



# 3



## Metodi e strumenti di inserimento efficace in azienda di lavoratori stranieri Manuale ad uso delle Imprese

Aprile 2021



Co-finanziato dal  
Programma Erasmus+  
dell'Unione Europea



Progetto BREFE (2018-1-FR01-KA204-047664) finanziato con il supporto della Commissione Europea.

Le informazioni riflettono il punto di vista degli autori e la Commissione non può essere ritenuta responsabile degli usi che possano essere fatti delle informazioni ivi contenute

Il progetto **BREFE** ([www.brefe.eu](http://www.brefe.eu)) è promosso da Greta du Velay, Francia ([www.velay.greta.fr](http://www.velay.greta.fr))

**Partner coinvolti:**

Ceipiemonte S.c.p.a., Italia ([www.centroestero.org](http://www.centroestero.org))

Foreningen Nydansker, Denmark ([www.foreningen-nydansker.dk](http://www.foreningen-nydansker.dk))

Solidaridad sin fronteras ([www.ssf.org.es](http://www.ssf.org.es))

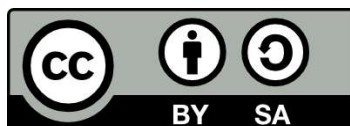


**Edizione riveduta e ampliata a seguito dei riscontri ricevuti dai lettori e da chi ha sperimentato gli strumenti proposti**

© BREFE (2018-1-FR01-KA204-047664) – [www.brefe.eu](http://www.brefe.eu)

**A cura di Ceipiemonte Scpa**

Riproduzione autorizzata citando la fonte



**Crediti** (versione italiana): Elena Dall'Amico

con la collaborazione di Simonetta Verona, Rossana Bernardini e Maddalena Covello

**Questa pubblicazione è finanziata dal Programma Erasmus+**

Il sostegno della Commissione europea alla produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto, che riflette esclusivamente il punto di vista degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per l'uso che può essere fatto delle informazioni ivi contenute.



Ceipiemonte S.c.p.a.

Via Nizza 262 int. 56 – 10126 Torino

☎ +39011 67.00.511 - e-mail: [training.eda@centroestero.org](mailto:training.eda@centroestero.org)

[www.centroestero.org](http://www.centroestero.org)

## Introduzione

### Perché questo Manuale ?

È il terzo prodotto del progetto Erasmus+ BREFE ed è complementare alle guide **Brefe 1<sup>1</sup>** e **Brefe 2<sup>2</sup>**. È il risultato di un gruppo di lavoro transnazionale composto da esperti e operatori danesi, francesi, italiani e spagnoli<sup>3</sup> e di una sperimentazione sul campo con imprese e operatori che lavorano con migranti. L'elaborazione dei contenuti ha tenuto conto dei suggerimenti e dei riscontri raccolti nei quattro paesi partner del progetto.

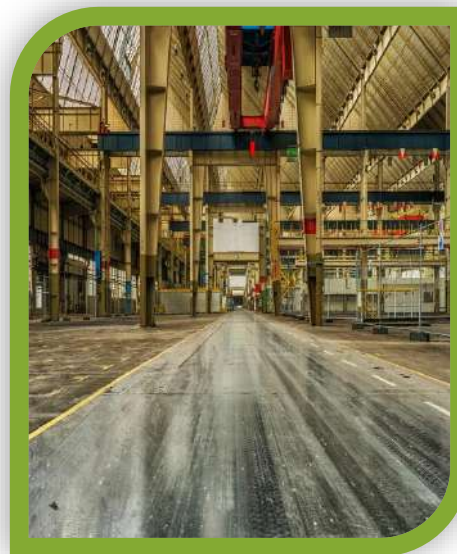
La versione italiana presenta adattamenti specifici al contesto di riferimento rispetto alla versione integrale in inglese, che è disponibile sul sito [www.brefe.eu](http://www.brefe.eu). Nel riportare i casi aziendali si è ritenuto valorizzare non solo le testimonianze delle medie e grandi imprese, ma anche quelle delle piccole e micro, perché il tessuto imprenditoriale italiano è costituito prevalentemente da PMI.

L'obiettivo è fornire agli operatori d'azienda metodi e strumenti pratici per **migliorare il processo di selezione, inserimento, gestione e valorizzazione** di persone immigrate da paesi terzi e con limitate competenze linguistiche.

Nel documento viene impiegata la locuzione **“nuovo immigrato”** per definire un gruppo ampio di soggetti di paesi terzi (non-UE), che include studenti che concludono un percorso educativo in Italia, immigrati a seguito di ricongiungimento familiare, richiedenti asilo, rifugiati e titolari di qualsiasi forma di protezione internazionale.

I “nuovi immigrati” sono un gruppo molto eterogeneo per tipologia di status, grado di scolarizzazione, padronanza di competenze tecniche e linguistiche, livello di integrazione e inclusione (spesso legato al tempo di residenza in Italia), etc.

