori extracomunitari, poiché la domanda di questi è sempre maggiore dell'offerta e questo alimenta fenomeni illeciti come caporalato e sfruttamento lavorativo[69]. Il legislatore, in risposta, ha deciso di introdurre la possibilità di un contratto pluriennale per lavoro stagionale, in modo da incentivare la regolarità. Tale possibilità non si è però affermata a livello pratico. L'unica modalità è quella di non interrompere il rapporto di lavoro, affinché si ripeta l'assunzione regolare dell'extracomunitario da un anno all'altro. Chi applica in azienda tutti gli obblighi ed ha un comportamento corretto dal punto di vista contrattuale riesce ad assumere in modo regolare ed avere un rapporto di lavoro più stabile. È necessario quindi un continuo aggiornamento, una formazione adeguata ed è utile l'utilizzo delle tecnologie digitali, poiché la figura del datore di lavoro assume in tutta la procedura un ruolo sempre più rilevante, anche se complesso, che prevede competenze, responsabilità e adempimenti, i quali in molti casi hanno portato i datori di lavoro ad avvalersi di agenzie di intermediazione non specializzate.

1.4.2 Documentazione necessaria

La documentazione prevista per l'assunzione di lavoratori stranieri rappresenta una delle tematiche più intricate e decisive del sistema normativo italiano. Il processo si articola con la domanda di nulla osta al lavoro, inviata tramite il portale del Ministero dell'Interno. Questa piattaforma, sebbene sia stata pensata per garantire trasparenza e tracciabilità, richiede una profonda competenza tecnica, per molti datori di lavoro, non sempre disponibile. Tale requisito può rappresentare una significativa difficoltà, soprattutto per aziende più piccole e poco informatizzate[70].

---

[68] V.Fusaro, *Impiego di lavoratori extracomunitari e vigilanza*, Rivista Diritto & Pratica del Lavoro, 38/2017, p. 2291.

[69] L.Calafà, *Il mercato del lavoro dei cittadini extra-Ue in trasformazione.* Rivista online «Questione Giustizia», 4/2019, p.83.

[70] F. Marrocco, *Lavoro – Lavoratori extracomunitari* (Circolare n. 221/2024) Roma 10/24, Confetra, p.1.

Un altro ostacolo importante riguarda la verifica dell'autenticità dei documenti forniti e la loro rispondenza agli standard italiani, problema comune, specialmente per i lavoratori extraeuropei. La conformità ai requisiti italiani per le qualifiche e gli attestati, spesso difficili da ottenere, rappresenta una barriera difficile da superare[71]. Il lavoratore, una volta arrivato in Italia, ha otto giorni per presentare richiesta di contratto di soggiorno presso lo Sportello Unico per l'Immigrazione, dove dovrà inviare in formato digitale tutta la documentazione, compresa la prova dell'avvenuta comunicazione di assunzione al Centro per l'Impiego. Sebbene questa modalità di invio possa velocizzare i tempi amministrativi, è cruciale non dimenticare chi non ha accesso agli strumenti digitali e non sa utilizzarli[72].

Per quanto riguarda il domicilio, la legislazione italiana prevede un attestato di conformità dell'alloggio agli standard italiani, requisito che può diventare difficile da reperire per i lavoratori da poco arrivati in Italia, per i minori stranieri non accompagnati e per tutte le persone straniere in difficoltà. Il non rispetto di questi requisiti formali rischia di interrompere la procedura di regolarizzazione o, in alcuni casi, di revocarla, causando lungaggini burocratiche o mancato diritto all'assunzione[73]. Nel caso in cui la documentazione reddituale e/o alloggiativa non fosse conforme alla legge, si rischia l'annullamento della procedura di regolarizzazione, portando i lavoratori stranieri e i datori di lavoro ad accedere a canali di lavoro non formali[74].

Sebbene la digitalizzazione delle pratiche sia un passo importante per limitare il numero delle lungaggini burocratiche e accelerare le pratiche, è indispensabile considerare che il divario digitale presente nelle imprese, soprattutto nel settore agricolo e nella fornitura dei servizi alla persona, può rappresentare una difficoltà per il datore di lavoro, ma anche per i lavoratori. La mancanza di una formazione informatica adeguata e di accompagnamento durante il processo di digitalizzazione può portare all'esclusione dal mercato formale.

---

[71] Per approfondimenti sul tema: https://www.studio gambalonga.it, *Assunzione di stranieri: le verifiche dei datori di lavoro,* 09/08/2024.

[72] F. Marrocco, *Lavoro – Lavoratori extracomunitari* (Circolare n. 221/2024) Roma 10/24, Confetra, p.1.

[73] Per approfondimenti sul tema: https://arlettipartners.com/it: *Certificazione di idoneità alloggiativa,* 2025.

[74] V.Fusaro, *Impiego di lavoratori extracomunitari e vigilanza*, Rivista Diritto & Pratica del Lavoro, 38/2017, p. 2291.

Il reperimento della documentazione è un banco di prova per il sistema italiano. La trasparenza e la velocità fornite dall'informatizzazione, se da un lato sono utili, dall'altro non bastano: bisogna investire in servizi di mediazione, di orientamento, corsi di lingua, di alfabetizzazione digitale ecc.

1.4.3 Verifiche e controlli

Le verifiche ispettive sono strumenti indispensabili per accertare la regolarità di assunzione dei lavoratori stranieri nei settori a più alto rischio di irregolarità come l'agricoltura ed i servizi domestici. Sono effettuati in gran parte da enti pubblici come l'INAIL, l'INPS e le forze dell'ordine. I dati disponibili sull'attività ispettiva nel settore agricolo segnalano che la progressiva diminuzione delle ispezioni sul campo – da 14.397 del 2006 a 7.265 del 2017 – non sembra avere determinato una diminuzione del tasso di irregolarità (attestatosi intorno al 70%), lasciando intendere la sussistenza di un certo livello "strutturale" del lavoro irregolare[75].

Altra criticità è la copertura ispettiva non uniforme, spesso concentrata nei settori a rischio, con il rischio che vengano trascurati fenomeni diffusi di irregolarità in comparti del tessuto produttivo non adeguatamente controllati. L'incidenza sproporzionata dell'attività ispettiva su taluni settori (a prescindere dai dati disponibili sul rischio) determina una distorsione del "costo" percepito dell'irregolarità[76].

Anche la complessità della documentazione da controllare (permessi di soggiorno, contratti, condizioni alloggiative e così via) e gli adempimenti da porre in essere, con relativi oneri amministrativi, contribuiscono a rendere difficile la corretta attuazione delle verifiche, con conseguente riduzione della tutela dei diritti dei lavoratori. Lo scenario diventa più complesso a seguito dell'inasprimento del regime sanzionatorio, che prevede un aumento del 20% delle sanzioni per il datore di lavoro che impiega stranieri privi di permesso di soggiorno, che, di fatto, non si è dimostrato efficace nel combattere il lavoro nero[77].

---

[75] A. Corrado, et al, *Migrazioni e lavoro agricolo in Italia: le ragioni di una relazione problematica*, Open Society European Policy Institute, 12/2018, p.7.

[76] *Ibidem.*

[77] V.Fusaro, *Impiego di lavoratori extracomunitari e vigilanza*, Rivista Diritto & Pratica del Lavoro, 38/2017, p. 2291.

Gli accertamenti si svolgono su più piani: verifica dei permessi di soggiorno, contrattualizzazione, retribuzione e adempimenti in tema di sicurezza sul lavoro, etc. Risulta evidente, ad esempio, che nel settore agricolo oltre l'80% dei lavoratori stranieri trovati senza contratto sono cittadini stranieri e che il sistema dei controlli esistente, per quanto complesso, non riesce ad arginare fenomeni di lavoro irregolare[78]. L'efficacia delle ispezioni rischia, in ultima analisi, di essere depotenziata dall'attuale regime sanzionatorio, che, per quanto severo, non sembra in grado di "prevenire" strutturalmente le irregolarità. Le ispezioni e i controlli dovrebbero essere accompagnati anche da misure preventive o di sostegno per "far emergere" il lavoro regolare[79].

In tale prospettiva, le iniziative di accoglienza diffusa promosse in Romagna sono considerate virtuose in quanto è stata curata l'integrazione delle procedure, con la collaborazione degli enti locali, degli operatori sociali e delle aziende, per rendere il percorso di inserimento lavorativo dei migranti più fluido e semplificare gli adempimenti burocratici[80].

La digitalizzazione degli adempimenti amministrativi e delle procedure ispettive, mediante lo sviluppo di banche dati, software e piattaforme integrate per monitorare in tempo reale le diverse fasi dei rapporti di lavoro, migliorerebbe la tracciabilità e la tempestività delle verifiche. L'utilizzo delle tecnologie digitali nelle procedure ispettive renderebbe meno discrezionale il margine di interpretazione da parte del pubblico ufficiale che effettua i controlli, aumentando di conseguenza l'efficacia dei processi.

Un ostacolo alla semplificazione delle procedure per rendere più efficienti i controlli resta la limitata diffusione delle competenze digitali sia tra i datori di lavoro delle piccole imprese che tra i lavoratori stranieri. Tale "digital divide"[81] costituisce un elemento di esclusione dalla possibilità di beneficiare delle tecnologie digitali, richiedendo ingenti investimenti in attività di formazione ed assistenza tecnica.

---

[78] A. Corrado, et al, *Migrazioni e lavoro agricolo in Italia: le ragioni di una relazione problematica*, Open Society European Policy Institute, 12/2018, p. 3.

[79] L.Calafà, *Il mercato del lavoro dei cittadini extra-Ue in trasformazione.* Rivista online «Questione Giustizia», 4/2019, p.83.

[80] M. Caroli, E. Tortia, *Gli agenti pubblici locali e l'economia sociale nell'accoglienza e integrazione dei migranti. L'unione dei comuni di Romagna Faentina.* Aiccon Working Paper, 160. Università degli Studi di Trento, Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, 06/2018, p.9.

[81] Per approfondimenti sul tema: https://fdlservice.com/digital-divide, *Il Digital Divide: Un problema Globale da Risolvere,* 12/02/2025.

La digitalizzazione ed automatizzazione delle ispezioni potrebbe migliorare la capacità "predittiva" degli eventi di irregolarità attraverso l'elaborazione di modelli predittivi. I modelli di risk assessment possono identificare in anticipo i settori con più alta probabilità di irregolarità, consentendo di concentrare le risorse ispettive nei settori più a rischio e razionalizzare le verifiche.

La razionalizzazione e la semplificazione delle verifiche ispettive dovrebbe essere accompagnata da campagne di sensibilizzazione e comunicazione delle principali novità introdotte in materia di assunzione di lavoratori stranieri[82].

Il sistema delle verifiche ispettive italiano ha margini di miglioramento sul piano dell'interazione tra le istituzioni del controllo, così come testimonia la varietà di esperienze presenti a livello locale. Permangono tuttavia delle criticità importanti (diminuzione delle ispezioni, frammentazione delle normative, difficoltà di accesso per le realtà più piccole), di cui deve essere tenuto conto al fine di giungere ad un modello di controlli che, pur efficiente sul piano sanzionatorio, non crei ostacoli eccessivi all'inclusione lavorativa dei migranti.

1.5 Conclusione

Il quadro normativo dell'immigrazione in Italia si caratterizza per un percorso di evoluzione che ha portato a una regolamentazione più strutturata e digitale, con procedure di assunzione informatizzate volte a semplificare i processi e ridurre gli errori. Tuttavia, persistono criticità significative: in caso di mancata verifica dei documenti o assunzione irregolare, i datori di lavoro sono soggetti a sanzioni severe, ma la lotta all'illegalità rimane complicata a causa della diminuzione dei controlli da parte degli istituti preposti e della mancata eliminazione del fenomeno del caporalato. Sebbene siano stati fatti passi avanti, la necessità di un rafforzamento delle misure di controllo e di una maggiore efficacia nella lotta all'illegalità rimane fondamentale per garantire un sistema più giusto ed equo.

[82] A. Corrado, et al, *Migrazioni e lavoro agricolo in Italia: le ragioni di una relazione problematica*, Open Society European Policy Institute, 12/2018, p.7.

2. CAPITOLO

IL MERCATO DEL LAVORO E GLI IMMIGRATI

2.1 Introduzione

Il mercato del lavoro rappresenta il principale terreno di confronto tra dinamiche migratorie e opportunità di inclusione degli immigrati in Italia. A partire da un'analisi demografica, settoriale e delle condizioni occupazionali si descrivono le modalità e le criticità in cui le diverse comunità rispondono ed aderiscono alle caratteristiche del mondo del lavoro, inserendo tale quadro all'interno della più ampia riflessione su strategie e politiche che agevolino l'inclusione degli immigrati. Il capitolo esamina come l'immigrazione influisca sul mercato del lavoro, analizzando tre dimensioni interconnesse: la demografia, la distribuzione territoriale e le dinamiche occupazionali, nonché le condizioni lavorative che ne emergono. L'obiettivo è offrire una lettura integrata delle interazioni tra flussi migratori, domanda offerta di lavoro, con riferimento a contesti nazionali e alle loro peculiarità regionali.

- Analisi demografica- Esplorazione della composizione della forza lavoro immigrata in termini di età, genere, livello di istruzione e qualifiche possedute. - Valutazione dell'impatto demografico sull'offerta di lavoro, sulla partecipazione al mercato e sulle dinamiche di invecchiamento della popolazione attiva.
- Distribuzione sul territorio- Descrizione delle destinazioni principali e della concentrazione geografica degli immigrati nel mercato del lavoro. - Analisi delle correlazioni tra struttura produttiva regionale, domanda di manodopera e politiche di accoglienza/localizzazione delle risorse umane. - Discussione delle disparità regionali in termini di opportunità occupazionali e accesso ai servizi. Settore occupazionale- Mappa Delle Ripartizioni settoriali: settori in cui è maggiormente presente

manodopera immigrata, con attenzione a occupazioni accessorie e a percorsi di avanzamento. - Valutazione delle dinamiche di domanda di lavoro, integrazione o segregazione professionale e impatti sui salari e sulle condizioni di lavoro.

- Condizioni lavorative- Monitoraggio dei livelli di tutela, contrattualizzazione e condizioni salariali dei lavoratori migranti rispetto ai lavoratori locali. - Analisi delle barriere all'integrazione (riconoscimento delle qualifiche, visti, permessi) e delle pratiche di tutela e di formazione continua.

Questo capitolo fornisce una cornice chiara per lo sviluppo delle sezioni successive della tesi, garantendo coerenza tra analisi demografica, dimensione territoriale, contesto settoriale e condizioni lavorative.

2.2 Analisi demografica

L'analisi delle dinamiche demografiche degli immigrati in Italia restituisce informazioni sul ruolo delle distribuzioni territoriali, della composizione per nazionalità, delle caratteristiche sociodemografiche, etc., determinanti ai fini dell'integrazione nel mercato del lavoro e della coesione nelle comunità locali. Le variabili appena menzionate risultano di fondamentale importanza per elaborare delle politiche di inserimento efficaci che favoriscano l'inclusione e la valorizzazione di quelle comunità straniere che si trovano nel contesto italiano.

2.2.1 Distribuzione territoriale

La concentrazione dei lavoratori immigrati nelle regioni del Centro-Nord costituisce una caratteristica strutturale e consolidata del mercato del lavoro italiano, che da diversi anni si osserva e che è dovuta alla maggiore capacità produttiva di questi territori. Con oltre il 59% di persone straniere occupate, il Centro-Nord si configura come il punto di riferimento delle attività industriali, manifatturiere e terziarie che richiedono in continuo sviluppo forza lavoro[83]. Questo trend migratorio interno ed esterno può essere interpretato come risposta all'attrattività lavorativa che le regioni centrali e settentrionali mostrano, offrendo in generale maggiori opportunità di lavoro e di una vita migliore rispetto al Sud e alle isole. La buona infrastruttura economica ed il ritmo produttivo del Centro-Nord

[83] M. Vitiello, *Le dinamiche dell'integrazione degli immigrati nel mercato del lavoro italiano nell'ultimo decennio*, la Rivista delle Politiche Sociali / Italian Journal of Social Policy, 2-3/ 2015, p.57.

favoriscono sia gli immigrati che i datori di lavoro, rendendo ancor più salda questa concentrazione territoriale. A tale attrattività, infatti, sembrano rispondere in sinergia aspetti economici, con grandi poli industriali e metropolitani, e risposte politiche più adeguate ad accogliere ed integrare la forza lavoro straniera. In questo senso, un maggiore peso e interesse per la dimensione della migrazione in questi territori si rivela, non a caso, nelle scelte degli amministratori in termini di politiche per l'integrazione.

Nelle regioni del Sud Italia e nelle isole, al contrario, la presenza di lavoratori immigrati in termini assoluti e percentuali è notevolmente minore e spesso insufficiente rispetto alle necessità del mercato del lavoro locale. In queste regioni, infatti, non solo le opportunità lavorative per la forza lavoro straniera sono inferiori rispetto al Centro-Nord a causa di un minore sviluppo del mercato del lavoro, ma anche il perdurare del disoccupato e le difficoltà economiche[84] non ne favoriscono l'integrazione e la crescita. Per quanto alcuni di questi aspetti, come il disoccupato o la mancanza di possibilità economiche, siano problematiche nazionali, nelle regioni meridionali la loro prevalenza limita lo sviluppo economico, sociale e culturale del territorio, non garantendo risposte adeguate per l'integrazione della popolazione immigrata nel mercato del lavoro.

Dalle dinamiche interne al territorio sembrano anche essere generate alcune differenze regionali nella distribuzione degli immigrati che non risultano dalla domanda del mercato del lavoro. Infatti, tra i tanti fattori che influenzano la distribuzione territoriale, riscontriamo le politiche amministrative che spesso non riescono a colmare il gap tra domanda e offerta su base regionale. L'invecchiamento della popolazione residente e la carenza di forza lavoro locale sono dati rilevanti che fanno emergere l'importanza di un significativo apporto degli immigrati nel sistema produttivo del Paese, principalmente per le regioni del Centro-Nord[85].

Un chiaro esempio di queste dinamiche sono le differenze regionali nel settore sanitario, in cui i livelli di deficit e turnover di personale medico-infermieristico si discostano in ogni regione italiana. Come si evince anche dai dati sulle presenze immigrate, le regioni del Centro-Nord sono le uniche a far fronte a queste difficoltà grazie ad una maggiore concentrazione di lavoratori stranieri nel settore sanitario. Paradossalmente, però, le

---

[84] *Ibidem.*

[85] P. Bonetti, et al, *Immigrazione e lavoro quali regole?* Editoriale Scientifica, 2022, pp. 9-10.

regioni del Centro-Nord, pur mostrando delle differenze interne nella distribuzione e concentrazione di professionisti del settore, riscontrano maggiori difficoltà e problemi relativi al processo di integrazione e inserimento, oltre che di riconoscimento e valorizzazione del capitale umano straniero nel settore sanitario, al pari del livello di organizzazione dei servizi sanitari stranieri a cui spesso la popolazione straniera presente nelle regioni italiane ricorre[86].

La presenza di numerosi elementi influenzanti le differenze territoriali nell'inserimento degli immigrati nel mercato del lavoro italiano rivela un'evidente complessità delle dinamiche analizzate. In generale, la concentrazione degli immigrati nelle aree economicamente e produttivamente più attive risponde ad una maggiore domanda di lavoro e ad un buon sviluppo industriale che offre molteplici possibilità.

Le aree più depresse presentano generalmente carenze dal punto di vista del mercato del lavoro ed infrastrutturale che non ne facilitano la crescita economica, lo sviluppo e l'integrazione della forza lavoro immigrata. Tutto ciò comporta un progressivo spostamento dei centri industriali e del mercato del lavoro verso le regioni centro-settentrionali, con conseguente riproduzione di una ripartizione degli immigrati nel mercato del lavoro italiano a livello regionale con maggiori disparità.

2.2.2 Composizione per nazionalità

La composizione per nazionalità dei lavoratori immigrati è un aspetto molto complesso del mercato del lavoro italiano. Alcune nazionalità risultano più numerose di altre: Romania, Albania, Marocco e Cina sono fra le comunità con il maggior numero di lavoratori stranieri, e le reti di supporto, che favoriscono la socializzazione e l'inserimento nel mondo del lavoro italiano[87], ne costituiscono una risorsa ma possono anche determinare dei circuiti chiusi.

A seconda del periodo, cambiano anche i flussi migratori e il numero di persone provenienti da diverse nazionalità. Fra il 2000 e il 2005 si è riscontrato un incremento del numero di persone provenienti dalla Romania (da circa 70.000 a più di 270.000), legato ai

[86] L.Altieri, et al, *La Sanità Dei Cittadini,* MECOSAN Italian Quarterly of Health Care Management, Economics and Policy n.80, 10/2011, p.20.

[87] I. De Michele, *Le sfide degli immigrati nel mercato del lavoro italiano: Ostacoli e Opportunità,* ODCEC Milano, 2024, p.1.

cambiamenti europei e all'allargamento dell'Unione Europea[88]. Altri incrementi si sono verificati per le nazionalità della Polonia, dell'Asia e del Nord Africa. Tale variabilità dimostra come le dinamiche politiche ed economiche influenzino le comunità migranti.
Anche la divisione dei settori produttivi risulta varia: più della metà delle lavoratrici straniere provenienti dalla Moldova e dall'Ucraina, per esempio, è impiegata nei servizi domestici e di cura, mentre quelle del Nord Africa e dell'Asia sono impiegate in attività industriali e artigianali[89]. Questa suddivisione in settori implica spesso fenomeni di concentrazione territoriale e si basa sui meccanismi di selezione delle reti comunitarie.
Le nazionalità più vulnerabili nei settori con più rischio di sfruttamento, come l'agricoltura e l'economia sommersa, sono quelle in cui prevale l'alta densità abitativa e/o le barriere linguistiche o la scarsa conoscenza dei diritti[90]. Tale caratteristica rende necessario intervenire sulla comunicazione e sull'informazione, e sul livello di istruzione dei lavoratori, per poter contrastare queste dinamiche.
L'aumento della diversità nazionale rende necessarie politiche di gestione della forza lavoro che valorizzino le differenze culturali. Diversamente da ciò che si potrebbe pensare, l'incremento di diversità nazionale può migliorare la produttività, il clima organizzativo e l'innovazione nelle aziende[91]. In molte realtà italiane, le strategie di gestione della diversità si fermano alla mera applicazione di norme di legge, mentre in quelle realtà aziendali in cui sono state intraprese politiche trasparenti di selezione e reclutamento, di formazione e di onboarding interculturale, la diversità nazionale diventa una fonte di vantaggio competitivo, in termini di produttività, efficacia e migliore clima organizzativo. Altrettanto importanti si rivelano le politiche di certificazione formale delle competenze e dei talenti di livello medio-alto e la loro valorizzazione in termini di carriere e empowerment.
La diversità nazionale incrementa il livello di internazionalizzazione delle imprese, facilitando il commercio e le partnership con altri paesi. La valorizzazione e la gestione di un

---

[88] N. Mignolli, *La presenza straniera in Italia: l'accertamento e l'analisi,* Istituto Nazionale di Statistica, Roma, 2008, p.31.
[89] M. Cozzolino, et al, *Gli immigrati nel mercato del lavoro italiano: uno sguardo all'universo dei lavoratori dipendenti 1995-2015,* [Tesi di dottorato, INPS, DCSR], 2015, p.7.
[90] B. D'Ottavio, *Profili penali del reclutamento e dello sfruttamento di manodopera (il cd. caporalato),* https://www.lavorodirittieuropa.it/, Rivista "Lavoro Diritti Europa", 02/2019, p.4.
[91] I. De Michele, *Le sfide degli immigrati nel mercato del lavoro italiano: Ostacoli e Opportunità,* ODCEC Milano, 2024, p.4.

ambiente di lavoro eterogeneo a livello nazionale risultano quindi complesse, e implicano un equilibrio fra le necessità operative e l'innovazione per la gestione delle differenze culturali.

La segmentazione intersezionale fra nazionalità, genere ed età incide sulle dinamiche occupazionali, generando percorsi diversi a seconda dell'identità dei soggetti che compongono le diverse comunità. Per esempio, se da un lato le donne straniere costituiscono un'elevata proporzione nei settori del lavoro domestico e di cura, dall'altro subiscono processi di segregazione e hanno poche opportunità di mobilità verso mansioni e posizioni più qualificate e una maggiore esposizione al rischio di forme di lavoro atipiche. Allo stesso modo, i giovani immigrati incontrano difficoltà per via della limitata padronanza della lingua e del livello di istruzione e di specializzazione spesso basso. Tali fattori, che sono associati all'età, rendono più difficile l'inserimento e la progressione di carriera dei giovani nel mondo del lavoro.

Le reti comunitarie aiutano l'entrata nel mondo del lavoro, ma allo stesso tempo sono un elemento di disuguaglianza nella distribuzione della forza lavoro per nazionalità. L'alta concentrazione di immigrati rumeni e albanesi nel Nord-Est italiano, per esempio, evidenzia quanto queste reti comunitarie costituiscano un rischio per il sovraccarico del mercato del lavoro e per la gestione di dinamiche territoriali[92].

La complessità della composizione multietnica della popolazione lavorativa è una costante per le imprese e le istituzioni del nostro paese, chiamate a gestire sempre più spesso organizzazioni e società plurali con competenze, conoscenze e valori differenti. Questo incremento di diversità culturale implica la capacità di bilanciare fra la standardizzazione e l'innovazione nella gestione delle risorse umane e delle relazioni sociali. Il futuro del mercato del lavoro italiano dipende, in parte, da tale capacità[93].

2.2.3 Caratteristiche sociodemografiche

L'età media più bassa dei lavoratori immigrati regolarmente registrati in Italia[94] – rappresenta un elemento caratterizzante per comprendere il ruolo strategico assunto da tale

[92] I. De Michele, *Le sfide degli immigrati nel mercato del lavoro italiano: Ostacoli e Opportunità,* ODCEC Milano, 2024, p.2.

[93] M. Cozzolino, et al, *Gli immigrati nel mercato del lavoro italiano: uno sguardo all'universo dei lavoratori dipendenti 1995-2015,* [Tesi di dottorato, INPS, DCSR], 2015, p.1.

[94] https://www.istat.it/, *Stranieri e naturalizzati nel mercato del lavoro italiano,* 03/02/2023.

componente nel mercato del lavoro italiano. La differenza demografica pone in rilievo il ruolo significativo dei lavoratori immigrati nel ricambio generazionale, considerando l'invecchiamento demografico e il calo demografico del Paese. Tale dinamica rende centrale una forza lavoro giovane e attiva in grado di sostenere la produttività del sistema nazionale e di mantenere attivi i sistemi di pensione[95]. Per poter sfruttare tale potenziale in maniera ottimale occorre che vengano introdotte politiche in grado di superare i limiti sistemici che impediscono di valorizzare appieno le capacità e competenze degli immigrati nello sviluppo economico.

Il profilo demografico più giovane degli immigrati consente agli imprenditori italiani di colmare le carenze di forza lavoro nei settori caratterizzati da un alto tasso di turnover, e nei quali gli occupati sono principalmente stranieri. Questa dinamica domanda-offerta definisce i lavoratori immigrati un fattore strategico per la tenuta del sistema produttivo italiano, come evidenziato in molti studi di matrice sociologica. Il ruolo della popolazione immigrata si esplicita maggiormente nelle aree urbane e periurbane del Centro-Nord, contribuendo all'aumento del tasso di attività in Italia e migliorando la vitalità di queste aree. Ciò sottolinea come la popolazione immigrata sia una risorsa attiva per il sistema Paese italiano. Affinché tale risorsa possa esprimersi in maniera completa ed efficace, è necessario che le aziende italiane pongano in atto un sistema più inclusivo, eliminando le pratiche di discriminazione che limitano l'accesso alle opportunità e che valorizzano e amplificano le capacità della popolazione immigrata. Tali pratiche, non solo vanno a beneficio dell'individuo, ma anche dell'intero contesto.

Le disparità di genere all'interno della popolazione immigrata risultano evidenti nel tasso di disoccupazione femminile (15,2%) nettamente superiore al dato maschile (11,4%), così come si può rilevare nel tasso di inattività femminile, pari al 47,2%[96]. Ciò evidenzia la presenza di ostacoli culturali, strutturali e sistemici che limitano le opportunità di accesso al lavoro per le donne straniere, quali le carenze di servizi per l'infanzia, i ruoli e le responsabilità familiari, la discriminazione e segregazione occupazionale.

---

[95] Per approfondimenti: https://www.cinformi.it/, *Gli stranieri in Italia, ecco i dati Istat più aggiornati, 16/12/2024.*

[96] F.Caon, E. Cognigni, *La lingua italiana per l'inclusione e per il lavoro,* Teorie e pratiche didattiche in contesto migratorio, ODG Edizioni, 2022, p.57

Inoltre, un altro elemento caratterizzante la popolazione immigrata in Italia è la bassa scolarizzazione della manodopera. L'11% degli stranieri regolarmente impiegati in Italia, nel 2016, aveva un titolo universitario o post-universitario[97] ; più del 30% della popolazione straniera extra-UE ha solo la licenza della scuola secondaria di primo grado[98]. Questa bassa scolarizzazione influisce significativamente sulla mobilità sociale e sul livello professionale di occupazione. Si può, infatti, evidenziare come, nel 2019, il 67,5% degli stranieri occupati in Italia svolgeva mansioni in cui non era necessaria un'alta qualifica[99], riflettendo un basso livello di istruzione e un sistema di mancato riconoscimento delle competenze estere.

È, dunque, importante sottolineare le differenze demografiche, culturali e sistemiche tra i percorsi di inserimento lavorativo di migranti economici con basso livello di istruzione rispetto ai migranti altamente istruiti che possono migrare per ragioni di studio o attraverso percorsi di ricongiungimento.

Si deve considerare, inoltre, che al 1° gennaio 2024 si contano ufficialmente in Italia 5.307.598 stranieri residenti, che rappresentano il 9% della popolazione complessiva[100], che ha un'età media compresa fra i 15 e i 64 anni, cioè un'età lavorativa. Questo dato è importante per l'evoluzione e la tenuta dei sistemi economici e previdenziali, poiché tale popolazione è in età lavorativa e produttiva. Tale risorsa si concentra in aree che necessitano di manodopera, spesso in settori quali la sanità, l'agricoltura, il terziario, che non risultano interessanti ai lavoratori italiani. È indispensabile, quindi, che le politiche di inclusione dei lavoratori immigrati vadano di pari passo con l'integrazione di questi ultimi. Ciò prevede programmi di formazione e di riqualificazione e percorsi di mediazione e comunicazione culturale. In questo modo si può creare una più salda sinergia fra i lavoratori immigrati e le comunità locali, rafforzando, di conseguenza, i legami culturali e sociali.

---

[97] M. Vitiello, *L'Agenda europea sulla migrazione dal punto di vista delle migrazioni dei lavoratori qualificati: una valutazione sociologica,* Freedom, Security & Justice: European Legal Studies, n. 2, 2018, p.217.

[98] F.Caon, E. Cognigni, *La lingua italiana per l'inclusione e per il lavoro,* Teorie e pratiche didattiche in contesto migratorio, ODG Edizioni, 2022, p.39.

[99] *Ivi* p.58.

[100] https://www.cnel.it/, *Presentato rapporto CNEL "Cittadini stranieri in Italia"*, 19/12/2024.

Al di là di queste considerazioni e di questi dati, è importante sottolineare come la popolazione immigrata in Italia abbia una percentuale consistente di persone in età lavorativa e, inoltre, ha una bassa scolarizzazione. Tuttavia, a ciò si aggiungono anche le vulnerabilità relative alle diverse minoranze, alle disabilità, al genere e alle limitazioni burocratiche del mercato del lavoro. Ad esempio, le persone immigrate con disabilità affrontano gravi limitazioni in termini di partecipazione al mercato del lavoro, con un tasso di occupazione per le persone immigrate con disabilità del 32,5% nel 2025, rispetto al 58,9% delle persone immigrate senza disabilità[101]. Questo fenomeno, chiamato duplice discriminazione, si verifica a causa delle numerose difficoltà che affrontano nel sistema occupazionale, sia perché sono immigrati, sia per la loro disabilità[102]. È, perciò, necessario creare un'integrazione in diversi ambiti della società che combini il diversity management e politiche di inclusione.

In sostanza, la combinazione delle diverse caratteristiche demografiche della popolazione immigrata in Italia contribuisce al suo ruolo strategico nel mercato del lavoro nazionale, ma pone in risalto, al contempo, le complessità dell'integrazione, della diversità e le conseguenze di una cattiva inclusione.

2.3 Settori occupazionali

L'analisi dei settori occupazionali in Italia è un quadro in cui si indagano i meccanismi con cui gli immigrati partecipano all'economia nazionale. Dall'industria e manifattura, ai servizi, fino all'agricoltura, si descrivono le caratteristiche, le sfide e le modalità di inclusione di ciascun settore, in connessione con la forza lavoro straniera che vi è impiegata. In questo studio, tale analisi si iscrive in un quadro più ampio in cui si vogliono indagare le modalità di inclusione degli immigrati nel mercato del lavoro italiano.

2.3.1 Industria e manifattura

È fondamentale capire come la presenza della forza lavoro straniera sia strategica per la produttività e la competitività delle aziende italiane in termini di tenuta e crescita della produzione industriale, specialmente nel quadro demografico dell'invecchiamento della popolazione italiana e del calo della forza lavoro.

---

[101] F. Ciani, I. Fattacciu, G. Griffo, *Storia, lotte e prospettive del diritto al lavoro per le persone con disabilità in Italia,* Società Italiana di Storia del Lavoro n.45, 05/2025.

[102] Per approfondimenti: https, *Migranti disabili, i doppiamenti invisibili, 25/10/2025.*

Nel 2022, il 22,1% delle nuove assunzioni degli stranieri si è registrata nel settore industriale[103]. La concentrazione delle nuove assunzioni nelle regioni del Centro-Nord mostra quanto la manodopera straniera sia necessaria per il mantenimento della capacità produttiva in questi contesti, ma sottolinea anche la crescente dipendenza del settore da questa componente di lavoratori, spesso utilizzata nei settori a carattere stagionale e con contratti a tempo determinato, alimentando un processo di precarizzazione dei lavoratori immigrati. Da qui, si pongono interrogativi sul modello di sviluppo e sulla capacità del mercato del lavoro italiano di sostenere flessibilità ed esclusione sociale contemporaneamente.

Inoltre, si deve sottolineare come una delle problematiche più sentite dai lavoratori stranieri in Italia sia quella della sovraqualificazione, vale a dire dell'essere impiegato in una professione non corrispondente al proprio titolo di studio medio-alto oppure alle competenze pregresse acquisite all'estero. Le cause risiedono nel mancato riconoscimento delle qualifiche pregresse e delle competenze[104], ed è per questo che è essenziale l'implementazione di servizi che consentano l'adeguato riconoscimento delle competenze acquisite all'estero, nonché una politica per favorire l'internalizzazione del mercato del lavoro e la crescita in mansioni più adatte alle proprie competenze.

Infine, è importante capire come la quota di lavoratrici straniere nell'industria abbia raggiunto il 37% nel 2015[105]. Questo dato ci parla delle dinamiche di accesso e partecipazione delle donne immigrate nel mercato del lavoro, ma ci spinge anche a riflettere su questioni complesse come la parità e l'inclusione, la discriminazione e la segregazione di genere in ambito lavorativo, le strategie di conciliazione, la sicurezza sul lavoro. Le donne immigrate sono una componente sempre più importante del mercato del lavoro italiano[106], anche se spesso la loro posizione presenta un quadro non positivo legato a caratteristiche precarie, scarsamente qualificate, di scarsa sindacalizzazione e con frequente segregazione in posizioni lavorative inferiori.

In sintesi, è fondamentale analizzare il lavoro dei lavoratori stranieri nell'industria italiana affinché vengano messe in campo strategie aziendali che pongano in atto percorsi

---

[103] Assolombarda, & Adapt, *La multiculturalità in azienda: approcci gestionali per valorizzare una forza lavoro in continua trasformazione,* Assolombarda n.2, 2024, p.6.

[104] M. Cozzolino, et al, *Gli immigrati nel mercato del lavoro italiano: uno sguardo all'universo dei lavoratori dipendenti 1995-2015,* [Tesi di dottorato, INPS, DCSR], 2015, p.7.

[105] *Ibidem*

[106] https://www.istat.it/, *Stranieri e naturalizzati nel mercato del lavoro italiano,* 03/02/2023.

innovativi di reclutamento, valutazione delle performance e crescita professionale. La valorizzazione delle competenze dei lavoratori stranieri provenienti da paesi terzi e con pregresse esperienze lavorative è fondamentale per sostenere il gap di competenze richieste per il rilancio della produzione manifatturiera. Le nostre aziende hanno bisogno di risorse specializzate, di competenze in settori hi-tech, e sempre più si aprono agli stranieri in possesso di competenze utili al raggiungimento di questi obiettivi. Questo però non esenta le imprese italiane dallo sfidare i modelli e le pratiche standard per trovare soluzioni più appropriate al loro sviluppo, promuovendo una gestione interculturale e innovando la produzione, la comunicazione e l'organizzazione del lavoro. Come sottolinea[107], è stato possibile mantenere gli standard di produttività industriale grazie al lavoro degli stranieri, specialmente nella Lombardia e nel Veneto, regioni con la maggior concentrazione di filiere produttive.

Dunque, bisogna lavorare per implementare processi di innovazione a partire dalle strategie di selezione e reclutamento, per passare alla gestione della diversità e finire alla crescita professionale. Bisogna affrontare la precarizzazione del lavoro immigrato, il mancato riconoscimento delle competenze acquisite all'estero e il tema della parità di genere tra i lavoratori stranieri. Solo così sarà possibile far diventare questo contributo lavorativo straniero una risorsa per il futuro del paese.

2.3.2 Servizi e terziario

Il settore dei servizi e del terziario in Italia è oggi uno dei settori con il maggior tasso di occupazione per i lavoratori stranieri. La partecipazione attiva e costante di questa forza lavoro è connessa ai cambiamenti demografici del Paese, in particolare all'invecchiamento progressivo della popolazione e all'aumento costante della domanda di servizi alla persona e di cura. Il loro inserimento lavorativo copre le domande incalzanti di servizi ed assistenza ai cittadini che restano insoddisfatte dall'offerta nazionale e per le quali le istituzioni non riescono a fornire un adeguato sostegno e una risorsa valida[108].

---

[107] A. Miazzo, *I lavoratori stranieri in Veneto: diffusione e caratteristiche,* Tesi di dottorato, Università degli Studi di Padova, Padova, 2007, p.24.

[108] M. Vitiello, *L'Agenda europea sulla migrazione dal punto di vista delle migrazioni dei lavoratori qualificati: una valutazione sociologica,* Freedom, Security & Justice: European Legal Studies, n. 2, 2018, p.218.

Il settore è però caratterizzato da un'alta concentrazione di manodopera femminile in ruoli collegati alle cure e al lavoro domestico. Nel 2014, più del 70% delle donne immigrate in Italia risultava occupata in queste mansioni e ciò mette in luce le difficoltà incontrate dalle lavoratrici straniere nell'accedere a ruoli più qualificati e meglio retribuiti[109]. Le barriere culturali e linguistiche, i sistemi poco sviluppati di riconoscimento delle competenze acquisite nei Paesi d'origine e i pregiudizi nei loro confronti sono alla base di questa segregazione occupazionale[110]. È necessario implementare misure per ridurre i fattori limitanti della mobilità professionale ed eliminare la percezione limitata e parziale delle lavoratrici straniere.

Il contributo delle persone immigrate ai lavori di cura ha impattato le logiche di welfare, permettendo la costruzione di reti di assistenza domiciliare e di collaborative domestiche. Questa dipendenza, ormai strutturale, suggerisce interventi di riforma del settore più profondi e ad ampio raggio, focalizzati sul lavoro di cura in tutti i suoi aspetti. Questo intervento garantirebbe anche l'inclusione dei lavoratori stranieri, fornendo loro strumenti per raggiungere una posizione sociale stabile, che li emancipi dai lavori dequalificati[111].

Altra nota di rilievo è la crescita dell'imprenditorialità straniera, a fine 2024, secondo gli ultimi dati disponibili, le imprese a guida straniera hanno raggiunto quota 670 mila, segnando un balzo in avanti di oltre il 27% rispetto al 2014[112]. La tendenza all'impiego nei servizi si è quindi tradotta anche nella crescita della piccola impresa straniera, un processo che ha dato un contributo essenziale alla vivacità produttiva locale. Gli immigrati, dunque, non sono solo lavoratori subordinati, ma in Italia hanno sempre più propensione all'iniziativa imprenditoriale, anche se essa, di norma, è concentrata in settori marginali del mercato e presenta limiti dovuti allo scarso accesso al credito e ai servizi pubblici. Un sostegno maggiore allo sviluppo delle attività indipendenti portate avanti dagli immigrati

[109] M. Vitiello, *Le dinamiche dell'integrazione degli immigrati nel mercato del lavoro italiano nell'ultimo decennio,* la Rivista delle Politiche Sociali / Italian Journal of Social Policy, 2-3, 2015, p.54.
[110] M.Frey, et al, *L'esperienza dell'Osservatorio D&I di UN Global Compact Network Italia,* Linee Guida Diversity & Inclusion in Azienda, 2021, p.43.
[111] M. Vitiello, *L'Agenda europea sulla migrazione dal punto di vista delle migrazioni dei lavoratori qualificati: una valutazione sociologica,* Freedom, Security & Justice: European Legal Studies, n. 2, 2018, p.218.
[112] https://www.unioncamere.gov.it/, *Imprese straniere: +140mila in 10 anni, una su tre ha oltre un decennio, 20/03/2025.*

avrebbe effetti molto positivi non solo sull'incremento delle risorse disponibili localmente, ma anche sulla valorizzazione delle capacità dei lavoratori immigrati.

In base ai livelli di occupazione, il 65% degli occupati nel settore dei servizi è straniero e per lo più impiegato in professioni a bassa-media qualifica. Tale occupazione risulta bassa rispetto al livello di istruzione posseduto. Ad esempio, il 12% degli stranieri occupati nel settore dei servizi domestici ha un titolo universitario. Anche in questo settore il fenomeno di "sovraqualificazione" appare piuttosto diffuso[113]. Tutto ciò comporta l'underutilization delle competenze straniere, un grave handicap allo sviluppo del sistema economico e un motore di insoddisfazione e alienazione, che incide sulle modalità di fruizione dei servizi alla persona. Anche per questo motivo risulta importante implementare processi ed interventi per il riconoscimento delle competenze dei lavoratori stranieri.

All'interno dei servizi, gli immigrati si inseriscono prevalentemente per sostituzione dei lavoratori italiani in segmenti poco attrattivi per le condizioni di lavoro, le retribuzioni basse o il basso livello di professionalità. La complementarietà nei ruoli occupati e la sostitutività nei mestieri realizzano processi di segregazione occupazionale che non permettono ai migranti l'ascesa professionale e la crescita.

I processi di reclutamento si realizzano generalmente attraverso reti interpersonali e flussi di intermediari presenti nel tessuto delle economie immigrate. Se per un lavoratore la disponibilità di risorse relazionali facilita l'inserimento, un altro, carente di queste, si affida a una rete informale di tipo tradizionale che facilita gli sfruttamenti[114].

Le nuove piattaforme digitali per la ricerca e selezione del personale potrebbero rivelarsi uno strumento utile al miglioramento del reclutamento degli immigrati, però l'utilizzo degli strumenti digitali, seppur in crescita, resta ancora marginale per molte aziende italiane[115], e in generale, le organizzazioni restano scarsamente predisposte ad investire sulle nuove tecnologie e sugli aspetti interculturali nella gestione del personale[116]. Questo comporta una minore possibilità di far risaltare le qualifiche dei candidati stranieri, i quali, a

---

[113] M.Frey, et al, *L'esperienza dell'Osservatorio D&I di UN Global Compact Network Italia,* Linee Guida Diversity & Inclusion in Azienda, 2021, p.43.

[114] A. Bonardo, *Sfide e opportunità per il mercato del lavoro.* ASSEPRIM, Federazione Nazionale Servizi Professionali per le Imprese, Gi Group, 2022.

[115] C.Maccarrone, *Digitalizzazione dei processi HR nelle aziende italiane,* TeamSystem (Vers.01), 04/2025, p.5.

[116] F. Sylvester, L. Fanelli, *Intercultura e Formazione Interculturale nelle aziende italiane*, PERSONE&CONOSCENZE, n..65, 2011, p.47-48.

causa della poca competenza nella lingua e delle lacune nella formazione, non possono far valere i titoli ottenuti e le competenze apprese nel paese d'origine.