In un mondo globalizzato in cui si sta diffondendo l'**impresa multiculturale** come modello emergente, il loro ingresso in azienda può essere un'opportunità di crescita per



---

<sup>1</sup> Interventi efficaci per l'apprendimento dell'italiano e l'inserimento lavorativo di persone migranti/rifugiate (ad uso di docenti di italiano e operatori)

<sup>2</sup> Metodi e strumenti per identificare e rafforzare le competenze trasversali di immigrati non-UE per il mercato del lavoro (ad uso degli operatori)

<sup>3</sup> Gli esperti coinvolti fanno capo alle organizzazioni: Foreningen Nydansker, Copenaghen (DK); Greta du Velay, Puy-en-Velay (FR); Ceipiemonte Scpa, Torino (IT); Solidaridad sin fronteras, Madrid (SP).

l'organizzazione che li accoglie, ma non è esente da rischi a causa di criticità che possono renderne difficoltoso l'inserimento sul breve periodo. La complessità dell'inclusione lavorativa è legata a una molteplicità di fattori a cui l'azienda può prepararsi per affrontarli al meglio, al fine di generare valore per sé, per i lavoratori e per il territorio.

## A chi si rivolge

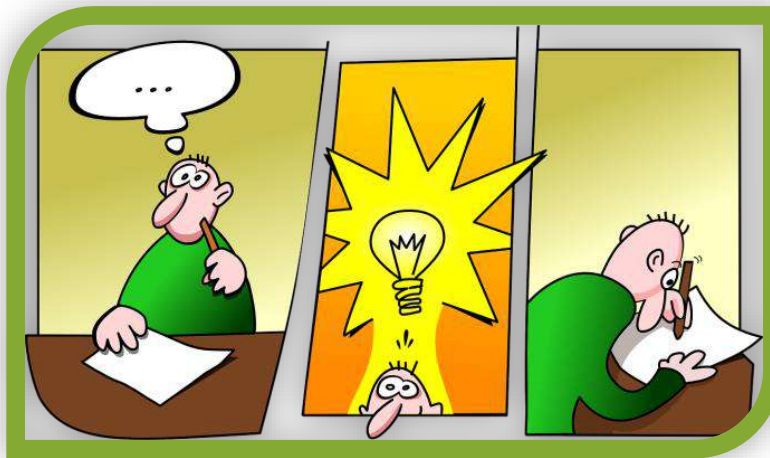
Il documento è concepito ad uso delle imprese, con particolare riferimento alle PMI. Si rivolge a tutti coloro che in azienda si interfacciano con **immigrati non-UE**, specialmente **rifugiati**, **titolari di protezione** o **richiedenti asilo**, al fine di favorire il loro processo di inserimento lavorativo:

- Imprenditori
- Responsabili delle risorse umane
- Responsabili d'area o capi reparto
- Tutor o mentor aziendali
- Colleghi dei lavoratori stranieri

Può essere un valido supporto anche agli **operatori** che lavorano con il target dei **migranti** per raccogliere testimonianze e il punto di vista delle imprese.

## Cosa contiene il Manuale BREFE?

- **Linee guida, idee e suggerimenti** per individuare le competenze trasversali di cui sono portatori gli stranieri e valorizzarle nel contesto lavorativo in coerenza con gli obiettivi aziendali
- **Strumenti e metodi** per preparare l'accoglienza del nuovo arrivato, sensibilizzare il personale e i collaboratori, adattare la postazione o i materiali di lavoro
- **Idee e suggerimenti** per incoraggiare e guidare l'apprendimento dell'italiano sul posto di lavoro
- **Testimonianze dirette** di aziende e operatori



I materiali e gli strumenti proposti dalla guida sono **scaricabili** in lingua **inglese** e **francese** sul sito [www.brefe.eu](http://www.brefe.eu)

### **Cosa pensi di questo manuale?**

La tua opinione è molto importante per noi.

Dopo aver letto il manuale ti invitiamo a **segnalarci il tuo parere** attraverso il **questionario on line:**

<https://forms.gle/xjo8TDMpn7M42Aa76>

Grazie per la collaborazione.