Flessibilità, disponibilità e capacità di adattamento dei dipendenti stranieri costituiscono fattori in grado di assicurare un funzionamento costante ed efficace dell'azienda, anche in periodi di difficoltà. In alcune situazioni, queste caratteristiche sono determinanti per coprire dei servizi particolarmente importanti e complessi che necessitano di una copertura prolungata o h24. Queste risorse, però, non vengono utilizzate o valorizzate pienamente, in quanto si riscontrano una scarsa apertura aziendale, delle rigidità amministrative, degli inefficaci processi di sviluppo del personale[117].

Le politiche in ambito aziendale dovrebbero essere integrate, intervenendo sui seguenti aspetti: la lingua, con corsi e lezioni che facilitino l'apprendimento, il sistema di riconoscimento ed analisi delle qualifiche, con l'obiettivo di promuovere una valutazione del livello di istruzione, delle competenze e delle esperienze di tutti i candidati. Invece le politiche pubbliche dovrebbero incrementare le iniziative volte a supportare lo sviluppo dell'imprenditoria straniera[118].

La mancanza di alternative nel mondo del lavoro ed il limitato contributo delle politiche di inclusione dei lavoratori stranieri vanno nella direzione della riproduzione di una visione limitata dell'utilità della diversity all'interno delle organizzazioni italiane. Tale dipendenza mette a rischio la tenuta dei territori in termini di servizi sociali, di sostegno alle famiglie e di welfare.

2.3.3 Agricoltura

L'apporto del lavoro straniero nel settore agricolo italiano è indispensabile per far quadrare i conti di molte aziende, soprattutto in relazione alle attività stagionali e alle mansioni che meno attirano il lavoro nazionale. Nel 2015 circa la metà della manodopera nel settore agricolo italiano è composta da persone di origine straniera[119]. Inoltre, è sempre più difficile trovare forza lavoro italiana, visto che sempre più persone lasciano le zone

---

[117] F. Panzica, N. Popova, *Future skill demand and supply of migrant labor in Italy, KNOMAD* Paper, n.38, 10/2021, p.8.

[118] M.Frey, et al, *L'esperienza dell'Osservatorio D&I di UN Global Compact Network Italia,* Linee Guida Diversity & Inclusion in Azienda, 2021, p.44.

[119] A. Corrado, et al, *Migrazioni e lavoro agricolo in Italia: le ragioni di una relazione problematica*, Open Society European Policy Institute, 12/2018, p.3.

rurali, per non parlare dell'età media, molto alta, della forza lavoro italiana nel settore agricolo.

Gli impieghi dei lavoratori stranieri, in particolare, hanno una forte intensità fisica, bassa qualificazione e sono stagionali. Perciò, essendo una forza lavoro richiesta solamente in determinati momenti dell'anno, gli operatori economici sono maggiormente favorevoli alle assunzioni con contratti a tempo determinato, che pesano per il 39,2% delle nuove assunzioni del 2022[120]. Il ricorso al contratto di appalto/subappalto, che ha l'obiettivo di assolvere velocemente le esigenze produttive stagionali, provoca una scarsa garanzia per i lavoratori, che vengono lasciati molto vulnerabili in caso di necessità[121].

Il flusso migratorio che riguarda i lavoratori stranieri in agricoltura è sia UE (Romania, Polonia) sia extra-UE. I lavoratori stranieri UE hanno meno barriere burocratiche per l'accesso al mercato del lavoro rispetto ai lavoratori stranieri extra-UE, che sono vincolati ad un numero limitato di permessi di lavoro a carattere temporaneo, privilegiando il rientro in Italia dei lavoratori che avevano già un'esperienza pregressa e disincentivando la permanenza permanente, non garantendo stabilità lavorativa[122].

Un ulteriore ostacolo per il lavoro dei lavoratori stranieri nel settore agricolo in Italia è il lavoro irregolare. Il lavoro irregolare in Italia è una problematica molto forte, in particolare nel settore agricolo, dove è presente per oltre il 50% e nel 80% dei casi si parla di irregolarità dei lavoratori stranieri[123]. Questo problema ha un impatto negativo sui lavoratori stranieri che sono sprovvisti di tutele giuridiche e contrattuali, e di conseguenza su tutto il sistema paese, che, avendo molti operatori irregolari, ha conseguenze negative nel mercato internazionale e ne danneggia la reputazione. In Italia, il caporalato è presente soprattutto nel Mezzogiorno, nel quale ci sono stati casi di lavoratori immigrati impiegati in agricoltura che hanno vissuto per molti anni in condizioni di semischiavitù. Per ridurre il caporalato sono state introdotte delle modifiche al Codice penale che hanno aumentato

---

[120] Assolombarda, & Adapt, *La multiculturalità in azienda: approcci gestionali per valorizzare una forza lavoro in continua trasformazione,* Assolombarda n.2, 2024, p.6.

[121] C.Faleri, *La pandemia svela il vero volto del mercato del lavoro agricolo,* Rivista di studi giuridici Diritto e Finanza,IANUS, 2020, p.2.

[122] *Ivi* p.3

[123] A. Corrado, et al, *Migrazioni e lavoro agricolo in Italia: le ragioni di una relazione problematica*, Open Society European Policy Institute, 12/2018, p.3.

le pene e hanno inserito il reato di "intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro"[124]. Grazie all'introduzione del reato di intermediazione illecita nel 2016 si è registrato un basso tasso di irregolarità nel primo semestre del 2016 (29%) che, pur diminuendo rispetto agli anni precedenti, è cresciuto di circa il 41%, tornando ad attestarsi su un valore del 70%, in seguito alla chiusura del semestre[125]. Un altro fattore che incide sulla regolarità del lavoro nel settore agricolo sono le ispezioni sul lavoro, che negli ultimi anni si sono notevolmente ridotte.

L'efficienza del mercato del lavoro nel settore agricolo si sta avvicinando all'uso delle nuove tecnologie. Ad esempio, grazie al decreto-legge n. 145/2024 viene semplificato l'iter burocratico tramite il digitale, con lo scopo di accelerare le pratiche amministrative come la precompilazione della domanda e la richiesta dei permessi di soggiorno per i lavoratori stranieri[126]. Tuttavia, ci vorranno ancora investimenti importanti per raggiungere la completa efficacia, visto che i dispositivi digitali e internet sono ancora poco diffusi tra gli operatori economici nel settore agricolo, soprattutto tra le piccole imprese agricole e tra i braccianti. Un ulteriore svantaggio della transizione al digitale, anche se può aumentare la regolarità, è che alcuni soggetti potrebbero rimanere esclusi a causa delle loro difficoltà di accesso alle tecnologie digitali.

In sintesi, i lavoratori stranieri nel settore agricolo hanno una grande vulnerabilità e dipendono dalle difficoltà del sistema di reclutamento stagionale. Questo è stato ancor più accentuato durante la pandemia di COVID-19, che ha messo in risalto le rigidità e le debolezze del mercato del lavoro nel settore agricolo. In risposta, sono stati introdotti degli strumenti di politica migratoria, come il permesso temporaneo di sei mesi dei lavoratori stranieri extra-UE in seguito allo scoppio della pandemia, ma la strada da percorrere è ancora molta[127].

---

[124] Decreto-legge n. 136/2006, convertito in legge n. 228/2006; Legge n. 199/2016.

[125] A. Corrado, et al, *Migrazioni e lavoro agricolo in Italia: le ragioni di una relazione problematica*, Open Society European Policy Institute, 12/2018, p.7.

[126] M.Pignatti, *La digitalizzazione e le tecnologie informatiche per l'efficienza e l'innovazione nei contratti pubblici,* Rivista di Diritto Pubblico Italiano, Comparato, Europeo, 20/04/2022, p.134.

[127] C.Faleri, *La pandemia svela il vero volto del mercato del lavoro agricolo,* Rivista di studi giuridici Diritto e Finanza,IANUS, 2020, p.6.

2.4 Condizioni lavorative

Le condizioni di lavoro degli immigrati in Italia sono un aspetto fondamentale per l'analisi del processo di inclusione e delle tutele riconosciute ai lavoratori stranieri. L'analisi dei contratti, delle retribuzioni e della sicurezza sul lavoro consente di evidenziare le criticità e le opportunità nel mercato del lavoro italiano, rappresentando un elemento di importanza per la valutazione complessiva delle politiche migratorie e delle condizioni di vita dei lavoratori stranieri.

2.4.1 Contratti e tipologie di impiego

La precarietà contrattuale che caratterizza il mercato del lavoro italiano, in particolare tra i lavoratori stranieri, si rivela una dimensione strutturale che persiste nel tempo. La presenza di contratti a termine predomina, specialmente nei settori ad alta stagionalità (es. agricoltura) e nei settori in cui la domanda di lavoro è incerta (es. servizi e industria).

L'incidenza del lavoro irregolare per gli stranieri rappresenta un problema cruciale del mercato del lavoro italiano, che può comportare, da un lato, l'assenza di tutela, di diritti contrattuali e lo sfruttamento dei lavoratori stranieri, dall'altro, un indebolimento del sistema produttivo dovuto ad una concorrenza sleale, alla perdita di credibilità nei mercati internazionali e all'impoverimento qualitativo del sistema stesso. Nel 2015, più della metà dei lavoratori agricoli non aveva un regolare contratto di lavoro e la maggior parte di questa metà era composta da stranieri (80%)[128]. La presenza di un lavoro irregolare è caratterizzata da forti flessibilità e stagionalità, quali l'agricoltura e il lavoro domestico, poiché i canali di accesso e permanenza sono difficoltosi ed è difficile ottenere permessi di soggiorno.

La sovraqualificazione è una delle caratteristiche salienti del mercato del lavoro italiano per quanto concerne le persone immigrate. Nel 2019, il 67,5% delle lavoratrici e dei lavoratori stranieri faceva un lavoro per cui non era richiesta la qualificazione che possedevano[129]. Questo dato evidenzia come le qualifiche (sia formali che informali) ottenute dai lavoratori stranieri vengono sottovalutate e utilizzate di rado, a causa, tra le altre cose,

---

[128] A. Corrado, et al, *Migrazioni e lavoro agricolo in Italia: le ragioni di una relazione problematica*, Open Society European Policy Institute, 12/2018, p.3.

[129] F.Caon, E. Cognigni, *La lingua italiana per l'inclusione e per il lavoro,* Teorie e pratiche didattiche in contesto migratorio, ODG Edizioni, 2022, p.58.

della difficoltà e dei lunghi tempi per il riconoscimento dei titoli di studio conseguiti all'estero. Questo produce una perdita di risorse economiche, poiché il sistema produttivo non utilizza le qualifiche potenzialmente disponibili. Il mercato del lavoro italiano è molto rigido, c'è poco dinamismo nella forza lavoro e poca propensione ad investire su lavori a lungo termine.

Nel mercato del lavoro italiano, le donne straniere sono in posizione più vulnerabile rispetto agli uomini. Il 47,2% sono inattive (contro il 18,9% degli uomini) e sono spesso relegate a ruoli di basso livello, come il lavoro domestico e i servizi alla persona[130]. Pur se le donne sono in maggioranza iscritte all'università (61%) rispetto agli uomini (39%), le donne straniere sono sottorappresentate nelle posizioni più qualificate in tutti i campi. In Italia, nel 2022, le donne rappresentavano il 32% nelle posizioni di senior management e soltanto il 20% dei CEO[131].

2.4.2 Retribuzioni e disparità salariali

Le retribuzioni dei lavoratori stranieri in Italia risultano significativamente inferiori rispetto a quelle degli italiani. In media, nel 2018 il reddito annuo di un lavoratore straniero in Italia ammontava a €13.992, contro i €21.693 di un lavoratore italiano, con una differenza del 35%[132].

Questa disparità salariale dipende sia dalla segmentazione contrattuale che occupazionale, che fa sì che un'alta percentuale di lavoratori stranieri siano occupati in settori precari e poco qualificati come quelli agricoli o di cura[133].

Le disparità salariali non dipendono soltanto dal livello di istruzione degli immigrati, ma anche dalla mancata valorizzazione dei titoli conseguiti nel paese d'origine, dal mancato riconoscimento dei titoli di studio italiani all'estero e dalla discriminazione delle loro competenze.

Tipologia contrattuale e reddito risultano connessi. Il maggior peso di contratti a termine tra i lavoratori stranieri (unitamente alla maggiore diffusione del lavoro irregolare in

---

130 *Ivi* p.57.

131 V.Grassi, L. Nardi, *Accesso ancora negato. Discipline STEM, processi di esclusione e inclusione delle donne e strategie per l'empowerment femminile,* The Lab's Quarterly, a. XXVI/n. 4, 2024, p.21.

132 F. Panzica, N. Popova, *Future skill demand and supply of migrant labor in Italy*, KNOMAD Paper, n.38, 10/2021, p.11

133 I. De Michele, *Le sfide degli immigrati nel mercato del lavoro italiano: Ostacoli e Opportunità,* ODCEC Milano, 2024, pp.2-4.

determinati settori, come ad esempio l'agricoltura) riduce la loro stabilità salariale, così come anche l'accesso ai benefici economici previsti per lavori a tempo indeterminato e a tempo pieno.

La disparità salariale aumenta il rischio di povertà assoluta. Nel 2018 il 30,3% dei cittadini stranieri in Italia era in condizione di povertà assoluta[134]. La disparità salariale limitativa degli immigrati influenza le capacità di consumo, di risparmio e di investimento in attività lavorative più remunerative ed efficienti.

Le retribuzioni basse e la maggiore precarietà riducono le possibilità di mobilità sociale dei lavoratori stranieri, limitandone l'accesso a un miglior tenore di vita (abitazione, cure mediche, istruzione), e vi è il rischio che le loro famiglie e figli continuino a restare in condizione di povertà[135].

Un altro fattore che incide sui salari dei lavoratori stranieri è la loro forte segregazione occupazionale, che li vede prevalere in settori a basso valore aggiunto. Le donne immigrate sono quelle che hanno retribuzioni più basse e le maggiori difficoltà di accesso ai lavori stabili e qualificati, perché pagano il doppio svantaggio di essere sia straniere sia donne[136].

Nei settori a maggiore presenza di irregolarità contrattuale, come agricoltura e lavoro domestico, i salari sono bassi e i lavoratori più vulnerabili allo sfruttamento del datore di lavoro[137].

La sovraqualificazione è un fenomeno diffuso nel mercato del lavoro italiano. Nel 2019 il 67,5% dei lavoratori stranieri è sovraqualificato, cioè, è impiegato in un'attività di livello inferiore a quanto previsto dal titolo di studio, incidendo anche sull'altezza dei salari[138].

Le normative nazionali sull'assunzione dei lavoratori stranieri concorrono a perpetuare le disparità salariali tra italiani e stranieri. Una complessa serie di norme regolamenta

---

[134] F. Panzica, N. Popova, *Future skill demand and supply of migrant labor in Italy,* KNOMAD Paper, n.38, 10/2021, p.7.

[135] *Ibidem.*

[136] F.Caon, E. Cognigni, *La lingua italiana per l'inclusione e per il lavoro,* Teorie e pratiche didattiche in contesto migratorio, ODG Edizioni, 2022, p.57.

[137] A. Corrado, et al, *Migrazioni e lavoro agricolo in Italia: le ragioni di una relazione problematica*, Open Society European Policy Institute, 12/2018, p.3.

[138] F.Caon, E. Cognigni, *La lingua italiana per l'inclusione e per il lavoro,* Teorie e pratiche didattiche in contesto migratorio, ODG Edizioni, 2022, p.58.

l'assunzione di lavoratori stranieri, rendendo difficile per le persone provenienti da paesi extra UE l'accesso a contratti a tempo indeterminato[139]. La rigidità del mercato del lavoro contribuisce a generare situazioni di sfruttamento e di fragilità a breve termine degli immigrati.

La discriminazione salariale e la precarizzazione dei contratti hanno un forte impatto sulla coesione sociale e sull'arricchimento del potenziale economico del Paese[140].

2.4.3 Sicurezza e tutele

La sicurezza sul lavoro per gli stranieri in Italia è fortemente condizionata dalla presenza di contratti irregolari. Più del 50% degli stranieri che lavorano in agricoltura in Italia nel 2015 ha un contratto irregolare e questa condizione fa sì che risulti difficile accedere alla formazione e ai sistemi di prevenzione messi a disposizione dalla normativa italiana[141]. Il lavoro irregolare preclude i lavoratori stranieri all'accesso agli strumenti di tutela assicurativa e previdenziale. Si tratta di situazioni in cui si impedisce, di fatto, al lavoratore la possibilità di denunciare situazioni di rischio, aumentando, in un contesto già a rischio, la possibilità di incidente, ma soprattutto negandogli la possibilità di ottenere giustizia e risarcimenti nel caso in cui questi si verifichi[142].

La precarietà contrattuale in cui sono costretti a vivere comporta inoltre una situazione di insicurezza economica e sociale, con un mancato accesso agli strumenti di tutela della salute e della previdenza sociale. Questo è importante soprattutto per lavori come quello dell'agricoltura, caratterizzati da un forte andamento stagionale, in cui il rischio già elevato viene accresciuto dalla mancanza di formazione in tema di prevenzione. In questo contesto, si aggiungono fenomeni che impediscono un effettivo controllo e un'adeguata sanzione delle violazioni da parte del legislatore, poiché la presenza di intermediari illegali, come il "caporalato", fa sì che il divieto imposto dal legislatore sia inefficace a causa del numero ridotto di risorse ad esso deputate. Questo fenomeno crea un isolamento

---

[139] L.Calafà, *Il mercato del lavoro dei cittadini extra-Ue in trasformazione.* Rivista online «Questione Giustizia», 4/2019, p.83.

[140] A. Cusinato, *Il cultural planning nella società della conoscenza*, XXX Conferenza Italiana di Scienze Regionali. Università Iuav, S. Croce, 2008, p.20.

[141] A. Corrado, et al, *Migrazioni e lavoro agricolo in Italia: le ragioni di una relazione problematica*, Open Society European Policy Institute, 12/2018, p.3.

[142] L.Calafà, *Il mercato del lavoro dei cittadini extra-Ue in trasformazione.* Rivista online «Questione Giustizia», 4/2019, p.83.

sociale per il lavoratore e fa sì che non abbia possibilità di migliorare le sue condizioni di lavoro, incrementando la marginalizzazione strutturale del migrante[143].

Le statistiche mostrano che gli stranieri tendono ad infortunarsi maggiormente nei settori che hanno un rischio maggiore, come agricoltura, edilizia e servizi alle persone. Il 22% di infortuni sul lavoro, tra il 1991 e il 2000, ha coinvolto persone provenienti dal Marocco. Questo dato mette in luce come il fatto che gli stranieri si concentrino in lavori a rischio e la scarsa preparazione, connessa alle barriere che incontrano nei percorsi di formazione e prevenzione degli incidenti, aumentino la probabilità di infortuni sul lavoro. Si assiste ad una vera e propria segregazione occupazionale, in cui si precludono ai migranti percorsi formativi finalizzati a prevenire gli incidenti. Questo è ancora più evidente se si pensa che la segregazione lavorativa è aggravata anche da barriere linguistiche e culturali, dato che le situazioni di maggior vulnerabilità sono vissute da stranieri con basso livello di scolarità e scarsa padronanza della lingua italiana[144]. Il tutto rende necessario lo sviluppo di un'adeguata campagna di sensibilizzazione e formazione che tenga conto delle differenze culturali e linguistiche.

Le leggi italiane che puntano a far rispettare la sicurezza sui luoghi di lavoro e la prevenzione degli infortuni sul lavoro non sempre raggiungono il risultato atteso, e ciò è dovuto a vari fattori. La prima ragione risiede nel fatto che si può parlare di un'adeguata applicazione solo in un contesto di lavoro regolare. Le barriere economiche e organizzative fanno sì che solo una parte dei migranti, in proporzione molto inferiore a quella degli italiani, abbia accesso a informazioni e dispositivi finalizzati alla sicurezza. Un'altra ragione deriva dal fatto che il numero delle ispezioni da parte dei Servizi di Prevenzione e Sicurezza negli ambienti di lavoro nel settore dell'agricoltura è in forte calo. Se nel 2006 sono stati effettuati 14.397 interventi, nel 2017 ne sono stati compiuti solo 7.265. A fronte di un numero di ispezioni dimezzato in soli 10 anni, il tasso di irregolarità rimane pressoché identico, circa il 70%, dato che mostra la pervasività delle pratiche irregolari in questo settore[145]. A ciò si aggiunga che questa situazione fa sì che la deterrenza delle ispezioni

---

[143] *Ibidem.*

[144] E. Allasino, et al, *La discriminazione dei lavoratori immigrati nel mercato del lavoro in Italia,* International Migration Papers, 67 - I, International Labour Office Geneva, 2004, p.12.

[145] A. Corrado, et al, *Migrazioni e lavoro agricolo in Italia: le ragioni di una relazione problematica*, Open Society European Policy Institute, 12/2018, p.3.

sia sempre minore e, di conseguenza, anche la capacità di promuovere la sicurezza in azienda[146].

La riduzione delle ispezioni, combinata all'irregolarità contrattuale, implica una situazione di forte incertezza e sfiducia da parte degli stranieri nei confronti delle autorità, perché si temono conseguenze sul proprio posto di lavoro o sul proprio status. Questo fa sì che il lavoratore tenda a non cooperare e, quindi, ad essere indifeso. L'effetto deterrente della normativa è dunque sempre minore. Anche se è previsto un aggravamento della pena del 20% in caso di impiego irregolare di personale straniero, a causa dell'inadeguato numero delle ispezioni e della situazione che provoca sfiducia, l'applicazione delle misure previste si mostra inefficace[147]. Il tutto contribuisce a determinare un sistema di tutela inadeguato che lascia ampi margini di illegalità.

Un aiuto importante può provenire dalle azioni di inclusione socio-lavorativa per i migranti portate avanti da reti e associazioni della società civile e da soggetti che offrono percorsi di integrazione, come ad esempio i Centri di Accoglienza Straordinaria (CAS). Questi attori sociali, nell'ambito dei percorsi di formazione e orientamento al lavoro che attivano a supporto dei migranti, offrono dei percorsi di formazione ed informazione sul lavoro che illustrano le tutele che vengono previste per i lavoratori[148]. Non sempre però queste realtà riescono ad avere l'incisività dovuta, soprattutto se i percorsi formativi non sono coordinati fra i diversi attori. Mancando un soggetto che coordini le azioni di tutela dei soggetti più vulnerabili e che armonizzi le loro pratiche, i diversi interventi non riescono ad avere una ricaduta in tutto il territorio nazionale. L'esperienza delle reti di accoglienza mostra anche che la sensibilizzazione sulle misure che proteggono i lavoratori stranieri deve andare di pari passo con attività di mediazione culturale e supporto linguistico al fine di rendere più efficaci le misure per i lavoratori[149].