Per informazioni contattare: [orientamento@centroestero.org](mailto:orientamento@centroestero.org)

## Sommario

1. Perché inserire in azienda un “nuovo immigrato”, rifugiato o titolare di protezione? .....	8
1.1. L’analisi preventiva pre-inserimento.....	8
1.2. Quali benefici per l’impresa? .....	9
1.3. Quali rischi per l’impresa? .....	12
2. L’inserimento in azienda .....	14
2.1. Inserimento efficace in sette passi.....	15
3. La gestione della risorsa in azienda .....	30
3.1. Gestire e incoraggiare l’apprendimento linguistico in azienda .....	31
3.1.1. <i>Modalità pratiche per rafforzare le competenze linguistiche sul posto di lavoro</i> .....	34
3.1.2. <i>Favorire l’acquisizione della cultura della sicurezza sul lavoro</i> .....	39
3.2. Come gestire le differenze culturali in azienda? .....	43
3.3. Come generare fiducia in azienda: i programmi di buddying/mentoring e tutoring .....	51
3.4. Come misurare l’impatto del lavoratore straniero in azienda? .....	55
3.5. L’impresa multiculturale.....	57
3.6. Casi di inclusione e Diversity Management .....	58
3.6.1. <i>Inserimento di un lavoratore rifugiato in un’azienda di medie dimensioni</i> .....	59
3.6.2. <i>Inserimento di un lavoratore straniero a supporto dell’internazionalizzazione</i> .....	62
4. Strumenti .....	64
4.1. Analisi pre-inserimento: perché inserire in azienda un immigrato/titolare di protezione? .....	65
4.2. Check list aziendale: analisi dei Punti di Forza e delle Aree di Miglioramento.....	66
4.3. Check-list delle Competenze linguistiche per il lavoro: il mansionario linguistico .....	67
4.4. Scheda delle Abilità (esempio applicato alla posizione di magazziniere) .....	69
4.5. Parole chiave per il lavoro: glossario.....	72
4.6. Kit Sicurezza sul lavoro .....	73
4.7. Il Welcome kit: alcuni possibili contenuti.....	76

4.8. Patto di Collaborazione (mentoring) tra Lavoratore Esperto e Principiante.....	77
4.9. Regole del gioco nella collaborazione tra lavoratore esperto e principiante .....	78
4.10. Check-list dei comportamenti attesi in azienda.....	79
4.11. Modulo di Feedback sulla Prestazione della nuova risorsa .....	80
Ringraziamenti .....	81
Riferimenti bibliografici e sitografici .....	82

### **Elenco delle testimonianze aziendali**

[Azienda Grande Distribuzione](#), Italia

[Agromartín S.L.](#), Spagna

[Catena di hotel](#), Italia

[Colori Vivi](#), Città Metropolitana Torino

[Deutch Telekom](#), Germania

[Grande impresa settore alimentare](#), Città Metropolitana Torino

[Freundemberg Sas](#), Città Metropolitana Torino

[Ikea](#) Spagna

[Istituto Auxologico Italiano](#), Lombardia e Piemonte

[Media azienda settore infrastrutture ferroviarie](#), Città Metropolitana Torino

[Moltivolti](#), Palermo

[Pasta & Company Group](#), Città Metropolitana Torino

Progetto [Tenda](#)

Progetto [Welcome](#)

[Ristorante](#), Città Metropolitana Torino

[Scuola Camerana](#), Città Metropolitana Torino

[S.E.T.A. Spa](#), Città Metropolitana Torino

### **Casi aziendali**

[Inserimento di un lavoratore rifugiato in un'azienda di medie dimensioni](#)

[Inserimento di un lavoratore straniero a supporto dell'internazionalizzazione d'impresa](#)



## 1. Perché inserire in azienda un “nuovo immigrato”, rifugiato o titolare di protezione?

L’inserimento in azienda di una persona immigrata o rifugiata può rispondere a motivazioni diverse: principi di responsabilità sociale d’impresa, necessità di far fronte a scarsità di manodopera, difficoltà a intercettare profili specifici, coinvolgimento in progetti di inclusione sociale o pura casualità.

Un’indagine condotta da Ceipiemonte e Ires Piemonte<sup>4</sup> su 500 imprese rivela che la motivazione principale dell’inserimento di personale straniero è la carenza di candidati per la posizione cercata (44%). La seconda motivazione è l’adesione a principi di CSR (responsabilità sociale d’impresa) (32%) e la consapevolezza che gli stranieri possano dare un valore aggiunto alla *mission* aziendale (31%). Qualsiasi siano le motivazioni iniziali le persone immigrate possono apportare benefici alle imprese che le assumono e alla comunità del territorio, se l’azienda sa gestire bene la sfida. In quanto portatori di diversità linguistico-culturale e di competenze trasversali acquisite o rafforzate durante il percorso migratorio, generano opportunità di crescita, ma al contempo richiedono sforzi nel gestire la complessità e la diversità.

### 1.1. L’analisi preventiva pre-inserimento

Le opportunità non sono mai esenti da rischi. Pertanto la definizione del percorso di inserimento richiede un’accurata valutazione preliminare da parte dell’azienda e un’adeguata preparazione, che siano basate su un’**attenta analisi preventiva**: per evitare problemi dopo è bene progettare prima l’inserimento, analizzando i bisogni, i vincoli e le opportunità. Gli inserimenti di persone straniere si rivelano tanto più efficaci quanto più la cultura aziendale è pronta ad accogliere la diversità e a valorizzarla ([diversity management](#)). Nel caso in cui le aziende si rivolgono a candidati stranieri per semplice necessità e non per volontà consapevole, è più difficile percepire il valore aggiunto che questi lavoratori possono dare in azienda. C’è il rischio di non cogliere le loro capacità e potenzialità e di non far emergere le loro reali *skill* in relazione alla *mission* aziendale.

Un buon modo per fare un’analisi del proprio contesto e degli obiettivi aziendali consiste nel porsi domande appropriate. La scheda [Analisi di pre-inserimento](#) e la [Check-list: punti di forza e aree di miglioramento](#) sono strumenti operativi a supporto della progettazione dell’inserimento (**sez. 4. Strumenti**).

---

<sup>4</sup> [L’indagine online](#), con interviste di approfondimento, è stata realizzata tra il 2019 e il 2020 nell’ambito del progetto PRIMA della Regione Piemonte.

## 1.2. Quali benefici per l'impresa?

Molti studi e ricerche sul campo evidenziano il valore aggiunto che possono portare i rifugiati e i titolari di protezione sui luoghi di lavoro.



### Miglior coinvolgimento e motivazione dei dipendenti

Non è raro raccogliere testimonianze di aziende sul fatto che i lavoratori rifugiati siano un esempio di dedizione al lavoro per altri colleghi, anche grazie ad una buona capacità a tollerare l'incertezza e una maggior determinazione a realizzare il cambiamento. Sul posto di lavoro questi lavoratori possono essere un buon esempio di motivazione, disponibilità e abnegazione e la loro integrazione può avere un'influenza positiva sul clima imprenditoriale (casi [S.E.T.A. Spa](#) e [Pasta & Company Group srl](#)). Il sondaggio condotto da Ceipiemonte e Ires<sup>5</sup> riporta che per il 23% delle aziende che hanno inserito lavoratori stranieri, gli immigranti risultano più motivati e flessibili dei nativi e per il 20% l'inserimento di immigrati in azienda ha generato un impatto positivo sugli altri lavoratori (es. aumento della motivazione generale, riduzione dell'assenteismo, incremento della produttività): i migranti possono contribuire a motivare i colleghi.

<sup>5</sup> Cfr nota 4.



### **Maggior fidelizzazione dei dipendenti**

Nelle aziende inclusive la fidelizzazione dei dipendenti rifugiati è tendenzialmente superiore a quella dei nativi. Dallo studio di Tent Foundation<sup>6</sup> sui datori di lavoro degli Stati Uniti si riscontra che i rifugiati rimangono alle dipendenze della stessa azienda per periodi più lunghi rispetto al dipendente medio nativo. Ciò è dovuto al buon livello di soddisfazione percepito dal lavoratore rispetto al proprio ruolo, al clima aziendale e all'instaurato rapporto di reciproca fiducia e rispetto. Questa duplice soddisfazione percepita dal lavoratore e dall'impresa incoraggia le aziende a reclutare nuovi membri dalla loro comunità (circuito familiare o amicale), generando un circolo virtuoso.



### **Aumento della produttività e dell'innovazione**

Uno staff diversificato ha effetti positivi sulla creatività e l'innovazione: i migranti, in quanto portatori di altre visioni del mondo, possono arricchire il posto di lavoro apportando nuove prospettive e idee, mentre i responsabili sono tenuti a rafforzare le capacità manageriali necessarie ad operare in un ambiente multiculturale e a prepararsi ad insegnarle agli altri all'interno dell'organizzazione. Questo arricchimento produce un impatto sulle competenze di base dell'azienda spingendola a raggiungere più elevati livelli di conoscenza. Ricerche qualitative su pratiche di [Diversity Management](#) dimostrano che gruppi di lavoro diversificati rispetto a gruppi omogenei sanno essere più innovativi (con incrementi anche del 20% in termini di innovazione) e prendono migliori decisioni aziendali (nell'87% dei casi)<sup>7</sup> (caso [Freundenberg Sas](#)).



### **Staff multietnico a servizio del marketing strategico aziendale**

I migranti possono aiutare l'azienda ad acquisire nuovi mercati in patria. Uno staff multiculturale può essere utile per esplorare e soddisfare i bisogni del mercato locale (sempre più etnicamente connotato) favorendo l'accesso a nuovi segmenti. I migranti possono rappresentare una base clienti allargata che può generare nuove opportunità di mercato per le aziende. Una recente storia di successo in molti paesi dell'UE è rappresentata da banche, istituti di credito ed enti sanitari, che hanno assunto persone straniere per espandere i loro servizi alla clientela straniera residente (caso [Istituto Auxiologico Italiano](#)).