A fronte di queste considerazioni, risulta sempre più importante che istituzioni, imprese e società civile, ciascuna per la propria parte, elaborino misure standardizzate ed efficaci

---

[146] L.Calafà, *Il mercato del lavoro dei cittadini extra-Ue in trasformazione.* Rivista online «Questione Giustizia», 4/2019, p.83.

[147] V. Fusaro, *Impiego di lavoratori extracomunitari e vigilanza*, Rivista Diritto & Pratica del Lavoro, 38/2017, p. 2291.

[148] A. Sarli, *L'inclusione socio-lavorativa dei rifugiati: il dinamismo della società civile*, Fondazione ISMU, 03/2019, p.10.

[149] *Ibidem.*

che garantiscano la possibilità ad ogni lavoratore straniero di intraprendere percorsi formativi ad hoc a seconda dei rischi cui si va incontro nel settore del lavoro scelto e ad applicare le misure che prevedono la prevenzione del rischio nel modo più corretto possibile.

2.5 Conclusione

L'analisi del mercato del lavoro e degli immigrati evidenzia una presenza significativa e diversificata su tutto il territorio, con una distribuzione territoriale e settoriale che riflette sia le opportunità sia le criticità del sistema. Se da un lato gli immigrati contribuiscono in modo importante ai settori dell'agricoltura, dell'industria, dei servizi e delle manifatture, dall'altro permangono problematiche legate alle condizioni lavorative, alle disparità salariali e alle tutele. In particolare, si osserva una maggiore vulnerabilità nelle mansioni occupazionali svolte dagli stranieri, spesso caratterizzate da contratti precari e retribuzioni inferiori rispetto ai dipendenti autoctoni, con conseguente disuguaglianza salariale. Queste criticità sottolineano la necessità di politiche più efficaci per garantire pari condizioni di lavoro e maggiore tutela dei diritti, senza perdere di vista il valore che gli immigrati apportano al sistema economico e sociale del paese.

3. CAPITOLO

PROCESSI DI RECLUTAMENTO

3.1 Introduzione

In questo capitolo, verranno analizzate le principali strategie di ricerca dei candidati, con un focus sui canali tradizionali, le piattaforme digitali e i network professionali, strumenti fondamentali nell'era digitale. Inoltre, verranno approfondite le metodologie di selezione, tra cui lo screening preliminare, la valutazione delle competenze e i colloqui interculturali, elementi essenziali per garantire una scelta accurata e inclusiva dei nuovi collaboratori. L'obiettivo è offrire una panoramica completa delle pratiche e delle tecniche più efficaci per ottimizzare il processo di reclutamento in un contesto dinamico e globalizzato. L'analisi di questi aspetti permette di comprendere come le aziende possano migliorare l'efficacia delle loro strategie di selezione, riducendo i tempi e i costi associati al processo e aumentando le probabilità di individuare candidati in linea con la cultura e gli obiettivi organizzativi. La crescente importanza delle piattaforme digitali e dei network professionali, unitamente alle sfide poste dalla diversità culturale, rendono ancora più cruciale l'adozione di metodologie di selezione innovative e inclusive. In questo contesto, il capitolo intende offrire una panoramica aggiornata e approfondita delle pratiche più efficaci e delle tendenze emergenti nel campo del reclutamento e della selezione del personale. Il reclutamento è il primo passo per l'inclusione del lavoratore straniero nel mercato del lavoro italiano. Indaghiamo i principali canali, le modalità e le strategie innovative adottate, riportandoli al contesto delle politiche migratorie ed alle problematiche d'integrazione affrontate in questa trattazione. Il processo di reclutamento rappresenta una fase cruciale per l'identificazione e l'assunzione dei talenti più adatti alle esigenze aziendali.

3.2 Strategie di ricerca

Le modalità di reclutamento rappresentano la prima fase dell'inclusione lavorativa, determinando l'accesso e le opportunità di inserimento nel mercato del lavoro italiano. Analizzando i tradizionali canali di reclutamento, le piattaforme online e le reti professionali, vengono ripercorse le modalità di reclutamento utilizzate dalle aziende per selezionare le risorse umane. La fase di reclutamento e le strategie di ricerca possono essere interpretate nel più vasto contesto delle politiche migratorie e dei processi di integrazione.

3.2.1 Canali tradizionali

I canali tradizionali di reclutamento rimangono molto utilizzati dalle persone straniere per accedere al mercato del lavoro italiano. Infatti, circa il 42,5% delle assunzioni avviene grazie a reti personali e conoscenze dirette, mentre il 9% avviene tramite i centri per l'impiego[150]. Ciò rappresenta una preferenza di lavoratori e datori per canali di rapido accesso al mercato del lavoro con i quali si instaura un rapporto di fiducia. Ciò, spesso, dipende dall'elevata stagionalità della richiesta di personale da parte di determinati settori, e quindi si prediligono forme di reclutamento in cui si può contare sull'affidabilità di un soggetto, e in tempi brevi.

Questi canali risultano efficaci per l'inserimento delle persone straniere nel settore agricolo, nel lavoro domestico e in quello delle piccole e medie imprese, dove la dimensione limitata delle aziende e la necessità di flessibilità spingono a preferire la pubblicizzazione attraverso il passaparola e le conoscenze rispetto a strategie di comunicazione più digitalizzate[151]. Inoltre, spesso l'impossibilità per il lavoratore di comunicare direttamente con il datore, data l'assenza di canali di intermediazione per l'assunzione, genera irregolarità nel mercato del lavoro agricolo, ad esempio caporalato. Nel 2015, circa il 48% degli addetti in agricoltura era lavoratore irregolare, e si tratta soprattutto di persone straniere[152]. La centralità dei canali tradizionali, e la poca efficienza di quelli formali, spinge quindi

[150] A. Bonardo, *Sfide e opportunità per il mercato del lavoro,* ASSEPRIM, Federazione Nazionale Servizi Professionali per le Imprese, Gi Group, 2022, p.9.
[151] C.Compagno, et al, *Le operazioni di fusione e acquisizione come strategia di crescita delle PMI,* Tesi di dottorato, Università di Udine, 2005, p.2.
[152] A. Corrado, et al, *Migrazioni e lavoro agricolo in Italia: le ragioni di una relazione problematica*, Open Society European Policy Institute, 12/2018, p.3.

alcune attività di servizio a svolgere la loro funzione sul mercato del lavoro grazie all'economia informale, con la presenza di numerose criticità a livello di regolamentazione.
Un problema legato all'affidarsi eccessivamente ai canali tradizionali è la difficoltà di far valere competenze e abilità. Questa dinamica, combinata con la presenza di un "eccesso di fiducia" tra i soggetti che mettono in comunicazione domanda e offerta, costituisce un limite nell'inclusione professionale dei lavoratori stranieri che non hanno un capitale sociale sufficiente, o appartengono a comunità meno rappresentate[153]. Ciò favorisce la segmentazione del mercato del lavoro e il proliferare di pratiche informali che limitano la mobilità lavorativa.
Ad una limitazione del potere negoziale dei lavoratori stranieri corrisponde, inoltre, una difficoltà nella ricerca di determinate figure professionali. Tra il 2019 e il 2023, la percentuale di assunzioni considerate "difficili" è aumentata dal 26% al 48%. Ciò implica che, benché il passaparola e le raccomandazioni rappresentino tutt'oggi la modalità più utilizzata per trovare lavoro, non siano più sufficienti, e che altri canali di accesso si rivelino necessari, data la carenza della forza lavoro italiana e la richiesta crescente di personale sempre più specializzato[154].
La revisione delle politiche, pubbliche ed aziendali, circa la valutazione e l'assunzione del personale straniero porterebbe quindi dei benefici sull'inclusione professionale di questi soggetti, nonché su una più corretta gestione dell'assunzione, attraverso il consolidamento di pratiche adeguate e di canali di accesso più trasparenti. Sarebbe necessario, quindi, incentivare maggiormente l'assunzione tramite agenzie di intermediazione e informare i datori di lavoro circa le procedure e i vantaggi offerti dai servizi pubblici e digitali[155].

3.2.2 Piattaforme digitali

L'adozione delle piattaforme digitali ha rivoluzionato le metodologie di reclutamento in Italia, permettendo alle aziende italiane di ampliare la ricerca di candidati, compresi quelli stranieri con competenze specifiche, utilizzando gli strumenti come i filtri di ricerca e il

[153] A. Bonardo, *Sfide e opportunità per il mercato del lavoro,* ASSEPRIM, Federazione Nazionale Servizi Professionali per le Imprese, Gi Group, 2022, p.10.
[154] *Ibidem.*
[155] A. Corrado, et al, *Migrazioni e lavoro agricolo in Italia: le ragioni di una relazione problematica*, Open Society European Policy Institute, 12/2018, p.3.

matching tra profili e offerte di lavoro. Questi strumenti permettono, quindi, di limitare l'utilizzo dei canali informali e favoriscono la trasparenza delle operazioni di selezione e la pari opportunità per l'accesso a un determinato posto di lavoro[156]. Un mercato del lavoro inclusivo passa necessariamente per la limitazione dell'uso delle reti personali, spesso esclusive e discriminanti, riducendo, in questo modo, i meccanismi di segregazione lavorativa e permettendo anche a chi non ha capitale sociale di avere accesso a una determinata posizione.

L'utilizzo delle app per le ricerche di lavoro è molto diffuso nel mercato italiano e, secondo i dati di ComScore, circa l'80% del tempo che gli utenti trascorrono online dal dispositivo mobile viene speso navigando tra le app, inclusa quella per la ricerca del lavoro[157]. Questo dato sottolinea ancora di più la necessità per le aziende italiane di sfruttare le potenzialità del web 3.0 in modo da poter attirare con più facilità candidati stranieri che abbiano delle competenze specifiche utili alle imprese. Un altro elemento utile per le imprese è la possibilità di trovare candidati e fare assunzioni più rapidamente in tempi di grande stagionalità, come per le attività in agricoltura e nel turismo.

Nonostante i numerosi vantaggi, la digitalizzazione dei processi HR resta limitata in Italia. Solo il 28% delle imprese italiane usa le piattaforme digitali, mentre il 60% ha parzialmente adottato queste tecnologie in alcuni settori o per operazioni specifiche[158]. La parziale digitalizzazione fa sì che i processi siano spesso non automatizzati e gestiti manualmente, soprattutto da parte delle imprese più piccole e meno strutturate che prediligono i processi tradizionali per avere un controllo più immediato dei processi di selezione. Tale approccio limitato alle tecnologie digitali è controproducente in termini di trasparenza e accessibilità alle opportunità e quindi limita le potenzialità di un mercato del lavoro realmente inclusivo.

La digitalizzazione dei processi HR, inoltre, permette un maggiore efficientamento e quindi una maggiore velocità nel ricercare e selezionare candidati e un risparmio notevole di tempo. Secondo uno studio americano, le attività di tipo ripetitivo in Italia toglierebbero

---

156 F. Bordoni, *Il processo di selezione del personale e la sua automazione in Italia,* LaBOUR & Law Issues, vol.9 n.1,2023, p. 34.

157 C.Petrachi, *Employer Branding e Diversity Management: Strategie HR per un'organizzazione inclusiva e attrattiva*, Tesi di master, Università degli Studi di Pavia, 2024, p.14.

158 C.Maccarrone, *Digitalizzazione dei Processi HR nelle Aziende Italiane,* VERS.01, TeamSystem, 04/2025, p.5.

circa quattordici ore settimanali che, qualora ci fosse un processo di digitalizzazione sistematico, si risparmierebbero e si potranno spendere per la ricerca delle competenze e l'inclusione dei candidati[159]. L'automazione delle fasi di reclutamento permette di risparmiare tempo, da spendere poi per valorizzare gli aspetti qualitativi. Questo permette alle imprese italiane di essere più tempestive nell'adattamento alla variazione della domanda di lavoro, rendendo così il sistema più competitivo e efficiente.

Oltre all'efficientamento, la digitalizzazione permette di includere più candidati nel processo di ricerca. La selezione dei candidati, soprattutto negli ambienti digitali, viene effettuata perlopiù da software e algoritmi che, essendo più obiettivi, danno meno importanza alle caratteristiche socioculturali dei candidati e più peso alla loro competenza. Questo permette di eliminare i bias inconsci che inevitabilmente influirebbero le decisioni. Un approccio all HR management orientato al web 3.0 può migliorare la percezione delle imprese, come dimostra l'esperienza delle aziende che hanno lavorato sull'employer branding e sul diversity management attraverso app e piattaforme digitali[160]. Questo può attrarre candidati con un bacino più ampio di competenze e differenti background culturali.

Per quanto possa sembrare semplice e dirompente, la digitalizzazione ha anche degli aspetti di criticità. Per prima cosa, per i candidati stranieri con un basso livello di skills digitali o senza padronanza della lingua italiana, può rappresentare un impedimento per l'accesso alle opportunità lavorative, ampliando le disuguaglianze preesistenti. In secondo luogo, l'implementazione della digitalizzazione non completa e limitata alle singole imprese può limitare l'aumento del valore per quelle più strutturate rispetto a quelle più piccole e poco organizzate[161]. Queste criticità sottolineano l'importanza della formazione e del sostegno alle nuove tecnologie, sia da parte dei selezionatori che dei candidati stessi.

Questo sistema assume sempre più importanza nel contesto italiano, in cui l'utilizzo della forza lavoro straniera sta crescendo. In particolare, dal 2005 al 2025 si sono aggiunti più

---

[159] F. Bordoni, *Il processo di selezione del personale e la sua automazione in Italia,* LaBOUR & Law Issues, vol.9 n.1,2023, p. 36.

[160] C.Maccarrone, *Digitalizzazione dei Processi HR nelle Aziende Italiane,* VERS.01, TeamSystem, 04/2025, p.6.

[161] *Ivi p.5.*

di 1.000.000 di lavoratori stranieri in Italia, mentre sono stati persi oltre 700.000 posti di lavoro di lavoratori di nazionalità italiana[162]. Inoltre, le proiezioni ci dicono che la popolazione straniera residente in Italia aumenterà nei prossimi decenni, e per questo è molto importante utilizzare al meglio le piattaforme digitali per affrontare le sfide dell'inclusione sociale e del lavoro[163].

In sintesi, le piattaforme digitali possono favorire sia l'efficientamento dei processi HR che l'inclusione della forza lavoro straniera nel mercato italiano, permettendo alle imprese italiane di essere più competitive, dinamiche e competitive. Per questo, è importante che le imprese italiane vadano oltre le criticità poste dalla digitalizzazione parziale tramite la formazione e il sostegno delle nuove tecnologie ai lavoratori e ai selezionatori.

3.2.3 Network professionali

I network professionali e le reti sociali di contatti sono uno dei principali canali di accesso al mercato del lavoro italiano per i lavoratori stranieri. Il 42,5% delle assunzioni in Italia avviene, infatti, tramite rapporti personali, un dato che sottolinea l'importanza del capitale sociale[164]. Questo si riflette in un sistema che vede in prima linea i network personali della comunità d'origine e in ultima posizione le agenzie di intermediazione pubbliche, come i centri per l'impiego.

I network professionali facilitano l'adattamento delle lavoratrici straniere, soprattutto di coloro che, in quanto appena giunte sul territorio italiano, dispongono di poche informazioni e un'integrazione insufficiente[165]. Le reti professionali tra compatriote sono d'aiuto per lo sbrigamento delle pratiche di assunzione e per l'adattamento del curriculum alle necessità degli uffici di collocamento e delle richieste degli agenti economici. I nuovi arrivi vengono guidati per i documenti da richiedere, e spesso si rivolgono ai contatti per riuscire a capire le aspettative dei datori di lavoro. I network professionali rimangono utili anche nelle successive fasi della mobilità interna e della rilocazione professionale, e

---

[162] https://www.lavoro.gov.it/, XV RAPPORTO ANNUALE, *Gli stranieri nel mercato del lavoro in Italia,* 2025, p.8.

[163] L.Cannavò,et al, *Inclusione Sociale Prospettive – Approcci – Ricerche,* 34a ed., Gruppo Editoriale Bonanno, 2014, p.51.

[164] A. Bonardo, *Sfide e opportunità per il mercato del lavoro,* ASSEPRIM, Federazione Nazionale Servizi Professionali per le Imprese, Gi Group, 2022, p.10.

[165] I. De Michele, *Le sfide degli immigrati nel mercato del lavoro italiano: Ostacoli e Opportunità,* ODCEC Milano, 2024, p2.

rappresentano una fonte di supporto per tutte le lavoratrici straniere in condizione di vulnerabilità[166].

La maggiore critica nei confronti dei network professionali è quella di tendere a perpetuare l'inserimento nel mercato del lavoro nei settori tradizionalmente aperti ai lavoratori immigrati, come quello domestico e dell'agricoltura. Questa dinamica genera processi di segregazione professionale, limitando le possibilità di crescita dei dipendenti nel settore dei servizi domestici e dei badanti, dove essi risultano relegati in posizioni a bassa qualifica[167].

I network solidaristici possono, infine, escludere quanti non godono di un forte capitale relazionale, come i nuovi arrivati e quanti appartengono a comunità di piccola dimensione. Lavorare tramite network informali può essere un fattore di esclusione sociale per quanti non fanno parte della comunità di riferimento[168].

3.3 Metodologie di selezione

Le metodologie di selezione rappresentano il primo elemento cruciale dell'attuale processo di reclutamento di lavoratori stranieri. Inquadrando i canali, gli strumenti digitali e la valutazione delle competenze, si delineano le strategie aziendali in grado di superare le sfide del mercato del lavoro e integrare al meglio le politiche migratorie con quelle aziendali, come descritto nel resto del lavoro.

3.3.1 Screening preliminare

Lo screening preliminare dei candidati stranieri viene effettuato in Italia sulla base delle norme che regolamentano la presenza degli extracomunitari nel territorio, come il permesso di soggiorno e l'idoneità dei titoli richiesti per l'impiego. L'uso della tecnologia ha portato ad una maggiore formalizzazione, con la precompilazione on line delle domande e l'invio delle conferme allo Sportello Unico per l'Immigrazione, con lo scopo di prevenire situazioni di illegalità. Un maggiore formalismo di questo tipo però rappresenta un problema per quei candidati che hanno limitate competenze digitali e non possiedono

---

[166] https://rm.coe.int/final-policy-brief-2-publication/1680b17b70, POLICY BRIEF, *Valorizzare il potenziale dei cittadini stranieri nell'accesso al mercato del lavoro,* 2024, p.8.

[167] Per approfondimenti: E. Galossi, M. Mora*, Discriminazioni sul lavoro per i lavoratori immigrati,* Ricercatori Ires CGIL.2006.

[168] A. Bonardo, *Sfide e opportunità per il mercato del lavoro,* ASSEPRIM, Federazione Nazionale Servizi Professionali per le Imprese, Gi Group, 2022, p.9.

un'adeguata conoscenza della lingua italiana, con rischio di creare maggiori forme di esclusione.

Le nuove tecnologie digitali che sono state introdotte nello screening preliminare dei candidati stranieri portano alle aziende dei benefici in termini di tempo e costi. La possibilità di filtrare in automatico i profili dei candidati stranieri sulla base dei criteri quali livello di istruzione, esperienze professionali pregresse e possesso di un regolare permesso di soggiorno permette un risparmio di tempo e di personale[169]. Un possibile difetto di questi sistemi automatizzati sta nel fatto che, se l'algoritmo su cui si basano questi software utilizza dati che sono caratterizzati da una tendenza ad essere polarizzati, si corre il rischio di ottenere dei profili distorti e biased, con il rischio di discriminare alcune categorie di candidati. Un elemento su cui bisogna essere sempre vigili e per il quale si consiglia un intervento basato sull'utilizzo critico di tali strumenti.

Un'altra criticità nello screening preliminare dei candidati stranieri sta nel fatto che c'è una difficoltà oggettiva di riconoscimento delle qualifiche professionali, soprattutto in Italia, dove le norme e le procedure burocratiche per il riconoscimento dei titoli di studio non sono semplici. La semplificazione delle procedure burocratiche per il riconoscimento dei titoli professionali è considerata la principale variabile su cui lavorare per migliorare il processo di reclutamento dei lavoratori stranieri dal 50% delle PMI europee[170]. Il rischio connesso ad un sistema troppo complesso per il riconoscimento delle qualifiche professionali straniere consiste nel non riuscire ad attrarre personale altamente specializzato, che rappresenterebbe una soluzione per quei settori, come ad esempio la sanità, il turismo, la ristorazione, l'agricoltura, che hanno una cronica carenza di specifiche competenze.

In fase di screening preliminare dei candidati stranieri, il tipo di controllo è differenziato a seconda della nazionalità e del settore da cui provengono. I soggetti e i settori, come quello agricolo o quello di servizi, che maggiormente rischiano di essere caratterizzati da irregolarità sono maggiormente controllati in fase di screening. Un sistema di screening di questo tipo però, pur permettendo una più efficiente gestione dei controlli, può

[169] F. Bordoni, *Il processo di selezione del personale e la sua automazione in Italia,* LaBOUR & Law Issues, vol.9 n.1,2023, p. 36.

[170] A. Knoll, *Re-thinking approaches to labour migration? Potentials and gaps in EU member states' migration infrastructures,* Migration Partnership Facility (MPF), 2024, p.4.

comportare la tendenza, da parte delle imprese, ad assumere comportamenti che possono sfociare in una più ampia discriminazione[171].

Un'ulteriore caratteristica dello screening preliminare riguarda il fatto che il datore di lavoro deve manifestare la volontà all'assunzione dell'extracomunitario, anche in fase preliminare all'inizio del suo rapporto di lavoro. Infatti, se, una volta stipulato il contratto, l'assunzione dell'extracomunitario non si realizza, l'impresa non potrà presentare nuove richieste per tre anni[172]. Questo aspetto rappresenta un elemento di rischio e può indurre il datore di lavoro a non presentare richieste di lavoratori stranieri in quei settori, come il turismo o l'agricoltura, caratterizzati da più alto tasso di turnover e stagionalità.

In questo scenario, lo screening preliminare dei candidati stranieri può essere potenziato al fine di diventare uno strumento utile per una sempre più corretta allocazione della domanda e offerta di lavoro. Utilizzare strumenti in grado di verificare anche le soft skill, il potenziale e le capacità di adattamento ad un nuovo contesto, per una sempre più profonda valutazione della compatibilità e dell'adeguatezza della persona al ruolo offerto, può essere di grande aiuto per una più efficiente gestione del processo. Un'approfondita attività di screening preliminare dei candidati stranieri permette di evitare che la cittadinanza e il permesso di soggiorno siano i parametri determinanti nelle decisioni di assunzione. L'ausilio e la formazione delle risorse umane ad un sistema di valutazione delle competenze a livello europeo, con l'utilizzo di uno strumento di assessment condiviso, rappresenta un intervento strategico per il miglioramento della qualità del processo di reclutamento e selezione.

3.3.2 Valutazione delle competenze

La valutazione delle competenze dei lavoratori stranieri in Italia è un tema molto importante, ma non sempre semplice da affrontare. La selezione delle competenze straniere in questi anni è stata aiutata dagli strumenti digitali, che automatizzano alcune fasi e permettono un po' di chiarezza nella valutazione di hard e soft skills. Bordoni afferma che la digitalizzazione, nel caso delle risorse umane, consente di risparmiare ben quattordici

[171] Per approfondimenti: https://www.usb.it/, *Il documento presentato al CNEL da USB sul tema del caporalato,* Roma, 04/09/2025.

[172] F. Marrocco, *Lavoro – Lavoratori extracomunitari* (Circolare n. 221/2024) Roma 10/24, Confetra,p.1.

ore settimanali di attività ripetitive[173]. Questa fase, però, viene sottovalutata e non messa in atto da tutte le imprese, soprattutto quelle di piccole dimensioni, che per la maggior parte sono ancora in evoluzione sul piano digitale.

Un'altra problematica si riscontra nel riconoscimento dei titoli di studio stranieri. Il sistema in Italia tende a convalidare solo le professioni con una formazione rigidamente strutturata e difficilmente si lascia spazio a validazioni individuali. Per questo motivo, il lavoro non sempre coincide con il livello di preparazione del candidato straniero. Secondo le statistiche di Caon e Cognigni, il 67,5% degli immigrati in Italia svolge un'attività lavorativa non coerente con la propria qualifica, ovvero un lavoro con basso rendimento di capitale umano[174]. Il 50% delle PMI a livello europeo chiede la semplificazione di questa procedura, perché permette una maggiore occupabilità dei lavoratori stranieri in settori in difficoltà[175].

La valutazione, inoltre, riguarda la verifica delle conoscenze, capacità e competenze che i lavoratori immigrati possiedono. Tommasi rivela che in Italia il 55% dei parametri per la valutazione delle competenze ha uno standard alto, mentre per le abilità si riscontra un 35%[176]. È stato osservato come spesso vengano sminuite le competenze acquisite sul lavoro e considerate solo quelle apprese attraverso diplomi di istruzione, qualifiche professionali o universitarie. I lavoratori che provengono da contesti meno sviluppati hanno maggiori difficoltà nel mostrare le proprie capacità. Spesso, queste, sono ottenute attraverso il lavoro non riconosciuto o tramite esperienze nel contesto di origine.

Con l'evoluzione e l'aumento dei lavoratori di seconda generazione e la relativa stabilità della popolazione immigrata, soprattutto nel centro-nord del Paese, il mercato del lavoro è chiamato a rivedere le proprie procedure. L'esperienza lavorativa in Italia deve essere considerata allo stesso modo dei titoli accademici, perché contribuisce allo sviluppo di competenze e alla capacità di adattamento nel contesto italiano. L'assessment center, le prove pratiche e la simulazione di situazioni sono ottimi metodi per poter integrare i

---

[173] F. Bordoni, *Il processo di selezione del personale e la sua automazione in Italia,* LaBOUR & Law Issues, vol.9 n.1,2023, p. 36.

[174] F.Caon, E. Cognigni, *La lingua italiana per l'inclusione e per il lavoro,* Teorie e pratiche didattiche in contesto migratorio, ODG Edizioni, 2022, p.58.

[175] A. Knoll, *Re-thinking approaches to labour migration? Potentials and gaps in EU member states' migration infrastructures,* Migration Partnership Facility (MPF), 2024, p.4.

[176] B. Tommasi, *Dinamica dei processi decisionali nella selezione e gestione dei progetti di trasformazione digitale,* Tesi di dottorato, Università degli Studi di Roma "TOR VERGATA", 2019, p.38.

colloqui di selezione tradizionali. Aggiornare i parametri valutativi in questo senso è fondamentale, perché porta ad evitare esclusioni[177].

Una valutazione ben strutturata delle competenze favorisce l'inserimento del lavoratore straniero nel mercato del lavoro in un ambito congruo al suo profilo professionale e agevola la sua integrazione. In questo modo, le imprese possono implementare strategie di diversity management. Una valutazione condivisa riduce i pregiudizi sull'origine e promuove una selezione basata sul merito, la valutazione del talento e delle abilità. Un mercato che mira all'inserimento non è un mercato in concorrenza con quello autoctono, ma, al contrario, un mercato aperto a idee nuove e inclusive. Questo determina un ambiente di lavoro armonioso e con buoni risultati in termini economici e sociali[178].

Oltre a questo aspetto delle hard skills, bisogna prendere in considerazione che nel mercato del lavoro italiano anche soft skill e competenze trasversali sono molto importanti, se non addirittura fondamentali. La capacità di lavorare in un team multiculturale e la resilienza contribuiscono all'inclusione lavorativa degli immigrati e, allo stesso tempo, alla competitività dell'impresa. Ad oggi, purtroppo, la letteratura si trova d'accordo sull'insufficienza di strumenti condivisi per valutare in modo specifico le soft skills dei candidati stranieri nei processi di selezione[179]. Si ritiene importante che questi elementi non vengano analizzati in modo vago e approssimativo, ma attraverso una ricerca scientifica e specifica, in modo da poter favorire politiche pubbliche e aziendali di gestione della diversità.

Riassumendo, il sistema di valutazione delle competenze dei lavoratori stranieri in Italia deve tener conto delle procedure digitalizzate, di un approccio orientato al merito e di pratiche inclusive.

3.3.3 Colloqui interculturali

I colloqui interculturali rappresentano una tappa fondamentale della selezione del personale nel caso di lavoratori di diverse nazionalità. Per via dell'origine culturale dei

---

[177] N. Barban, *Le seconde generazioni di immigrati in Italia tra integrazione ed esclusione sociale,* Tesi di dottorato, Università degli Studi di Padova,2006, p.21.

[178] A. Knoll, *Re-thinking approaches to labour migration? Potentials and gaps in EU member states' migration infrastructures,* Migration Partnership Facility (MPF), 2024, p.4.

[179] F. Bordoni, *Il processo di selezione del personale e la sua automazione in Italia,* LaBOUR & Law Issues, vol.9 n.1,2023, p. 36.

candidati, infatti, i sistemi di riferimento divergono, a partire dal rapporto gerarchico, dall'espressione delle emozioni, dalla distanza fisica ed emotiva che i diversi interlocutori mantengono tra di loro. Un'attenta preparazione per chi seleziona, quindi, è cruciale affinché ci si renda conto delle diverse manifestazioni comportamentali che si palesano durante il colloquio, al fine di evitarne le incomprensioni. Secondo Adler, più ci si addentra nelle differenze culturali dei candidati, meno è probabile che l'atmosfera del colloquio venga viziata dalla valutazione[180].

Quanto all'efficacia del colloquio interculturale, è chiaro che questa dipende dall'effettivo utilizzo di metodi che impediscano al selezionatore di discriminare o interpretare comportamenti che non sono stati pienamente compresi. D'altro canto, in Italia non sono stati sviluppati in maniera sufficiente i programmi di formazione interculturale per i selezionatori addetti ai lavoratori immigrati rispetto alla situazione riscontrabile in Europa e Nord America, dove questi percorsi formativi sono già consolidati da decenni, incrementando così la possibilità di utilizzare degli standard di valutazione inappropriati per questa tipologia di lavoratori[181]. Il carattere pluralistico di una selezione interculturale non deve rappresentare un tentativo di standardizzazione dei criteri valutativi, bensì l'esatto opposto, ovvero, la predisposizione a integrare le variabili culturali che, a causa della diversità dei candidati, determinano il corso della selezione.

L'applicazione su larga scala di sistemi di valutazione informatizzata rappresenta uno dei mezzi in grado di eliminare gli errori valutativi che sono presenti nelle procedure di selezione più tradizionali. Questi applicativi, ben progettati, sono in grado di eliminare tutte le variabili inappropriate, focalizzando la valutazione unicamente sulle caratteristiche effettivamente rilevanti, in modo da evitare bias culturali o discriminazioni che vanno al di là delle variabili demografiche. Tuttavia, nonostante il livello di digitalizzazione nel mondo del lavoro sia sempre più elevato, in Italia gli strumenti di valutazione del personale più diffusi continuano ad essere di tipo tradizionale, soprattutto nelle piccole e medie imprese[182]. Il colloquio interculturale in Italia si pone tra due fronti, da un lato il rischio

---

[180] N. Adler, *Gestire le differenze culturali in azienda*, South-Western, 2002, p.2.

[181] F. Sylvestre, L. Fanelli, *Intercultura e Formazione Interculturale nelle aziende italiane*, PERSONE&CONOSCENZE, n..65, 2011, p.47-48.

[182] F. Bordoni, *Il processo di selezione del personale e la sua automazione in Italia,* LaBOUR & Law Issues, vol.9 n.1,2023, p. 36.

di generalizzazione legato al diverso percorso migratorio dei candidati e all'eterogeneità di esperienze che accumulano in ambito professionale, e dall'altro, un criterio di valutazione che spesso si basa sulle esperienze e le capacità più ricercate nel mondo del lavoro locale, non tenendo in considerazione il fatto che un percorso internazionale consente ai lavoratori di sviluppare caratteristiche altamente adattabili in un contesto migratorio. Secondo Fellini, la biografia professionale, se sufficientemente esplorata, può rivelarsi un vantaggio anche per l'azienda[183]. Le capacità del lavoratore possono esprimersi attraverso forme comunicative e modalità di lavoro diverse da quelle che si immaginava a priori, per questo bisogna accogliere i candidati con un occhio meno prevenuto e più capace di leggere il cambiamento e di dare la possibilità all'azienda di incrementare le proprie capacità in funzione dei contributi specifici dei lavoratori stranieri.

Lo scopo del colloquio interculturale non dovrebbe essere circoscritto all'analisi delle hard skills, delle competenze tecniche, ma dovrebbe piuttosto fornire informazioni utili rispetto alle competenze interpersonali dei candidati. Ad esempio, è fondamentale accertarsi della loro flessibilità, della loro capacità di adattamento e della predisposizione a collaborare con persone di background culturali diversi. Queste caratteristiche, che in molti casi maturano nel percorso migratorio, rappresentano competenze strategiche in grado di incrementare il vantaggio competitivo aziendale. Come riportato da Adler, i risultati raggiunti da team culturalmente eterogenei sono migliori rispetto a quelli ottenuti da team culturalmente omogenei, il che testimonia la necessità di valorizzare la ricchezza portata dalle competenze interculturali, soprattutto attraverso una selezione oculata delle caratteristiche più adatte[184].

È stato dimostrato in diversi studi che la possibilità di promuovere l'inclusione e di evitare discriminazioni e conflitti, insieme alla creazione di un clima organizzativo positivo e ad altri vantaggi legati alla gestione dei talenti migranti e a nuove opportunità in azienda, dipenda anche dalla capacità dei responsabili della selezione di gestire il colloquio interculturale in modo mirato e costruttivo. Per questo, l'investimento su percorsi di

[183] I. Fellini, *Il lavoro autonomo degli immigrati,* Rivista delle Politiche Sociali / Italian Journal of Social Policy, 1, 2023, p.125-126.

[184] N. Adler, *Gestire le differenze culturali in azienda*, South-Western, 2002, p.2.

formazione interculturale e strumenti di valutazione alternativi è cruciale ai fini della corretta applicazione del processo di selezione[185].

3.4 Conclusione

In conclusione, il processo di reclutamento si distingue per l'ampia gamma di strategie di ricerca e metodologie di selezione adottate. L'utilizzo di canali tradizionali, piattaforme digitali e network professionali permette di ampliare il bacino di candidati, favorendo una ricerca più mirata ed efficace. Tuttavia, la diversificazione degli strumenti comporta anche alcune criticità, come la gestione della grande quantità di candidature e la difficoltà nel valutare correttamente le competenze attraverso strumenti digitali. Le metodologie di selezione, tra cui screening preliminare, valutazione delle competenze e colloqui interculturali, rappresentano punti di forza nel garantire una selezione più accurata e inclusiva, ma richiedono competenze specifiche e una buona preparazione per evitare bias e incomprensioni culturali. In sintesi, un approccio integrato e strutturato permette di ottimizzare il processo di reclutamento, cogliendo punti di forza e affrontando criticità con adeguate strategie di miglioramento. Inoltre, l'adozione di metodologie di selezione più innovative e la formazione dei recruiter rappresentano ulteriori leve per migliorare l'efficacia complessiva del processo. È fondamentale, infatti, bilanciare l'efficienza con la qualità della selezione, puntando anche sull'ascolto delle esigenze dei candidati e sulla valorizzazione della diversità culturale. Solo così si potrà attrarre e integrare nel team professionisti capaci di contribuire in modo significativo agli obiettivi dell'organizzazione, superando le criticità legate alle complessità del mercato del lavoro attuale. In definitiva, l'equilibrio tra strategie tradizionali e strumenti innovativi costituisce la chiave per un reclutamento efficace, inclusivo e sostenibile nel lungo termine.

[185] Assolombarda & Adapt, *La multiculturalità in azienda: approcci gestionali per valorizzare una forza lavoro in continua trasformazione,* Assolombarda n.2, 2024, p.28.

4. CAPITOLO

GESTIONE DELLA DIVERSITÀ

4.1 Introduzione

La gestione della diversità nelle organizzazioni è un aspetto chiave per favorire l'inclusione e valorizzare le competenze dei lavoratori di diversa provenienza culturale. Per mezzo di politiche aziendali, attività formative e comunicazione interna, si mira a creare un ambiente di lavoro più equo e innovativo. Questa pratica fa parte di un'analisi più ampia del problema e dei vantaggi derivanti dall'integrazione nel mercato del lavoro italiano. In un mercato del lavoro sempre più multietnico, le aziende sono chiamate a trasformare la diversità in un vantaggio competitivo. Questo capitolo esplora tre pilastri chiave della gestione della diversità: politiche aziendali attente e strutturate, comunicazione efficace e formazione interculturale.

- Politiche aziendali: il diversity management, l'inclusione lavorativa e programmi di formazione interculturale non sono solo obiettivi etici, ma strumenti strategici per attrarre talenti, migliorare la performance di team eterogenei e ridurre i rischi di discriminazione. Verranno analizzati modelli di governance della diversità, metriche di monitoraggio, processi di selezione equi e pratiche di advancement che valorizzano competenze diverse.
- Comunicazione efficace: la gestione delle differenze culturali e delle barriere linguistiche è cruciale per prevenire fraintendimenti, conflitti e ostacoli all'innovazione. Discuteremo di approcci comunicativi inclusivi, strumenti di mediazione e pratiche di feedback che favoriscono chiarezza, ascolto attivo e partecipazione di tutti i membri del team, indipendentemente dal background.
- Formazione interculturale: programmi formativi mirati aiutano dipendenti e dirigenti a riconoscere bias, sviluppare competenze di collaborazione interculturale e adattare

lo stile di leadership alle dinamiche di gruppi diversi. Verranno proposte metodologie didattiche efficaci, esempi di contenuti e modi per misurare l'impatto formativo.

Perché è necessario affrontare la multietnicità nel lavoro - la multietnicità non è solo una realtà demografica; è una risorsa potenziale per l'innovazione, la comprensione di mercati globali e la resilienza organizzativa. Le aziende che adottano politiche inclusive investono in una comunicazione chiara e pratiche formative per creare ambienti di lavoro più giusti, attrattivi e produttivi. Tuttavia, senza una gestione attenta, la diversità può anche generare tensioni, incomprensioni e inefficienze. Questo capitolo propone approcci concreti per trasformare le sfide della multietnicità in opportunità tangibili, accompagnando il lettore dall'ideazione di politiche alla loro applicazione operativa e al monitoraggio dei risultati.

4.2 Politiche aziendali

Le strategie aziendali costituiscono il nocciolo delle politiche di gestione della diversità, imprescindibili per lo sviluppo di un ambiente di lavoro aperto e performante. Mediante l'adozione di pratiche di diversity management, le imprese possono valorizzare le skills di lavoratori con retroterra culturali differenti, incentivando la coesione aziendale e migliorando l'efficacia organizzativa. Questo capitolo è dedicato a illustrare le modalità di sviluppo e di implementazione di tali politiche nel contesto delle sfide e delle opportunità offerte dalla multietnicità nel mercato del lavoro italiano.

4.2.1 Diversity management

Il diversity management è diventato un elemento centrale nelle strategie aziendali italiane, sottolineando l'importanza di un approccio inclusivo per gestire la diversità culturale e sociale. Le imprese si sono mosse da una generica dichiarazione di intenti verso una strutturazione delle politiche di diversity management più integrata e misurabile. Queste politiche vengono stimolate anche dal decreto legislativo n. 254/2016, che impone alle aziende quotate di dichiarare informazioni di tipo sociale, come per esempio le azioni per garantire pari opportunità[186]. A tal proposito, molte imprese si sono mosse verso la redazione di strategie formali, che hanno come oggetto la gestione delle diversità sul luogo di

[186] S. Sinicropi, *Diversity management e sue evidenze nella comunicazione delle politiche e delle attività d'impresa*, Tesi di dottorato, XXXIII Ciclo, Università degli Studi di Torino, Dipartimento di Management, Torino, 2020, p.8.

lavoro, collegandole ai temi della sostenibilità. Allo stesso tempo, è necessario tenere in considerazione che questo adempimento normativo ha generato strategie applicate eterogeneamente tra le diverse imprese, così come non si osserva sempre il monitoraggio dei risultati delle strategie stesse.

L'efficacia delle strategie di diversity management, quindi, deve essere misurata e monitorata a seguito degli effetti generati sui livelli operativi aziendali. La valorizzazione della diversità culturale ha infatti la capacità di diminuire l'assenteismo e aumentare la percezione della propria identità aziendale, soprattutto nel momento in cui le politiche di inclusione diventano una parte integrante della cultura aziendale e della leadership[187]. L'aumento della richiesta di lavoro specializzato proveniente dall'estero, in alcune zone del territorio italiano, ha portato le aziende ad attuare politiche di fidelizzazione sempre più efficaci per il mantenimento dei lavoratori.

L'importanza dell'equa rappresentanza e della valorizzazione del profilo migrante è di primaria importanza per rendere le politiche di diversity management davvero efficaci. In Italia, l'80% delle colf/badanti è costituito da donne immigrate, e la percentuale dei laureati immigrati che lavora a livelli inferiori alle proprie qualifiche è pari al 12%[188]. Questi dati portano l'attenzione verso la necessità di una rivalutazione dell'importanza di adottare strategie aziendali di diversity management volte alla valorizzazione delle competenze. Questa domanda è di primaria importanza per la crescita, poiché alcuni settori aziendali, tra i quali quello sanitario, agricolo e di servizi, hanno bisogno di colmare un forte gap di domanda di lavoratori che non trovano riscontro nella forza lavoro autoctona. L'approccio al diversity management che contraddistingue l'Italia ha una forte tendenza all'empowerment e all'integrazione dello straniero, attraverso anche il coinvolgimento del terzo settore e di diverse istituzioni. Uno strumento di gestione e definizione di politiche ad hoc per la persona straniera è il tavolo di lavoro misto, una cooperazione interistituzionale e territoriale tra diverse realtà, che si occupa di definire progetti per le persone straniere su scala regionale[189]. Dalla raccolta di dati di tali strumenti risulta una debolezza

[187] C.Petrachi, *Employer Branding e Diversity Management: Strategie HR per un'organizzazione inclusiva e attrattiva*, Tesi di master, Università degli Studi di Pavia, 2024, p.14.
[188] M.Frey, et al, *Linee guida Diversity & Inclusion in azienda*, UN Global Compact Network Italia, 2021, p.43.
[189] G. Griffo, et al, EMPOWERMENT. Il Notiziario, 3, 2006, p.3.

in termini di sistematizzazione e valutazione di impatto. Questa criticità limita la capacità di definire percorsi di accompagnamento e politiche ad hoc per la singola regione, e rende inoltre inefficace la capacità di progettare modelli partecipati a livello sociale.

Altro tema da esaminare è quello dell'efficacia di rendicontazione delle politiche di diversity management da parte delle imprese. Gli studi condotti sulle aziende italiane mostrano infatti che meno della metà delle imprese raggiungono un valore superiore alla metà degli indicatori presi in considerazione nel Diversity Disclosure Index, un indicatore creato per valutare il livello di dettaglio dei report pubblicati in materia di diversity[190]. Questa situazione, che riflette in un certo senso una situazione ancora non omogenea ed eterogenea, è cruciale in quanto si rischia che il tema della diversità e dell'inclusione si restringa in un'operazione di brand image. La mancanza di rendicontazione e monitoraggio degli impatti impedisce, in realtà, di capire i progressi generati per il diversity management, limitando, di conseguenza, la capacità delle imprese di rendere concreto un miglioramento del contesto aziendale in merito a inclusione e valorizzazione delle diversità. In definitiva, la diversità dovrà essere un aspetto della strategia aziendale, con la definizione di obiettivi chiari, indicatori di risultato quantitativi e periodiche attività di monitoraggio.

Un'ulteriore opportunità in ambito di diversity management è data dalla capacità di gestione integrata e trasversale, che il diversity management offre anche ad altre dimensioni aziendali. Tra le altre, troviamo la gestione innovativa delle risorse umane, la comunicazione interculturale, la formazione interculturale e la gestione del talento. La possibilità di connettere queste diverse dimensioni attraverso sistemi di valutazione oggettivi, per esempio sistemi di benchmarking o KPI quantitativi e qualitativi, crea un ponte tra le diverse funzioni aziendali. Ciò significa una gestione più integrata dei temi collegati al diversity management, oltre ad andare oltre l'approccio assimilativo e superare la fase di adozione dei modelli di diversity management, rendendo i processi di inclusione una leva competitiva aziendale[191]. In conclusione, è possibile evidenziare che il diversity

[190] S. Sinicropi, *Diversity management e sue evidenze nella comunicazione delle politiche e delle attività d'impresa*, Tesi di dottorato, XXXIII Ciclo, Università degli Studi di Torino, Dipartimento di Management, Torino, 2020, p.82.