### **Immigrati a sostegno dell'internazionalizzazione**

La "doppia cultura" dei migranti altamente qualificati in termini di competenze linguistiche, culturali e soft skill, può rappresentare un valore aggiunto per tutte le aziende con vocazione internazionale. Nelle imprese esportatrici possono agire da "ponte" per favorire le relazioni economiche e commerciali tra il paese di origine o le aree geografiche limitrofe, consentendo di gestire al meglio le dinamiche interculturali (caso aziendale di [lavoratore straniero a supporto dell'internazionalizzazione d'impresa](#))

---

<sup>6</sup> Tent, Lutheran Immigration and Refugees service, *US Employers' guide to hiring refugees*.

<sup>7</sup> Erik Larson, "New research: diversity + inclusion = better decision making at work", *Forbes*, 2017; Bourke J., Dillon B., "The diversity and inclusion revolution: eight powerful truths", *Deloitte Review* 22, 2018.

**Multilinguismo come valore aggiunto per i clienti.**

L'inserimento di personale straniero facilita gli utenti che possono trovare [personale multilingue e culturalmente aperto](#). La presenza di uno staff multilingue permette anche la traduzione di materiale di comunicazione a costo zero (sito web, volantini, cataloghi, etc.).

**Soluzione alla carenza di competenze e profili tra i nativi**

I migranti/rifugiati altamente qualificati possono colmare la carenza di competenze locali (es. settore IT e sanitario), mentre i nuovi arrivati meno qualificati possono occupare posti di lavoro verso i quali i nativi dimostrano scarso interesse<sup>8</sup>.

**Recupero di lavori artigianali e tradizionali**

L'assunzione di migranti può aiutare a mantenere e rivitalizzare lavori tradizionali che rischiano di scomparire, soprattutto nell'artigianato e nell'agricoltura.

**Rafforzamento del brand aziendale**

L'azienda che sa possedere e mettere in pratica valori sociali ha un ritorno in termini di [immagine e buona reputazione](#) tra la propria clientela.

**Rafforzamento delle competenze trasversali dell'azienda**

Il percorso di accoglienza e inserimento di lavoratori con bagaglio culturale diverso dal nostro, se adeguatamente progettato, coinvolge più settori dell'impresa per trovare le soluzioni più efficaci ai problemi organizzativi che ne derivano (cambio dei turni, modifiche alle modalità comunicative, ri-organizzazione degli spazi e dei tempi, etc.). Questo adattamento di fatto spinge l'intera organizzazione verso un rafforzamento di competenze comunicative e organizzative, consentendo all'intero staff di fare un grande passo in avanti.

**Valorizzazione delle diversità come occasione di cambiamento: l'esperienza di un'azienda della GDO**

In occasione dell'apertura di un nuovo punto vendita una società della grande distribuzione ha inserito come addetta alle vendite una persona immigrata laureata in Studi Internazionali e Mediazione. La candidata ha portato in dotazione il suo bagaglio universitario e la sua doppia cultura permettendo all'azienda di utilizzare la sua diversità a fini strategici organizzativi, come sintetizzato dalle parole della responsabile delle risorse umane che l'ha selezionata *"finalmente ho la persona che mi aiuterà a cambiare dal di dentro la mentalità"*.

<sup>8</sup> L'Indagine PRIMA di Ceipiemonte e Ires indica che nel 44% dei casi l'inserimento di lavoratori stranieri risponde alla carenza di candidature per profili specifici.

### 1.3. Quali rischi per l'impresa?

L'inserimento di nuovi immigrati non è però esente da difficoltà e rischi, che l'azienda deve prevedere in anticipo per gestire al meglio. Ecco i principali:



#### Come gestire la burocrazia e una normativa in continuo cambiamento?

Normativa e burocrazia hanno un impatto su datori di lavoro e migranti: timore del mancato rinnovo dei permessi di soggiorno; mancato ottenimento dello status di rifugiato per i richiedenti asilo a percorso di integrazione e inserimento in stato avanzato; difficoltà delle aziende a dialogare con le istituzioni preposte al rilascio dei permessi legali; tempistiche per ottenere permessi e relativi costi burocratici possono scoraggiare le imprese dall'inserire lavoratori extracomunitari.



#### Raccomandazione



Il primo passo per l'impresa e il reclutatore è verificare che i titoli di soggiorno e di status dell'immigrato gli consentano di lavorare e di avere un inserimento lavorativo stabile nel tempo. Ad esempio gli **stranieri con permesso per motivi di studio** possono lavorare per non più di 1040 ore all'anno.

L'elenco della tipologia di permessi è visionabile sul **portale Piemonte Immigrazione** ([www.piemonteimmigrazione.it](http://www.piemonteimmigrazione.it)) e altro materiale è disponibile sul sito dell'**Associazione per gli Studi Giuridici sull'Immigrazione** ([www.asgi.it/le-schede](http://www.asgi.it/le-schede)).