[191] C.Petrachi, *Employer Branding e Diversity Management: Strategie HR per un'organizzazione inclusiva e attrattiva*, Tesi di master, Università degli Studi di Pavia, 2024, p.12.

management in Italia è cresciuto notevolmente, andando sempre più verso una definizione strutturata delle politiche aziendali di inclusione e gestione delle diversità. È però ancora in fase di crescita la capacità di misurare e monitorare l'efficacia delle strategie implementate. Un ulteriore elemento critico evidenziato da questa indagine è il ruolo che le strategie aziendali di diversity management possono esercitare nella valorizzazione e nell'inclusione delle persone straniere sul luogo di lavoro.

4.2.2 Inclusione lavorativa

L'inclusione lavorativa dei lavoratori immigrati in Italia, come aspetto cruciale per l'integrazione sociale, la valorizzazione del lavoro e la promozione di opportunità per l'intera forza lavoro, è un aspetto cruciale della società. Dalle dinamiche occupazionali dei lavoratori immigrati, in settori di attività molto concentrati, come ad esempio quello domestico, si evidenzia una domanda di lavoro dal mercato e, al tempo stesso, si delineano le barriere che la limitano e che impediscono la mobilità sociale dei lavoratori stranieri e, quindi, la possibilità per le aziende di impiegare i lavoratori stranieri nel modo più appropriato in base alle proprie competenze[192].

Il fatto che i lavoratori stranieri siano maggiormente sovraqualificati rispetto ai nativi ci dice, da un lato, che gli strumenti per il riconoscimento dei titoli e delle competenze acquisite all'estero non sono efficaci, e dall'altro, che esiste uno scollamento tra il sistema formativo e il sistema produttivo. La mancata validazione dei titoli di studio ottenuti dai lavoratori stranieri è una delle maggiori difficoltà per un inserimento efficace e di successo nel mercato del lavoro, poiché preclude la possibilità per il lavoratore immigrato di trovare un'occupazione corrispondente alla propria qualifica. In tal senso, le politiche e i servizi attivi di matching tra la domanda e l'offerta di lavoro e quelli specifici per la validazione dei titoli di studio sono determinanti per ridurre la segmentazione del mercato del lavoro e accrescere la corrispondenza tra competenze individuali e fabbisogni aziendali[193].

In termini settoriali, il lavoro straniero in Italia si concentra nel settore dei servizi poco qualificati, così come nell'assistenza alla persona. Questo non fa altro che rafforzare lo

---

[192] M.Frey, et al, *Linee guida Diversity & Inclusion in azienda*, UN Global Compact Network Italia, 2021, p.43.

[193] F.Caon, E. Cognigni, *La lingua italiana per l'inclusione e per il lavoro,* Teorie e pratiche didattiche in contesto migratorio, ODG Edizioni, 2022, pp.58-59.

stereotipo per il quale i lavoratori stranieri fanno i lavori che non vuole nessuno, i più duri, i meno pagati, non qualificati, senza aspirare a una professione più elevata. Questi stereotipi alimentano una segregazione occupazionale che ostacola, anche per il lavoratore straniero specializzato, le opportunità di mobilità verso professioni più qualificate e, conseguentemente, preclude all'impresa la possibilità di far fruttare pienamente la ricchezza del capitale umano offerto[194].

L'inclusione quantitativa non è sufficiente per l'integrazione al lavoro, se non accompagnata da strategie di valorizzazione delle competenze individuali, dalla formazione permanente per l'apprendimento di nuove conoscenze, dal superamento dei limiti amministrativi legati al riconoscimento dei titoli di studio e all'individuazione di valide azioni in grado di migliorare il rapporto domanda-offerta di lavoro. Perciò, se si promuove un'inclusione senza valorizzazione delle differenze individuali, è molto probabile che l'inserimento lavorativo si trasformi in forme di sfruttamento della forza lavoro straniera in ruoli lavorativi inferiori e a bassa qualificazione[195].

Dal report sulla diversity & inclusion delle 100 migliori aziende del mondo (Diversity Disclosure Index - 2022), si evince che, nonostante la majority-minority, nessuna azienda delle 100 supera la metà dei punteggi disponibili nella pubblicazione dei risultati in materia di diversity & inclusion[196]. Solo il 18% di loro ha almeno un dipendente nel ruolo di middle o senior management di età compresa tra i 26 e i 35 anni. La maggioranza delle aziende raggiunge quasi solo il 25% del D&I total index. Nonostante ciò, il diversity management migliora l'immagine di un'azienda e di conseguenza l'assenteismo aziendale in quanto si ha la reputazione di un'azienda "sostenibile". Si dimostra, quindi, la necessità di strumenti e di dati per il monitoraggio e la misurazione dell'impatto di diversity & inclusioni che possano migliorare e orientare l'intervento.

Per le aziende italiane, la letteratura dimostra che strategie per un'inclusione più forte contribuiscono alla riduzione dell'assenteismo, all'aumento del livello di soddisfazione e

---

[194] M.Frey, et al, *Linee guida Diversity & Inclusion in azienda*, UN Global Compact Network Italia, 2021, p.43.

[195] S. Sinicropi, *Diversity management e sue evidenze nella comunicazione delle politiche e delle attività d'impresa*, Tesi di dottorato, XXXIII Ciclo, Università degli Studi di Torino, Dipartimento di Management, Torino, 2020, p.82.

[196] *Ibidem.*

del benessere delle persone sul lavoro, migliorando il clima organizzativo, l'attrattività dell'azienda per i talenti disponibili sul mercato del lavoro [197].

Per quanto riguarda le normative sull'inclusione lavorativa, le dinamiche più importanti che si riscontrano, sono le difficoltà dovute ad alcune politiche, quali le lunghe procedure amministrative per il rilascio dei permessi di soggiorno, di lavoro e il mancato accesso ai canali agevolati che favoriscono i lavori socialmente utili, i lavoratori immigrati[198]. La difficoltà burocratica e la molteplicità normativa pongono numerosi vincoli all'inserimento lavorativo dei lavoratori immigrati, limitandone la mobilità sul mercato del lavoro. Per risolvere questa complessità normativa, è necessario che, con la spinta sia di finanziamenti pubblici che di finanziamenti privati, si realizzi un "ponte di ingresso"[199].

Con percorsi di formazione ad hoc e un mentoring professionale, accompagnato da investimenti, è possibile aiutare i candidati stranieri a superare barriere burocratiche e difficoltà linguistiche per valorizzare le proprie competenze. È necessario creare, in questo modo, partenariati tra servizi, imprese e terzo settore per la definizione di azioni e strumenti innovativi e coerenti con i bisogni dei lavoratori e delle aziende.

La letteratura inoltre evidenzia che aziende che attuano una specifica formazione di stampo interculturale o che prevedono programmi di empowerment dei lavoratori stranieri, riescono ad aumentare la qualità del lavoro di gruppo, l'efficacia della soluzione dei problemi e a promuovere un ambiente di lavoro più coeso. Anche questi aspetti, insieme all'innalzamento della professionalità individuale e collettiva, determinano maggiore competitività delle imprese e migliorano il loro contributo allo sviluppo sostenibile[200].

Per misurare l'efficacia delle pratiche di inclusione è necessario implementare strumenti di valutazione che possano monitorare il risultato delle pratiche poste in essere dalle imprese. Questi strumenti sono i questionari ai dipendenti, gli audit sociali, la misurazione

---

[197] C.Petrachi, *Employer Branding e Diversity Management: Strategie HR per un'organizzazione inclusiva e attrattiva*, Tesi di master, Università degli Studi di Pavia, 2024, p.12.

[198] A. Knoll, *Re-thinking approaches to labour migration? Potentials and gaps in EU member states' migration infrastructures,* Migration Partnership Facility (MPF), 2024, p.4.

[199] M.Frey, et al, *Linee guida Diversity & Inclusion in azienda*, UN Global Compact Network Italia, 2021, p.43.

[200] C.Petrachi, *Employer Branding e Diversity Management: Strategie HR per un'organizzazione inclusiva e attrattiva*, Tesi di master, Università degli Studi di Pavia, 2024, p.12.

di outcome, l'analisi di dati riguardanti l'occupazione, i benefit e la retribuzione dei dipendenti.

Una visione sistemica su un determinato territorio richiede la realizzazione di osservatori e la costruzione di indicatori condivisi che consentono di passare dalla frammentazione delle singole soluzioni all'istituzione di pratiche di inclusione stabili ed efficaci. A tal proposito, tavoli di lavoro misti, in cui le parti sociali intervengano unitariamente nei Comuni e nel Terzo Settore, risultano di grande supporto, poiché questi sono gli unici strumenti in grado di integrare un sistema con competenze, servizi e finanziamenti in rete per un effettivo superamento delle barriere burocratiche e una riduzione degli ostacoli al welfare territoriale[201].

Affinché tutto questo possa portare a risultati, è necessario coltivare un atteggiamento per il quale la diversità sia uno strumento aziendale e non un problema e implementare, in azienda, azioni che portino ad un cambiamento della cultura e dell'organizzazione in tema di immigrazione. Dunque, oltre a processi ad hoc di accoglienza, di formazione e di tutoring, è necessario anche prevedere un "percorso ponte" in cui ci siano processi di formazione continua, scambi interculturali, investimenti nei processi produttivi e un sostegno al riconoscimento delle qualifiche con la valorizzazione dell'esperienza pregressa del lavoratore straniero. Al tempo stesso è necessario incentivare una maggiore rappresentanza di persone di origine immigrata nei ruoli dirigenziali.

4.2.3 Formazione interculturale

La formazione interculturale nel contesto delle aziende italiane risulta essere un'attività di interesse crescente, sebbene ancora relativamente poco sviluppata rispetto agli scenari europei e statunitensi. Ciò è riconducibile in parte alla diffusione di un approccio di gestione monoculturale delle risorse umane in cui la formazione interculturale, oltre ad essere reattiva e sporadica, viene vista spesso come costo e non come investimento. Tale carenza comporta la debolezza delle aziende italiane ad affrontare le sfide dell'eterogeneità culturale.

La multietnicità dei luoghi di lavoro italiani presuppone la necessità di avviare specifici percorsi di formazione interculturale in ambiti quali l'assistenza, l'agricoltura e i servizi,

[201] M.Frey, et al, *Linee guida Diversity & Inclusion in azienda*, UN Global Compact Network Italia, 2021, p.44.

in cui la presenza di manodopera straniera è elevata. Diversamente, in mancanza di un adeguato percorso formativo, l'inefficacia della comunicazione interculturale e l'incomprensione culturale e linguistica comporta difficoltà operative, malintesi e conflitti, che incidono negativamente sulle performance delle squadre e sul benessere delle aziende. La formazione interculturale è uno strumento fondamentale di diversity management per risolvere e soprattutto per prevenire i conflitti in situazioni di pluralità culturale nei luoghi di lavoro.

La letteratura mette in luce che l'attività di formazione interculturale è efficace laddove i contenuti sono adattati alle specificità del contesto aziendale e territoriale italiano. Le più apprezzate e riuscite interpretano competenze fondamentali per il mondo del lavoro (gestione della sicurezza, comunicazione, leadership, ecc.) con l'obiettivo di fornire ai partecipanti conoscenze e competenze chiave del contesto multiculturale. Un'altra peculiarità del contesto italiano risiede nell'uso della lingua locale durante le attività formative, il quale agevola la fruizione da parte di tutti i partecipanti ed in particolare dei lavoratori stranieri, rendendo più efficace il percorso di apprendimento. Ciò per favorire non solo l'inclusione, bensì anche per garantire la conformità dell'azienda agli obiettivi strategici[202].

Tuttavia, non sempre la formazione interculturale è offerta nelle aziende italiane. Nei contesti di lavoro in cui gli immigrati sono in netta maggioranza, come nel lavoro domestico e di cura alla persona, questi lavoratori acquisiscono le competenze on the job senza che siano formalizzate o riconosciute e quindi senza avviare un percorso di empowering individuale e di inclusione lavorativa. Uno studio torinese nel campo dei servizi alla persona dimostra che le precarie condizioni di lavoro degli immigrati rispetto agli autoctoni vengono influenzate negativamente dalla mancanza di mediatori culturali e linguistici.

Per le aziende italiane il tema dell'accountability per la rendicontazione della performance è ancora lontano rispetto alle aziende europee. Solo una piccola parte delle aziende che implementa una politica di formazione interculturale ne rendiconta i risultati. Questa mancanza rende difficile la diffusione delle buone pratiche poiché la mancanza di standard per il monitoraggio, la valutazione e la rendicontazione della performance non offre la possibilità di condividere il miglioramento. Sinicropi afferma infatti che solo una

[202] *Ivi,* pp.48-49.

minoranza di aziende italiane raggiunge più della metà degli indicatori del Diversity Disclosure Index in un campione di aziende del Sud Italia[203].

Un buon corso di formazione interculturale è un investimento utile per migliorare la performance aziendale. Le imprese che attuano una politica del personale basata sull'erogazione della formazione interculturale registrano un miglioramento del livello di soddisfazione e del benessere aziendale ed una diminuzione del livello di assenteismo. Di riflesso si assiste ad un aumento della competitività che garantisce la capacità di attrarre nuovi talenti[204]. I risultati dimostrano che le aziende italiane che decidono di strutturare una politica di formazione interculturale, garantendo lo sviluppo di un approccio più collaborativo ai processi aziendali, migliorano le proprie performance.

Le aziende italiane necessitano di strutturare maggiormente la formazione interculturale, passando da un'attività reattiva ad un sistema integrato di formazione con aziende, attori pubblici e organizzazioni non profit. Gli osservatori territoriali e la definizione di indicatori utili per la valutazione della formazione interculturale possono trasformare azioni sperimentali in politiche aziendali su larga scala e promuovere una cultura che valorizzi le competenze interculturali nei luoghi di lavoro. Un'efficace attività di formazione interculturale può migliorare il sistema di inclusione aziendale ed intervenire sulle performance delle imprese e sulla risposta alle sollecitazioni del mercato.

4.3 Comunicazione efficace

La comunicazione efficace è il punto fondamentale per superare le barriere linguistiche e culturali che si possono presentare durante l'inclusione dei lavoratori stranieri nel mercato del lavoro italiano. Analizzando le principali sfide e le migliori strategie, si cerca di migliorare i processi di comunicazione in un ambiente di lavoro. In questa direzione si colloca il nostro lavoro, cuore pulsante delle politiche di inclusione e gestione della diversità.

---

[203] S. Sinicropi, *Diversity management e sue evidenze nella comunicazione delle politiche e delle attività d'impresa*, Tesi di dottorato, XXXIII Ciclo, Università degli Studi di Torino, Dipartimento di Management, Torino, 2020, p.82.

[204] C.Petrachi, *Employer Branding e Diversity Management: Strategie HR per un'organizzazione inclusiva e attrattiva*, Tesi di master, Università degli Studi di Pavia, 2024, p.12.

4.3.1 Barriere linguistiche

Le barriere linguistiche rappresentano una delle maggiori sfide nell'inserimento professionale degli stranieri nel mercato del lavoro italiano. Una non adeguata conoscenza della lingua italiana, in ambito lavorativo, contribuisce a ridurre drasticamente l'opportunità di accedere a impieghi qualificati e ad aumentare il rischio di incidenti sul posto di lavoro[205]. Tale problema è particolarmente sentito tra i lavoratori con basso livello di scolarità. I dati risalenti al 2015 testimoniano come più del 30% della popolazione immigrata extra UE in Italia avesse un livello di istruzione medio-basso, portando a una conseguente scarsa competenza linguistica in lingua italiana e a un basso livello di partecipazione ai percorsi di formazione[206].

La difficoltà a comunicare in lingua italiana implica anche una mancata riconoscibilità delle esperienze professionali maturate nei paesi d'origine e porta, spesso, alla segregazione linguistica sul lavoro, nella quale il capitale umano straniero non ha possibilità di accrescere la competenza linguistica, poiché non viene inserito in posizioni con responsabilità decisionali in cui è cruciale la competenza comunicativa[207]. Le incomprensioni sulle procedure operative, istruzioni di sicurezza, nonché le incomprensioni tra colleghi dovute alle barriere linguistiche, possono essere causa di numerosi errori, malintesi e, talvolta, conflitti interpersonali, portando i lavoratori stranieri a isolarsi o a essere tacitamente esclusi dal contesto sociale e lavorativo. Questa problematica risulta ancora più sentita qualora non si prevedano servizi strutturati e permanenti di mediazione linguistico-culturale. Questi servizi, sebbene spesso pensati ad interim, si rivelano di inestimabile valore, per supportare gli immigrati nella fase di inserimento e adattamento alla nuova realtà professionale, offrendo autonomia e partecipazione attiva al mondo del lavoro. Qualora non si prevedano adeguate forme di mediazione linguistico-culturale, rischia di venir minato lo spirito di gruppo e si finisce per disintegrare l'armonia di team sempre più eterogenei.

Esiste una stretta connessione tra competenze linguistiche e mobilità sociale. La qualità dell'inclusione e la valorizzazione delle diversità sono fortemente legate al tipo di

---

[205] F.Caon, E. Cognigni, *La lingua italiana per l'inclusione e per il lavoro,* Teorie e pratiche didattiche in contesto migratorio, ODG Edizioni, 2022, p.39.
[206] *Ibidem.*
[207] *Ivi,* p.58.

formazione fornita. In mancanza di opportuni percorsi formativi, non sarà possibile migliorare l'inclusione professionale, e si favorirà ulteriormente la segmentazione, la vulnerabilità economica e il forte rischio di exploitation dei lavoratori stranieri[208].

Al fine di superare le criticità sopra descritte, è importante fornire una mediazione linguistico-culturale continua, la formazione on the job e, ad ogni livello dell'organizzazione, far entrare mediatori culturali che sappiano interpretare efficacemente i valori e gli schemi comportamentali delle culture diverse e aiutare a decostruire gli stereotipi. Se tutto questo non si farà, la diversità linguistica verrà considerata solo un costo, e non un'occasione di crescita aziendale.

Un'efficace strategia di gestione delle barriere linguistiche è rappresentata dalla promozione del multilinguismo in azienda. Passare da un ambiente "monofonico" a uno "polifonico" è un cambiamento culturale molto importante, che incide su tutti i processi organizzativi. Non è sufficiente tollerare la diversità linguistica e culturale, occorre, altresì, promuoverla, attraverso percorsi di onboarding efficaci, percorsi formativi trasversali e una leadership inclusiva. La formazione linguistica non dovrebbe essere disgiunta da percorsi formativi interculturali, poiché una formazione in questo campo consente di migliorare il livello di comunicazione, di interazione, e favorisce, a sua volta, la cooperazione ed il dialogo interculturale, mitigando le possibilità che la lingua diventi un ostacolo insormontabile[209].

La gestione delle barriere linguistiche deve essere attuata coinvolgendo ogni figura professionale presente in azienda, affinché tutti gli operatori condividano un'unica strategia per la creazione di valore comune ed un clima di inclusione. Lavorare sulla pluralità linguistica migliora il clima aziendale e la comunicazione interculturale[210]. Le aziende che investono in percorsi di formazione linguistica ed interculturale ottengono una migliore retention e diminuiscono l'assenteismo sul lavoro. Tale intervento porta ad un miglioramento dei livelli di soddisfazione sul lavoro dei lavoratori di origine straniera, con un riflesso positivo sul clima aziendale ed un incremento dell'efficienza produttiva[211]. Al

---

[208] *Ivi,* p.65.

[209] A. Cocozza, *Diversity management policies in innovative public services,* Amministrazione in Cammino, 2011, p.5.

[210] C.Petrachi, *Employer Branding e Diversity Management: Strategie HR per un'organizzazione inclusiva e attrattiva*, Tesi di master, Università degli Studi di Pavia, 2024, p.12.

[211] *Ibidem.*

contrario, la mancanza di un intervento di tipo sistemico di formazione linguistica porta ad una sottoutilizzazione delle risorse umane straniere[212].

A tal fine, si deve integrare una più efficace strategia di diversity management, che tenga conto dell'inserimento di mediatori territoriali, tutor aziendali e l'utilizzo di adeguate tecnologie digitali per l'apprendimento linguistico, a supporto dei lavoratori stranieri. Tali interventi personalizzati consentono un'effettiva integrazione ed il miglioramento dei percorsi di crescita professionale dei lavoratori immigrati. La gestione ottimale delle barriere linguistiche ha un forte impatto sulla qualità dell'integrazione sociale ed economica, sulla sicurezza sul lavoro e sulle prospettive di crescita del mercato del lavoro italiano. Attuare azioni coerenti con la strategia di diversity management per la gestione della comunicazione tra lavoratori italiani e stranieri consentirà di allontanare logiche di segregazione, con conseguente miglioramento del benessere dei lavoratori e delle performance aziendali.

4.3.2 Differenze culturali

Le differenze culturali nei contesti di lavoro italiani si manifestano, ad esempio, con diverse concezioni del rapporto gerarchico, delle modalità di presa decisionale, della gestione del tempo, della prossemica, della predisposizione al rischio e all'esteriorizzazione delle emozioni. Se gestite adeguatamente, possono divenire risorsa di vantaggio competitivo. I punti di vista eterogenei possono infatti incrementare la creatività, la risoluzione dei problemi e l'adattabilità di un'organizzazione in un mercato sempre più globalizzato. Se gestite in modo improprio, invece, possono ostacolare i processi operativi e decisionali, causando tensioni tra i membri del team.

Ad esempio, la percezione del tempo e/o del rapporto con la gerarchia può creare tensioni in fase di implementazione dei progetti se vengono manifestate aspettative difformi da parte dei membri del team[213]. In questo senso, la gestione costruttiva delle differenze culturali è volta a valorizzare la diversità e non semplicemente a rispettarla. Purtroppo, nel contesto italiano, si assiste ad una maturità delle politiche di diversity management e ad

---

[212] S. Sinicropi, *Diversity management e sue evidenze nella comunicazione delle politiche e delle attività d'impresa*, Tesi di dottorato, XXXIII Ciclo, Università degli Studi di Torino, Dipartimento di Management, Torino, 2020, p.82.