È auspicabile che i datori di lavoro creino una rete fiduciaria stabile con i Centri per l'Impiego, le organizzazioni (private e/o pubbliche) che operano nel campo dell'immigrazione e dell'inserimento lavorativo di migranti e con la rete di esperti e avvocati ASGI, al fine di avere accesso continuo a informazioni corrette e aggiornate, prevenendo possibili rischi.

#### Il gruppo di lavoro è preparato ad accoglierli?



Il rischio maggiore è dare per scontato che il gruppo di lavoro interno all'azienda sia preparato all'inserimento. Invece non è raro che gli immigrati siano percepiti come una novità di cui diffidare.

Le caratteristiche e l'atteggiamento del team che accoglierà l'immigrato (tirocinante o lavoratore che sia) hanno un valore strategico ai fini di un buon o cattivo inserimento. Un gruppo multiculturale presenta maggiori difficoltà di gestione e può essere soggetto a problemi di comunicazione e conflitti culturali.



#### Raccomandazione



Sensibilizzare e preparare il gruppo aziendale prima dell'arrivo dei nuovi colleghi (chi sono?, da dove vengono?, che lingua parlano?, perché l'azienda ha deciso di inserirli?..).

Un programma di integrazione ben preparato può evitare rischi in futuro e contribuire persino a migliorare il clima aziendale.

Sono fondamentali una buona **disponibilità all'ascolto** e capacità di **gestire situazioni complesse**.

L'inserimento può diventare un'occasione per fare un po' di formazione cross-culturale per tutto lo staff.

### E se la padronanza dell'italiano non è sufficiente?



La conoscenza dell'italiano è di norma considerata dalle aziende un prerequisito per l'avvio di un rapporto di lavoro con uno straniero. Tuttavia nella prassi molte aziende sperimentano il reclutamento di immigrati con poca o nulla conoscenza della lingua (per supplire a carenza di candidati per certe posizioni). In questi casi spetta al datore di lavoro colmare il vuoto direttamente sul posto di lavoro.

I problemi linguistici richiedono un forte impegno e un supporto continuo durante la fase di inserimento: è un vero e proprio investimento per l'impresa, soprattutto se piccola.



### Raccomandazione



Per i migranti con scarsa conoscenza dell'italiano, l'uso di **tirocini a tempo parziale abbinato a corsi formali di lingua** può essere la soluzione migliore per consentire di acquisire una padronanza sufficiente in tempi rapidi (l'esperienza insegna che una lingua si apprende meglio sui luoghi di lavoro – [caso Pasta & Company](#)).

È richiesta una buona sinergia tra aziende, centri per l'impiego, agenzie formative ed enti che lavorano per l'inserimento lavorativo dei migranti.

Quando ciò non è possibile e l'azienda ha urgente necessità di assunzione, la [sez. 3.1.1.](#) indica alcuni esempi pratici su come gestire al meglio la comunicazione e favorire l'apprendimento linguistico in tempi brevi.

### Come gestire la diversità culturale?



Una buona padronanza dell'italiano non esclude automaticamente problemi culturali con colleghi e responsabili. Il migrante entra in azienda con i suoi "codici culturali" che possono differire dalla "cultura d'impresa", dalla "cultura del settore economico" e dalla "cultura diffusa sul territorio". Maggiore è la distanza culturale, maggiori sono i problemi che si possono generare: l'uso del velo sul posto di lavoro, il digiuno del Ramadan con effetti sulle prestazioni lavorative, la difficoltà di accettare una donna come capo, la mancanza di contatto visivo, la difficoltà di dire "non ho capito" possono generare conflitti sul lavoro.

Particolare attenzione deve essere prestata alla "cultura del lavoro", che potrebbe influire sulla gestione del tempo (puntualità, velocità nell'esecuzione dei compiti...) e sul rispetto delle regole.



### Raccomandazione



Non sottovalutare mai gli aspetti culturali nella relazione interpersonale.

La consapevolezza della diversità culturale è il primo passo verso l'attivazione di possibili soluzioni preventive o di mitigazione/risoluzione di conflitti già insorti. L'organizzazione di momenti (in)-formativi e di eventi sociali sono un buon strumento per diffondere una cultura della diversità in tutta l'organizzazione, come occasione di apprendimento per tutti (diversity management).

Per approfondimenti si rimanda al [par 3.2.](#)

## 2. L'inserimento in azienda

Impiegare con successo una persona rifugiata o un cittadino non-UE di recente immigrazione implica più di una decisione di assunzione.<sup>9</sup> Assumere un nuovo immigrato richiede un'attenzione specifica, un approccio di gestione del rischio e un piano di inclusione per rendere il processo il più efficace possibile; molti fattori possono ostacolare il successo dell'inclusione lavorativa come la mancata corrispondenza tra le competenze e il ruolo assegnato, le differenze culturali, l'incomprensione degli incarichi di lavoro, le difficoltà di comunicazione e di relazione con il personale, etc.

L'esperienza insegna che i **primi sei mesi** sono generalmente **i più critici**.

Non esiste una soluzione univoca per il reclutamento di rifugiati e titolari di protezione. Le differenze di dimensioni d'impresa, il settore, l'organizzazione e la struttura dell'impresa, l'ubicazione dello stabilimento influiscono necessariamente sui processi di reclutamento e inserimento. L'assunzione di immigrati non qualificati in una grande azienda manifatturiera o di ingegneri altamente qualificati in una media impresa high-tech o ancora di tecnici medio-qualificati in una piccola/micro impresa richiedono approcci diversi. Molto dipende dal grado di alfabetizzazione, scolarizzazione, padronanza linguistica, periodo di permanenza in Italia dell'immigrato.

La fattibilità di pratiche e soluzioni dipende molto anche dalle dimensioni aziendali. Una grande impresa ha più risorse e più capacità di standardizzare e formalizzare pratiche, ma allo stesso tempo le relazioni interpersonali possono essere meno curate. Una piccola impresa è in genere meno strutturata, ma può essere più attenta alle relazioni interpersonali.

L'inserimento di una persona rifugiata o migrante può essere facilitato in un ambiente più piccolo. In entrambi i casi le pratiche adottate possono trasformare l'intera impresa in una comunità di apprendimento continuo.

Ogni organizzazione deve quindi considerare il proprio contesto e il proprio staff come unici e speciali e attuare **programmi di inserimento e inclusione su misura**, adattabili alle esigenze del luogo per il quale sono pensati.



---

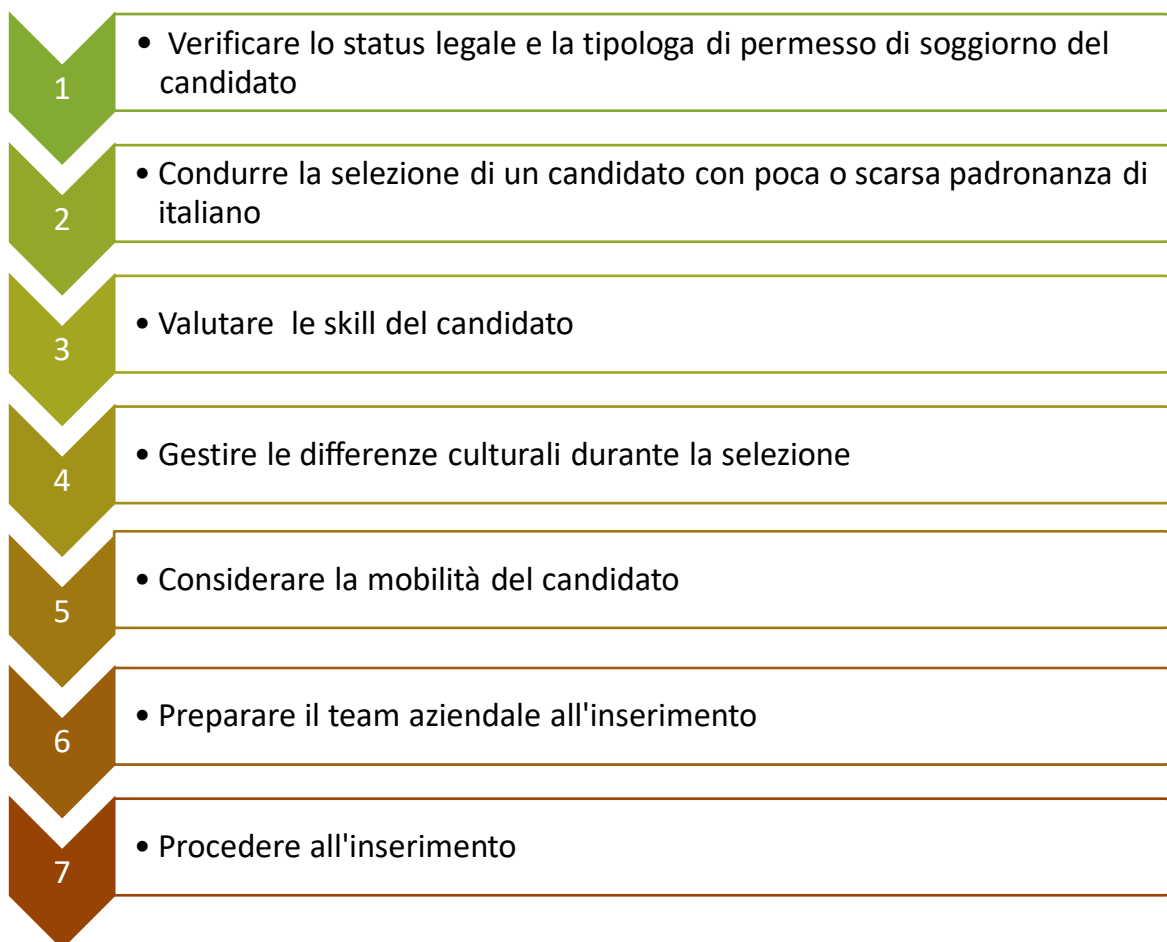
<sup>9</sup> Deloitte, A new home at work. An employer's guidebook to fostering inclusion for refugee employees (2019).