[213] N. Adler, *Gestire le differenze culturali in azienda,* South-Western, 2002, p.2.

una mancanza di strumenti operativi per far fronte a specifiche esigenze culturali; tale situazione è ben diversa, rispetto alle realtà anglosassoni, più evolute in questo senso[214].
I conflitti culturali sul luogo di lavoro dipendono da sistemi di valori e/o norme sociali antitetici. Ad esempio, il manifestare o controllare le emozioni potrebbe essere letto impropriamente, come un atteggiamento non professionale o disinteressato. Questo tipo di conflitti può essere gestito implementando attività di training in comunicazione interculturale. Le politiche in materia, infatti, tendono a migliorare la comprensione del "non detto", a ridurre le tensioni culturali basate sui presupposti del singolo e a rendere più efficaci gli ascolti attivi[215]. È utile a sottolineare la necessità, per le aziende, di adottare pratiche manageriali multiculturaliste (pluraliste), anziché assimilazioniste, in cui il "diverso" viene indotto a rinunciare alla sua identità culturale. Infatti, studi accademici hanno mostrato come il supporto sociale alla diversità diminuisca in modo significativo le aspettative assimilazioniste[216].
L'approccio assimilazionista si rifà ad una gestione monolita (dominante, univoca) in cui la cultura straniera è "assimilata" in base ad alcuni standard omologanti. Questo approccio esclude la diversità, e chi non ne è in possesso rischia di essere percepito come "inferiore" agli altri. Al contrario, l'approccio multiculturalista valorizza la diversità e la pluralità. L'adozione di approcci multiculturalisti nel contesto organizzativo, dunque, favorisce un clima di appartenenza, cooperazione e una percezione positiva del luogo di lavoro[217]. La valorizzazione delle differenze, inoltre, migliora la coesione del team e contribuisce a trasformare la cultura organizzativa rendendola più resistente al cambiamento. C'è da aggiungere, però, che la mancata integrazione di competenze multiculturali nei piani organizzativi porta spesso ad una riduzione delle performance aziendali e alla sottovalutazione del capitale umano. In tal senso, è emblematico il caso delle lavoratrici straniere impiegate nel settore domestico, pur avendo alti livelli di istruzione[218].

---

[214] *Ivi,* pp.1-2.
[215] *Ivi,* p.3.
[216] A. Hachfeld, A. Profanter, *Confronting cultural diversity: Cultural beliefs of teacher students in South Tyrol.* Formazione & Insegnamento, vol.16 n.2, 2018, p.329.
[217] *Ibidem.*
[218] M.Frey, et al, *Linee guida Diversity & Inclusion in azienda*, UN Global Compact Network Italia, 2021, p.44.

La gestione di team multiculturali accresce la capacità dell'azienda di far fronte a sfide di tipo internazionale. La presenza della diversità culturale aiuta infatti a migliorare la creatività e la capacità di problem solving, garantendo maggiore competitività[219]. In Italia, però, affinché la diversità culturale diventi risorsa di innovazione, è necessario porre in essere una vera politica inclusiva. La lotta contro stereotipi e pregiudizi e la promozione di carriere "per tutti" devono essere delle priorità[220]affinché la gestione delle etnodiversità divenga una strategia che favorisca la crescita del sistema aziendale italiano.

4.3.3 Strategie di mediazione

La mediazione culturale, in grado di supportare la complessità che la diversità crea nel sistema-azienda in Italia, contribuisce significativamente all'integrazione di persone straniere nei luoghi di lavoro grazie all'istituzione di professioni a ciò dedicate. Tale strumento favorisce il superamento di situazioni di tensione o incomunicabilità create da norme e valori diversi con l'introduzione di figure di mediatori culturali (preferibilmente terze, e quindi distaccate dalle gerarchie aziendali) in grado di ascoltare, risolvere conflitti e farsi comprendere.

L'applicazione della mediazione culturale nel sistema-azienda non deve essere intesa come semplice introduzione di professionisti ma come strutturale e sistematica adozione di interventi mirati che, attraverso la mediazione di persone esterne ed interne, permettono la formulazione di regole condivise, evitando interventi "assimilazionisti" e di annullamento delle diversità. La predisposizione della mediazione culturale come processo sistematico e diffuso tra tutto il personale aziendale rende possibile il raggiungimento della pariteticità nel dialogo e nella formulazione di nuove regole operative, migliorando il funzionamento complessivo del sistema[221].

La sistematicità della mediazione culturale in azienda crea esternalità positive, come l'aumento della retention del personale, del miglioramento del clima aziendale e della diminuzione dell'assenteismo. Tali risultati sono visibili se le pratiche di mediazione culturale

[219] N. Adler, *Gestire le differenze culturali in azienda,* South-Western, 2002, pp..2-3.

[220] M.Frey, et al, *Linee guida Diversity & Inclusion in azienda*, UN Global Compact Network Italia, 2021, p.47.

[221] S. Sinicropi, *Diversity management e sue evidenze nella comunicazione delle politiche e delle attività d'impresa*, Tesi di dottorato, XXXIII Ciclo, Università degli Studi di Torino, Dipartimento di Management, Torino, 2020, p.82.

sono associate ad interventi formativi interculturali e ad un sistema di monitoraggio sui risultati prodotti in termini di inclusione e funzionamento di team multiculturali. La mancanza di dati oggettivi in Italia impedisce lo sviluppo in senso qualitativo del capitale umano disponibile, lasciando spazio alla subordinazione e all'under-placement di persone straniere[222].

In una prospettiva demografica e sociale, la mediazione culturale appare come leva necessaria in un contesto con popolazione anziana e forte domanda di servizi dedicati a stranieri. In termini operativi, ciò si traduce con l'adozione di pratiche di inclusione e con la creazione di unità di mediazione stabili, in collaborazione con il terzo settore, con figure professionali dedicate che rispondano alle specifiche esigenze dei lavoratori stranieri, soprattutto in quei settori in cui la vulnerabilità interculturale è più elevata e il rischio di conflitto maggiore[223].

L'elemento di innovazione consiste quindi nel passaggio da una concezione "a sportello" della mediazione culturale, intesa come intervento per l'emergenza, ad una pratica diffusa ad ogni livello organizzativo e con professionisti formati ad una lettura sempre più sistematica delle interazioni tra identità culturali diverse. Il cambiamento auspicabile, quindi, è quello di una interiorizzazione dei valori di integrazione, in cui i professionisti in capo alle risorse umane, i team leader e i capi squadra sono in grado di gestire le dinamiche interattive, le conflittualità e le incomprensioni interculturali.

4.4 Conclusione

La gestione della diversità non è semplicemente una soluzione di conformità o una tendenza di mercato: è una leva strategica per l'innalzamento delle prestazioni, della creatività e della resilienza organizzativa. In un contesto globalizzato, caratterizzato da flussi di talenti, mercati e idee sempre più interconnessi, le aziende che investono in politiche di diversity management, inclusione lavorativa e formazione interculturale ottengono benefici tangibili: maggiore innovazione, migliori condizioni di lavoro, reputazione aziendale rafforzata e una maggiore attrattività per talenti di alto livello.

---

[222] M.Frey, et al, *Linee guida Diversity & Inclusion in azienda*, UN Global Compact Network Italia, 2021, p.43.

[223] Y. Kazepov, D. Carbone, *Che cos'è il welfare state,* Carocci editore, 02/2018 cap.5.

Le policy di diversità devono essere integrate in un sistema coerente di pratiche e principi. Le politiche di diversity management vanno oltre la mera rappresentanza: prevedono obiettivi misurabili, responsabilità chiare e processi di accountability a tutti i livelli organizzativi. L'inclusione lavorativa, intesa come capacità di valorizzare contributi diversi e creare condizioni di lavoro dignitose e accessibili, richiede:

- interventi strutturali per eliminare barriere sia visibili sia sottili (p.es. norme di reperibilità, orari flessibili, accessibilità degli ambienti);
- opportunità di crescita equa, percorsi di carriera trasparenti e meritocratici;
- una cultura che riconosca e valorizzi differenze come risorsa piuttosto che come ostacolo.

La formazione interculturale emerge come strumento cruciale per superare pregiudizi, stereotipi e incomprensioni. Investire in competenze interculturali—comunicazione non violenta, gestione dei conflitti, empatia e ascolto attivo—consente di trasformare potenziali fonti di frizione in opportunità di collaborazione e co-creazione. In questo quadro, la comunicazione efficace rappresenta la colonna portante: superare le barriere linguistiche e le differenze culturali non significa uniformare, ma facilitare una comprensione reciproca che rispetti identità e specificità. Le strategie di mediazione si configurano come strumenti essenziali per gestire divergenze interne in modo costruttivo. È fondamentale dotarsi di canali di dialogo sicuri, processi di mediazione interna, e sistemi di feedback continuo che permettano di intercettare problemi prima che diventino conflitti sistemici. Una leadership inclusiva, capace di dare integrare voci diverse e di tradurre la diversità in valore tangibile, è altrettanto cruciale: leader formati all'ascolto, all'equità decisionale e alla gestione etica delle risorse umane possono trasformare una forza eterogenea in un vantaggio competitivo.

Tra le difficoltà attuali, l'azienda contemporanea deve affrontare:

- resistenze culturali radicate e stereotipi persistenti;
- complessità normative e requisiti di reporting sulla diversity;
- rischi di superficialità: politiche ben intenzionate ma non integrate in pratiche operative quotidiane;
- tensioni tra obiettivi di performance e valori inclusivi, soprattutto in contesti di pressioni economiche;
- bisogno di metriche affidabili per misurare progressi reali e impatto organizziaonale.

Le necessità immediate includono:

- definizione chiara di obiettivi di diversità e inclusione, con indicatori di performance e accountability a ogni livello;
- investimenti in infrastrutture formative continua (moduli di interculturalità, linguistica, gestione dei conflitti) e in percorsi di sviluppo per talenti provenienti da background differenti;
- strutture di supporto alle diverse esigenze dei dipendenti (ad esempio, programmi di mentoring, reti di affinity e servizi di supporto alla genitorialità o all'inclusione di diversità funzionale);
- processi di comunicazione interna trasparenti e accessibili, che facilitino lo scambio di feedback e la co-creazione di soluzioni;
- collaborazione con partner esterni, inclusi fornitori e comunità locali, per ampliare prospettive e opportunità.

In sintesi, una gestione efficace della diversità è una responsabilità condivisa che richiede impegno strutturale, leadership consapevole e pratiche operative coerenti. Quando integriamo politiche aziendali, formazione mirata e comunicazione inclusiva in un sistema organico, non solo rispettiamo i principi etici di equità e dignità, ma generiamo valore reale: da una cultura organizzativa più agile e innovativa, a mercati più forti, fino a una reputazione che attira talenti e stimola fiducia tra dipendenti, clienti e stakeholder.

5. CAPITOLO

SFIDE E OPPORTUNITÀ

5.1 Introduzione

Le sfide e le opportunità legate all'integrazione dei lavoratori stranieri nel mercato del lavoro rappresentano un tema cruciale per il successo delle politiche di inclusione. Tra ostacoli burocratici, discriminazioni e gap formativi, si delineano i principali fattori che limitano la piena partecipazione, mentre le strategie di valorizzazione del capitale umano e le figure dei mediatori culturali offrono scorciatoie verso l'integrazione. Parte integrante del quadro generale delle politiche migratorie e delle dinamiche del mercato del lavoro, questo segmento analizza i principali ostacoli e le opportunità di integrazione.

In questo capitolo esploriamo come le organizzazioni possano affrontare le barriere che ostacolano l'integrazione e, al contempo, trasformarle in opportunità di crescita. Da una parte, gli ostacoli all'integrazione includono barriere burocratiche, gap formativi e fenomeni di discriminazione che limitano l'accesso alle risorse, alle opportunità e alla partecipazione piena di tutti i talenti presenti nell'ecosistema. Dall'altra, la valorizzazione dei talenti emerge come leva strategica: attraverso lo sviluppo di competenze specifiche, l'adozione di un'innovazione organizzativa mirata e l'investimento nello sviluppo professionale, le organizzazioni possono creare ambienti più inclusivi, produttivi e resilienti.

Il capitolo si articola in due flussi interconnessi:

- Ostacoli all'integrazione: analizza le principali barriere che impediscono la piena integrazione di individui e gruppi all'interno di contesti lavorativi e sociali. Verrà considerato:
- Barriere burocratiche: procedure complesse, tempi di attesa e requisiti amministrativi che rallentano l'ingresso e l'avanzamento.
- Gap formativi: differenze nell'accesso a percorsi formativi e aggiornamento delle competenze.

- Discriminazioni: pregiudizi, favoritismi e pratiche discriminatorie che ostacolano opportunità e sviluppo.
- Valorizzazione dei talenti: propone una prospettiva proattiva orientata a riconoscere e coltivare le potenzialità presenti nell'organizzazione. Foci principali:
- Competenze specifiche: identificazione, apprendimento e accreditamento di competenze critiche per il contesto.
- Innovazione organizzativa: modelli flessibili di lavoro, governance partecipativa, processi di innovazione continua.
- Sviluppo professionale: percorsi di crescita personalizzati, mentoring, formazione continua e pianificazione di carriere.

Questo equilibrio tra riconoscimento delle sfide e investimento nelle opportunità permette non solo di rimuovere gli ostacoli, ma anche di costruire un valore sostenibile, basato su talenti valorizzati, processi innovativi e una cultura inclusiva. L'obiettivo è offrire strumenti concettuali e pratici che guidino decisioni, interventi e misurazioni efficaci nel breve e nel lungo periodo.

5.2 Ostacoli all'integrazione

Burocrazia, discriminazioni e gap formativi sono le principali sfide che limitano l'inclusione dei lavoratori stranieri nel mercato del lavoro italiano. Analizzando questi ostacoli, emergono le difficoltà strutturali che rendono difficile la loro integrazione nel mercato del lavoro e questo riprende e ripropone i concetti di politiche migratorie e occupazionali che sono stati esposti nel lavoro.

5.2.1 Barriere burocratiche

Le barriere burocratiche ostacolano l'integrazione dei lavoratori stranieri nel mercato del lavoro italiano. Le procedure per il rilascio dei nulla osta all'assunzione di lavoratori stranieri sono piuttosto complesse e prevedono sia passaggi digitalizzati che cartacei. Ad esempio, la compilazione delle domande di nulla osta all'assunzione deve avvenire pre compilando il form online nel portale del Ministero dell'Interno, la cui rigidità nelle finestre temporali per l'inoltro della domanda (il cosiddetto click day) rischia di inficiare l'intero processo se non correttamente rispettata. L'iter burocratico previsto per la raccolta della documentazione e le relative verifiche è lento e il sistema amministrativo prevede la conferma dell'interesse all'assunzione, presentando la documentazione richiesta, in un

momento successivo presso lo Sportello Unico per l'Immigrazione, gravando in maniera importante sulle imprese[224].

L'eccessiva rigidità nelle procedure burocratiche per la stipula del contratto di soggiorno, che deve avvenire entro otto giorni dall'ingresso in Italia del lavoratore straniero, porta le aziende a evitare di avviare procedimenti di regolarizzazione, con il rischio di ricadere in lavoro informale e caporalato.

La digitalizzazione delle procedure, se da un lato ne consente una più facile tracciabilità e controllo, dall'altro ha reso più difficile l'accesso alle procedure per i lavoratori stranieri, così come per datori di lavoro non competenti in campo informatico. Coloro che provengono da paesi a basso tasso di scolarizzazione digitale rischiano di essere maggiormente esclusi dai canali formali.

Le barriere burocratiche, inoltre, possono non corrispondere alla tutela dei diritti del lavoro dei lavoratori stranieri, i quali vedono una procedura di regolarità tramutarsi in irregolarità in caso di errori, ritardi, mancato rinnovo dei documenti ecc.[225].

Il meccanismo dei decreti flussi e la programmazione annuale delle quote di ingresso per il lavoro straniero non riescono a rispondere in modo efficace alla richiesta delle imprese nei settori dell'agricoltura e del turismo e questo costringe lavoratori e aziende a fare ricorso all'economia sommersa. Il sistema delle quote e il contingentamento di determinate tipologie di permessi di soggiorno spingono verso pratiche illecite, come il caporalato, che si presentano più rapide e flessibili rispetto ai canali regolari [226].

Secondo la normativa sull'immigrazione, il lavoro irregolare dei lavoratori stranieri è punito con sanzioni più dure rispetto a quelle applicate nel caso in cui a compiere questo reato sia un cittadino italiano[227].

I ritardi degli uffici della pubblica amministrazione nell'evasione delle pratiche di rilascio e di rinnovo dei permessi di soggiorno rischiano di determinare la sospensione del rapporto di lavoro e quindi la perdita del posto e l'esclusione dai servizi di welfare dei

---

[224] F. Marrocco, *Lavoro – Lavoratori extracomunitari* (Circolare n. 221/2024) Roma 10/24, Confetra,p.1.

[225] L.Calafà, *Il mercato del lavoro dei cittadini extra-Ue in trasformazione.* Rivista online «Questione Giustizia», 4/2019, p.83.

[226] *Ivi,* p.86.

[227] V. Fusaro, *Impiego di lavoratori extracomunitari e vigilanza*, Rivista Diritto & Pratica del Lavoro, 38/2017, p. 2291.

lavoratori stranieri[228]. Il gran numero di documenti richiesti per il rilascio e per il rinnovo dei permessi di soggiorno, come, ad esempio, le certificazioni circa i requisiti reddituali e abitativi, può rappresentare un ostacolo materiale per la regolarizzazione della situazione lavorativa[229].

Infine, il gap tra le normative nazionali, europee e regionali, e le diverse interpretazioni da parte delle amministrazioni di questi livelli, crea incertezza tra gli operatori del mercato del lavoro e rischia di trasformare situazioni di regolarità in situazioni di irregolarità involontaria[230]. La transizione al digitale senza un'adeguata integrazione dei sistemi informativi regionali rischia di alimentare, anziché di contrastare, le barriere, soprattutto in un periodo di grande cambiamento.

Le barriere burocratiche impattano sulla vulnerabilità dei lavoratori stranieri, ne ostacolano la partecipazione al mercato del lavoro regolare e concorrono allo sviluppo dell'economia sommersa. Quest'ultima, che in Italia assume un valore stimato di 203 miliardi di euro all'anno, rappresenta il 12% del Pil del paese[231]. Il forte peso dei costi di sistema impatta sulla competitività del nostro paese, che occupa il 113° posto nel mondo, su 141 paesi analizzati[232]. La gestione delle migrazioni e delle relative politiche sul mercato del lavoro risulta disfunzionale e inadeguata a intercettare i reali flussi di forza lavoro e quindi le esigenze del sistema produttivo nazionale. Il mercato del lavoro risulta scisso tra mercato regolare ed economia sommersa e ciò non consente una pianificazione efficace dello sviluppo dei singoli settori produttivi[233].

5.2.2 Discriminazioni

Il tasso di discriminazione nel mercato del lavoro delle persone immigrate in Italia rimane elevato: circa il 40% delle persone straniere occupate dichiara di aver subito discriminazione durante la selezione o l'impiego, con un conseguente fenomeno di segregazione

---

[228] I. De Michele, *Le sfide degli immigrati nel mercato del lavoro italiano: Ostacoli e Opportunità,* ODCEC Milano, 2024, p.3.

[229] V. Fusaro, *Impiego di lavoratori extracomunitari e vigilanza*, Rivista Diritto & Pratica del Lavoro, 38/2017, p. 2282.

[230] L.Tria, *Inclusione nel mondo del lavoro: dalle previsioni normative ai casi pratici aziendali. Nell'era della trasformazione digitale il mondo del lavoro deve essere inclusivo e multietnico,* Rivista: Lavoro Diritti Europa, n.1, 2025, p.5.

[231] *Ibidem.*

[232] *Ibidem.*

[233] *Ibidem.*

occupazionale e allocazione di figure professionali straniere in ruoli precari e poco qualificati[234]. La tendenza alla segregazione occupazionale emerge con più forza nel settore domestico e in quello agricolo, dove si registra un'alta volatilità e un'alta precarietà[235].
In particolare, si osserva una difficoltà, per le persone straniere, di accedervi al lavoro a tempo indeterminato, in quanto è sempre più raro osservare tale tipo di contratti a favore delle persone non italiane, con una concentrazione nei lavori poco qualificati che rende ancora più vulnerabile la situazione lavorativa della persona straniera. Non solo, quindi, non riesce ad avere una crescita a livello professionale ma vive quotidianamente delle discriminazioni e degli stereotipi[236].
Quasi sempre le discriminazioni sono indirette, ovvero legate a procedure e a leggi che restringono i canali di accesso al lavoro delle persone straniere. Questo comporta il rafforzamento dell'immagine dei lavoratori immigrati come lavoratori di "serie B"[237]. A tal proposito, sarebbe utile monitorare con strumenti oggettivi i processi di reclutamento, promozione e rotazione, con la possibilità di avere delle selezioni libere dai cosiddetti "bias impliciti" (ovvero stereotipi e pregiudizi che possono influenzare le decisioni di assunzione e valutazione del personale) e la predisposizione da parte delle aziende di regole interne che garantiscano un trattamento equo tra tutti i dipendenti.
Secondo le stime, circa il 30% dei lavoratori immigrati in Italia afferma di aver subito, nel corso dell'ultimo quinquennio, discriminazioni sul posto di lavoro e per ciò che concerne la retribuzione, le promozioni, le condizioni di lavoro e il licenziamento. Questo compromette il benessere psicosociale della persona, poiché le conseguenze dirette riscontrabili sono: mobbing, esclusione dal gruppo di lavoro e l'assegnazione di posti inferiori alle competenze e alle capacità del lavoratore[238].

---

[234] V. Corbanese, G. Rosas, *Analisi delle statistiche sull'occupazione e le condizioni di lavoro dei migranti in Italia, Analisi delle politiche sulle migrazioni per lavoro,* Ufficio internazionale del lavoro, Roma, 2023*,* p.31.
[235] *Ivi,* pp.20-21.
[236] F.Caon, E. Cognigni, *La lingua italiana per l'inclusione e per il lavoro,* Teorie e pratiche didattiche in contesto migratorio, ODG Edizioni, 2022, p.58.
[237] L.Calafà, *Il mercato del lavoro dei cittadini extra-Ue in trasformazione.* Rivista online «Questione Giustizia», 4/2019, p.83.
[238] I. De Michele, *Le sfide degli immigrati nel mercato del lavoro italiano: Ostacoli e Opportunità,* ODCEC Milano, 2024, p.3.

Lo scenario descritto comporta un'alterazione del clima di lavoro in azienda e, per questo motivo, si assiste a una riduzione della produttività e del desiderio di rimanere in azienda, alla percezione di demotivazione e al calo dell'identificazione nei confronti della stessa. Le discriminazioni in ambito lavorativo possono essere evitate o, quantomeno, limitate qualora un'azienda adotti una strategia di diversity management e favorisca una formazione interculturale di tutti i suoi dipendenti[239], ma questi interventi sono molto rari nel contesto italiano.

Con l'esplosione della crisi finanziaria nel 2008 e in particolar modo tra il 2008 e il 2013, il tasso di disoccupazione della popolazione straniera ha avuto un incremento pari al triplo rispetto al tasso precedente, mentre quello degli autoctoni solo del doppio[240]. Pertanto, la recessione economica in atto comporta un effetto disugualizzante, amplificando la disuguaglianza nei confronti delle persone straniere. La crisi incide in modo differenziato sui lavoratori immigrati in quanto una parte di essi trova occupazione in settori molto sensibili alla recessione economica, in cui gli italiani tendono a evitare per il livello di rischio insito, come l'edilizia, l'agricoltura e la cura alla persona[241].

Si osserva, quindi, una contrazione delle opportunità per i lavoratori immigrati che, nel momento in cui un'azienda deve limitare il costo del lavoro, sono i primi a essere licenziati e gli ultimi a essere assunti, con ripercussioni sulla loro stabilizzazione socioeconomica[242].

Il diritto del lavoro e le politiche sociali di integrazione, pur risultando validi, non sempre evitano la nascita di meccanismi discriminatori, alimentando forme di segregazione occupazionale indirette. Tra questi meccanismi si segnalano la non facilità per i cittadini extracomunitari ad accedere al lavoro a tempo indeterminato, il basso livello del decreto flussi e i contratti stagionali[243]. Infatti, le prassi di reclutamento sono condizionate dai tipi

---

[239] S. Sinicropi, *Diversity management e sue evidenze nella comunicazione delle politiche e delle attività d'impresa*, Tesi di dottorato, XXXIII Ciclo, Università degli Studi di Torino, Dipartimento di Management, Torino, 2020, p.82.

[240] C. Bonifazi, C. Marini, *Il lavoro degli stranieri in tempo di crisi,* Journal of Ethnic and Migration Studies, 40(3), 2014, p.1.

[241] I. De Michele, *Le sfide degli immigrati nel mercato del lavoro italiano: Ostacoli e Opportunità,* ODCEC Milano, 2024, p.2.

[242] C. Bonifazi, C. Marini, *Il lavoro degli stranieri in tempo di crisi,* Journal of Ethnic and Migration Studies, 40(3), 2014, p.1.

[243] L.Calafà, *Il mercato del lavoro dei cittadini extra-Ue in trasformazione.* Rivista online «Questione Giustizia», 4/2019, p.83.

di permessi di soggiorno più frequenti e dal ruolo delle reti di intermediazione. Le dinamiche di reclutamento dei lavoratori immigrati sono spesso caratterizzate dalla precarietà dell'assunzione stagionale, poiché i settori di impiego hanno una domanda di lavoro che varia in modo considerevole durante il corso dell'anno. Le persone straniere impiegate sono portatrici di permessi di soggiorno che sono legati alla stagionalità e sono obbligati ad attendere i nuovi decreti flussi per vedere regolarizzata la propria condizione di lavoro. Questa combinazione, unita alla complessità burocratica, può favorire l'attivazione di reti informali, attraverso le quali vengono svolti compiti di intermediazione domanda/offerta, generando situazioni irregolari.

Le politiche di controllo dei flussi migratori tendono a limitare gli ambiti di accesso dei lavoratori stranieri a forme di contratto stabile, e le politiche in materia di lavoro limitano l'efficacia della valutazione delle competenze di questi lavoratori stranieri, privilegiando forme contrattuali a termine per l'assunzione, determinando la concezione dell'immigrazione come transitorio. Le politiche attive del mercato del lavoro dovrebbero favorire e migliorare le capacità dei lavoratori immigrati, anche nei settori che richiedono alta specializzazione.

Pertanto, le persone immigrate vivono spesso delle discriminazioni che ostacolano il processo di integrazione, creando un danno all'interno del nostro sistema lavorativo.

5.2.3 Gap formativi

Il divario formativo tra stranieri e italiani è uno dei problemi principali del mercato del lavoro italiano. Risale al 2015 il dato per cui oltre il 30% della popolazione immigrata extra UE ha conseguito il titolo di studio della scuola secondaria di primo grado[244]. Si tratta di una quota significativa in più rispetto agli italiani, che limita l'accesso a posti qualificati e, soprattutto, frena la mobilità ascendente.

La media nazionale di chi possiede un titolo di istruzione secondaria nella fascia d'età 25-64 anni è il 61,7% (dati 2018), ben al di sotto della media europea, 78,8%[245]. L'Italia risulta essere uno dei paesi con una bassa percentuale di persone con un titolo secondario,

[244] F.Caon, E. Cognigni, *La lingua italiana per l'inclusione e per il lavoro,* Teorie e pratiche didattiche in contesto migratorio, ODG Edizioni, 2022, p.39.

[245] F. Panzica, N. Popova, *Future skill demand and supply of migrant labor in Italy,* KNOMAD Paper, n.38, 10/2021, p.8.

e la bassa qualifica risulta ancora più problematica nel caso degli immigrati, soprattutto per la mancata possibilità di avere un riconoscimento della propria qualifica acquisita in Italia. La segmentazione del mercato del lavoro dovuta al divario formativo si manifesta con la difficoltà degli stranieri di accedere a posizioni a più elevato valore aggiunto o in attività che richiedono competenze tecniche e specialistiche.

Il 67,5% della popolazione immigrata è sovraqualificata[246]. Tale dato, che si riferisce al 2019, riguarda tutte quelle persone con qualifica elevata (laurea o qualifica post secondaria) che svolgono un lavoro in cui sono richieste competenze inferiori rispetto a quelle possedute. Il sentimento che genera la sovraqualificazione è demotivazione, a cui si somma una perdita economica per il paese di capitale umano che, di fatto, viene sprecato. Questo avviene perché non sempre si attua un processo di valutazione e di valorizzazione delle competenze.

Il riconoscimento dei titoli di studio conseguiti all'estero comporta difficoltà burocratiche ed un processo lungo e costoso, che ostacola l'accesso degli stranieri ai percorsi formativi offerti dal nostro paese. Anche la poca reperibilità di informazioni nella propria lingua di origine contribuisce ad un maggiore divario formativo per coloro che hanno scarsa competenza nell'italiano. La mancanza di un sistema riconosciuto e condiviso di validazione delle competenze porta alla non capitalizzazione delle esperienze pre-migratorie ed extralavorative, riducendo le possibilità di upskilling (ampliamento delle competenze).

Le norme contrattuali e retributive del sistema italiano sono aperte in misura molto ridotta a titoli conseguiti all'estero e tendono a non premiare percorsi professionali e formativi non made in Italy. A ciò si aggiunge che gli adempimenti burocratici e le prassi aziendali, che incentivano poco le attività formative di aggiornamento e riqualificazione da parte di aziende e dipendenti, contribuiscono alla persistenza di un mercato del lavoro in Italia sempre più carente di specializzazione e con una offerta di professionalità insufficienti.

Infine, il divario formativo rende i lavoratori stranieri più propensi ad accettare condizioni di lavoro svantaggiose e con un alto rischio di esclusione dal circuito di carriera. I lavoratori di nazionalità marocchina risultano essere una delle quote più significative delle denunce per infortunio, proprio a causa di attività con più alto rischio. Questa circostanza

[246] F.Caon, E. Cognigni, *La lingua italiana per l'inclusione e per il lavoro,* Teorie e pratiche didattiche in contesto migratorio, ODG Edizioni, 2022, p.58.

rende molto fragile la posizione dei lavoratori stranieri, escludendoli sempre più dalle possibilità di progressione in carriera e creando preconcetti che non fanno altro che alimentare sempre di più la segregazione degli immigrati nel mercato del lavoro italiano.

5.3 Valorizzazione dei talenti

La valorizzazione dei talenti è un elemento fondamentale per un'inclusione efficace e sostenibile del lavoratore straniero nel mercato del lavoro italiano, andando a sviluppare le competenze di ciascuna persona. All'interno di un panorama più ampio di politiche di gestione della diversità, questa sezione approfondisce strumenti utili per migliorare la valorizzazione delle risorse umane provenienti da migrazioni.

5.3.1 Competenze specifiche

L'apporto della forza lavoro straniera nel settore agricolo italiano è fondamentale per la sopravvivenza di un comparto che, senza di essa, non potrebbe mantenersi attivo. Nel 2015, il 48% della forza lavoro in agricoltura era costituita da migranti, con 405.000 presenze su 843.000 totali. In questo settore le qualità di resistenza fisica, disponibilità a lavorare ad orari e mansioni stagionali difficilmente reperibili tra la manodopera nazionale a cui le retribuzioni basse ed i precari contratti non sono interessanti[247].

Le attività di raccolta della frutta e della verdura o di vendemmia, quindi a carattere fortemente stagionale, richiedono una conoscenza delle tecniche agricole e di maneggiamento delle colture che gli immigrati apprendono velocemente. I lavoratori stranieri specializzati, in possesso di competenze fisiche in termini di resistenza allo sforzo, o capaci di organizzarsi e lavorare con ritmi lavorativi frenetici, sono ricercati dalle imprese agricole perché queste caratteristiche sono state gradualmente perse da parte della manodopera italiana. Spesso, infatti, i giovani che si offrono sul mercato del lavoro sono troppo istruiti rispetto ai requisiti richiesti da queste mansioni, e preferiscono rinunciare a questi impieghi pur di non rimanere inattivi. Ne deriva la necessità per i datori di lavoro del settore agricolo di avvalersi di manodopera straniera, accentuando la loro vulnerabilità

[247] A. Corrado, et al, *Migrazioni e lavoro agricolo in Italia: le ragioni di una relazione problematica*, Open Society European Policy Institute, 12/2018, p.3.

che aumenta parallelamente a quella delle imprese, perché entrambe si affiancano al "canale di lavoro alternativo", il lavoro sommerso[248].

Molti di loro apportano le tecniche apprese nei loro paesi d'origine, che possono essere implementate al modello italiano, rendendo più efficienti le produzioni. Allo stesso modo, le capacità di soluzione dei problemi sviluppate in situazioni di scarsità di mezzi, rappresentano un'innovativa risorsa che la maggior parte delle imprese italiane sottovaluta[249]. Inoltre, le persone di origine straniera accrescono la diversità di competenze e consentono ai lavoratori italiani di sviluppare una migliore abilità di gestione degli imprevisti, un'adattabilità ai cambiamenti repentini sempre più richiesta dal mercato[250].

L'esperienza dello straniero che lavora in azienda fornisce abilità di mediazione culturale e linguistica, capacità di gestione dell'incertezza, di multitasking e di problem solving, che costituiscono le soft skills indispensabili nella "cassetta degli attrezzi" che i dipendenti del futuro devono portare con sé, ma che, come accennato, sono tuttora non riconosciute e sottovalutate. In Italia non esistono strumenti per valutare e certificare le soft skills, e perciò è difficile capire quali esperienze pregresse e competenze possiedano coloro che cercano lavoro. Il loro bagaglio di conoscenze pratiche, tecniche e comportamentali non solo risolve il problema di richiesta di manodopera nel settore agricolo, ma aumenta la quantità di abilità utili disponibili nel mercato del lavoro.

L'internazionalizzazione di un numero sempre maggiore di imprese italiane impone una sempre maggiore richiesta di lavoratori dotati di competenze linguistiche e abilità di relazione con mercati esteri. Le conoscenze, le capacità e i mercati di riferimento che la popolazione immigrata porta in Italia non fanno altro che contribuire a migliorare le performance del nostro export e a facilitare le relazioni d'affari con paesi di tutto il mondo[251]. La difficoltà di vedere riconosciuti i titoli di studio o le qualifiche maturate all'estero, così come le esperienze lavorative precedenti, impoveriscono il mercato italiano e impediscono un adeguato sviluppo sociale. Questo rappresenta una perdita di valore enorme

---

[248] F. Panzica, N. Popova, *Future skill demand and supply of migrant labor in Italy, KNOMAD* Paper, n.38, 10/2021, p.8.

[249] A. Corrado, et al, *Migrazioni e lavoro agricolo in Italia: le ragioni di una relazione problematica*, Open Society European Policy Institute, 12/2018, p.3.

[250] F. Panzica, N. Popova, *Future skill demand and supply of migrant labor in Italy, KNOMAD* Paper, n.38, 10/2021, p.8.

[251] *Ibidem.*

perché porta ad una disuguaglianza ed una disoccupazione che sono deleterie per la coesione sociale del nostro paese. L'Italia continua a non riuscire a trarre il massimo beneficio dal capitale umano in entrata. Una lettura critica ed efficace delle competenze straniere sarebbe una valutazione degli "asset competitivi" del soggetto migrante, attraverso la validazione delle soft skills, la certificazione dell'esperienza lavorativa o la promozione della partecipazione a corsi di apprendimento non formali.

5.3.2 Innovazione organizzativa

L'inclusione di lavoratori stranieri nei team delle aziende aumenta le risorse umane con la diversificazione culturale e di esperienza. Questa dimensione diventa centrale in un mondo del lavoro più globalizzato, in cui la cultura, il credo religioso e l'esperienza rendono più facile affrontare i problemi con più opzioni.

La diversità culturale della forza lavoro migliora l'abilità dell'azienda di reagire rapidamente ai cambiamenti del mercato, ai cicli di domanda e all'internazionalizzazione. Nel 2022, i lavoratori stranieri hanno determinato il 39,2% delle nuove attivazioni in agricoltura, il 30,1% nelle costruzioni e il 22,1% nell'industria[252]. L'eterogeneità in azienda migliora la capacità di riorganizzare il lavoro e reagire in modo più efficiente alle variazioni del mercato.

Le politiche di employer branding per la gestione della diversità culturale possono migliorare la reputazione dell'azienda, attrarre più talenti e ridurre l'assenteismo del personale[253]. I dipendenti si sentono più inclusi e il personale ha più stabilità in azienda. L'utilizzo di pratiche di gestione di dipendenti stranieri per migliorare il reclutamento e la valutazione delle competenze porta a digitalizzare i processi HR per avere sistemi di assunzione e selezione meno influenzati da pregiudizi. Si valorizzano le procedure di integrazione dei dipendenti stranieri e la transizione verso procedure innovative per valutare le competenze.

Le organizzazioni che adoperano procedure di inclusione del personale attraverso l'utilizzo di strumenti come la mediazione culturale, i sistemi di mentoring o

---

[252] Assolombarda & Adapt, *La multiculturalità in azienda: approcci gestionali per valorizzare una forza lavoro in continua trasformazione,* Assolombarda n.2, 2024, p.4.

[253] C.Petrachi, *Employer Branding e Diversity Management: Strategie HR per un'organizzazione inclusiva e attrattiva*, Tesi di master, Università degli Studi di Pavia, 2024, p14.

l'implementazione di modelli di leadership inclusiva possono creare un vantaggio competitivo di successo sul mercato e al loro interno. Si devono rafforzare i metodi di monitoraggio delle politiche di diversity management, portando più trasparenza nella misurazione dei risultati raggiunti[254].

5.3.3 Sviluppo professionale

Il fenomeno della sovraqualificazione fra i lavoratori stranieri in Italia è molto significativo, generando enorme spreco di capitale umano e scarsa motivazione nel lungo periodo. Nel 2019, circa il 67,5% degli immigrati svolgevano lavori inferiori alla loro istruzione e qualifica[255]. Questo problema è collegato alla complessità del sistema di riconoscimento dei titoli di studio esteri e alla mancanza di servizi che convalidino le esperienze lavorative straniere. Tutto questo influenza la soddisfazione personale e l'autorealizzazione di carriera della persona, con evidenti conseguenze sulla produttività aziendale. In un mercato del lavoro sempre più specialistico, il mancato utilizzo delle competenze degli immigrati rappresenta un freno allo sviluppo del lavoro italiano, innalzando il rischio di demotivazione e percezione di mancanza di opportunità.

Le numerose leggi e normative italiane che regolamentano il lavoro degli stranieri rappresentano un forte ostacolo allo sviluppo di carriera, dovuto alla difficoltà del riconoscimento dei titoli e delle competenze[256]. L'instabilità dei contratti e la durata predeterminata delle assunzioni costituiscono un freno all'inserimento in posizioni di carriera più qualificata. Inoltre, durante i processi di selezione e promozione, le discriminazioni incidono negativamente sulla crescita professionale degli immigrati, con evidenti effetti negativi sul progresso sociale ed economico.

La formazione interculturale e i servizi di supporto linguistico consentono la crescita professionale del lavoratore straniero, ma spesso sono fruibili solo in alcune realtà imprenditoriali e non nei contesti di piccole-medie imprese italiane, dove le risorse economiche

---

[254] S. Sinicropi, *Diversity management e sue evidenze nella comunicazione delle politiche e delle attività d'impresa*, Tesi di dottorato, XXXIII Ciclo, Università degli Studi di Torino, Dipartimento di Management, Torino, 2020, p.82.

[255] F.Caon, E. Cognigni, *La lingua italiana per l'inclusione e per il lavoro,* Teorie e pratiche didattiche in contesto migratorio, ODG Edizioni, 2022, p.58.

[256] I. De Michele, *Le sfide degli immigrati nel mercato del lavoro italiano: Ostacoli e Opportunità,* ODCEC Milano, 2024, p.2.

e umane disponibili per la formazione sono limitate[257]. Un'adeguata strategia per il progresso di carriera dovrebbe considerare il mentoring personalizzato, fornito ai lavoratori stranieri durante il loro percorso, al fine di agevolare lo sviluppo e l'integrazione nel contesto aziendale. Inoltre, l'importanza della formazione linguistica specialistica e le lacune formative in termini di skills gestionali sottolineano la necessità di politiche che migliorino le opportunità dei corsi di formazione interaziendale.

A contrasto della situazione lavorativa descritta, il fenomeno dell'imprenditoria straniera in Italia registra 28,5% di imprese italiane di origine straniera nel 2023, e il 24,6% delle imprese straniere sono imprese femminili, con titolari straniere[258]. I percorsi di autoimprenditorialità rappresentano un modo alternativo per valorizzare il capitale umano migrante, spesso non utilizzato nei circuiti tradizionali di carriera, usufruendo di servizi per accompagnare e sostenere i progetti di startup come incubatori di impresa e corsi di formazione. I lavoratori stranieri possono immettersi in settori diversi da quelli generalmente previsti da un tipico percorso di carriera.

Le discriminazioni sistematiche in ambito lavorativo e la mancata validazione delle competenze straniere incidono negativamente sullo sviluppo di carriera dell'immigrato in Italia. Circa il 30% degli intervistati stranieri ha riportato di aver subito delle discriminazioni sul posto di lavoro negli ultimi cinque anni[259]. Risulta evidente come la trasparenza e l'equità nei processi di selezione e di promozione professionale sono essenziali per lo sviluppo di carriera. Una politica di inclusione e mentoring può far sentire il lavoratore straniero parte del sistema aziendale, incrementando la motivazione a crescere in posizioni di responsabilità. Il divario di competenze e la mancata integrazione tra il potenziale del capitale umano straniero e le opportunità di carriera nel mercato del lavoro italiano possono essere gestite con un continuo upskilling. È molto importante ampliare i percorsi di apprendimento di skills settoriali, non solo dal punto di vista linguistico, ma soprattutto nell'ambito delle competenze manageriali e digitali, carenti fra immigrati ma anche nella

---

[257] F.Caon, E. Cognigni, *La lingua italiana per l'inclusione e per il lavoro,* Teorie e pratiche didattiche in contesto migratorio, ODG Edizioni, 2022, p.65.

[258] Synthesis, *WISER Inclusive Entrepreneurship Framework - ITALY*, European Union, 2024, pp. 3-4.

[259] I. De Michele, *Le sfide degli immigrati nel mercato del lavoro italiano: Ostacoli e Opportunità,* ODCEC Milano, 2024, p.3.

maggior parte della popolazione italiana[260]. Politiche pubbliche e imprenditoriali possono essere formulate per incentivare la formazione integrata e l'accompagnamento dei lavoratori stranieri in Italia. La maggior parte dei corsi di apprendimento post diploma, i progetti aziendali volti all'integrazione e le politiche pubbliche riguardanti il riconoscimento di titoli stranieri possono migliorare l'esperienza di lavoro dei lavoratori stranieri in Italia e facilitare la valorizzazione delle competenze portate dal capitale umano straniero nel contesto di lavoro italiano.

In sintesi, il gap fra il potenziale individuale e la realizzazione di carriera in Italia di persone di origine straniera rappresenta una questione che deve essere affrontata con diversi interventi, su molti piani, considerando le disuguaglianze dal punto di vista normativo, la presenza di discriminazioni, la mancanza di percorsi di formazione e la difficoltà del riconoscimento delle qualifiche straniere.

5.4 Conclusione

In chiave di chiusura, il percorso tra ostacoli all'integrazione e valorizzazione dei talenti, con specifico riferimento al personale straniero, si configura come una leva strategica per l'azienda. Eliminare ostacoli e barriere burocratiche non è solo una questione di procedure: è una condizione per attrarre, integrare e valorizzare competenze diverse che arricchiscono l'organizzazione, accelerano l'innovazione e migliorano la performance operativa. Snellire i processi amministrativi e ridurre i tempi di inserimento permette al talento internazionale di contribuire tempestivamente agli obiettivi aziendali, riducendo frizioni e controproduttività.

La valorizzazione dei talenti stranieri passa attraverso tre leve chiave:

- Competenze specifiche: identificare, accreditare e utilizzare competenze critiche emerse in contesti internazionali, favorendo percorsi di riconoscimento e formazione mirata.
- Innovazione organizzativa: promuovere ambienti di lavoro inclusivi, governance partecipativa e pratiche di lavoro flessibili che valorizzino diverse provenienze e prospettive.

[260] F.Caon, E. Cognigni, *La lingua italiana per l'inclusione e per il lavoro,* Teorie e pratiche didattiche in contesto migratorio, ODG Edizioni, 2022, p.65.

- Sviluppo professionale: offrire mentorship, training mirati, piani di carriera e opportunità di crescita che conducano a una piena mobilità interna.

Parallelamente, è fondamentale ridurre discriminazioni e gap formativi: una minore discriminazione amplia la base di talento disponibile e migliora fiducia, collaborazione e integrazione. Ridurre il divario formativo garantisce che ogni dipendente, indipendentemente dall'origine, possa accedere a competenze aggiornate e opportunità di avanzamento, contribuendo in modo omogeneo agli obiettivi aziendali.

In sintesi, investire nel superamento degli ostacoli e nella valorizzazione del personale straniero non è soltanto etico: è una scelta strategica che crea valore presente e futuro, rafforza la competitività e costruisce una cultura organizzativa inclusiva, resiliente e capace di rispondere alle sfide globali.