Nelle pagine seguenti vengono proposti alcuni suggerimenti raccolti da varie testimonianze, che possono rendere il percorso di assunzione dei nuovi immigrati più efficace.

## 2.1 Inserimento efficace in sette passi

Se [l'analisi aziendale preventiva](#) dei bisogni, dei vincoli e delle opportunità ha dato esito positivo e l'impresa è consapevole del passo che intende compiere, si può procedere con la scelta del/la candidato/a.

L'inserimento efficace di un "nuovo immigrato" richiede sette passi:



1

**• Verificare lo status legale e la tipologia di permesso di soggiorno del candidato**

La legislazione nazionale definisce le condizioni in base alle quali i rifugiati e nuovi immigrati possono soggiornare e lavorare nel nostro paese. In Italia i rifugiati e i titolari di protezione internazionale possono lavorare fin da subito mentre i richiedenti asilo possono farlo 60 giorni dopo la presentazione della domanda di protezione. Il processo di riconoscimento del diritto di asilo può essere molto lungo (anche 2-3 anni) e l'esito incerto perché il rilascio dello status di rifugiato può essere rifiutato, privando così l'immigrato delle condizioni legali di futura assunzione, a meno che non venga depositato ricorso (in questo caso il richiedente-ricorrente può lavorare per tutta la durata del ricorso).



I cambiamenti normativi sono frequenti e al di fuori del controllo dei datori di lavoro e degli stessi immigrati. Non è raro il caso di **abbandono** dell'azienda **senza preavviso** da parte di lavoratori immigrati assunti con contratto a tempo determinato, che avendo il permesso di soggiorno in scadenza decidono di lasciare l'Italia verso nuovi paesi europei per paura di un mancato rinnovo. L'ansia provata dalla persona immigrata, che a fatica comprende il nostro sistema legislativo, può diventare incontrollabile e portare a decisioni avventate. Eventi di questo tipo generano costi e perdita in capo all'azienda che aveva investito in accoglienza e formazione.

**Cosa fare?**

- Considera e verifica la **tipologia e la durata di permesso di soggiorno** dell'immigrato: consente di lavorare? Per quanto tempo è valido? È rinnovabile?
- Presta attenzione al calendario per il suo rinnovo.
- Presta attenzione al fatto che il quadro giuridico cambia frequentemente.
- In caso di dubbi contatta gli **enti del territorio** che operano in tema di immigrazione o che sono in contatto con il candidato (agenzia di formazione, **centro per l'impiego di zona**, ONG, organizzazione del terzo settore...) e, al bisogno, un **consulente del lavoro esperto in pratiche di immigrazione**<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> L'ASGI, Associazione per gli Studi Giuridici sull'Immigrazione ([www.asgi.it](http://www.asgi.it)), oltre ad avere esperti che possono essere consultati al bisogno, promuove informazione e formazione in materia immigrazione, asilo e cittadinanza e aggiornamento sulle novità normative e giurisprudenziali.



Osservatorio regionale  
sull'immigrazione  
e sul diritto d'asilo

### Aggiornamento continuo sulla normativa

#### Strumenti di supporto informativo sulle problematiche di immigrazione

- **Portale della Regione Piemonte su Immigrazione e Diritto d'Asilo**  
[www.piemonteimmigrazione.it](http://www.piemonteimmigrazione.it)  
Contiene varie sezioni ad uso di cittadini, stranieri, istituzioni e imprese. Di particolare interesse per le imprese possono essere le sezioni "Normativa" con le [novità legislative](#) in materia di immigrazione e "[Lavorare in Italia](#)" che contiene informazioni relative ai permessi di soggiorno che consentono di lavorare
- **Forum online di Consulenza:** <http://www.piemonteimmigrazione.it/forum>  
Realizzato dalla Regione Piemonte in collaborazione con IRES Piemonte, è uno **spazio ad accesso riservato e gratuito** dove operatori e imprese possono ricevere risposte qualificate a **quesiti specifici sull'inclusione e inserimento lavorativo** di cittadini stranieri non-UE. La rete di esperti include avvocati ASGI, mediatori culturali, psicologi, antropologi e istituzioni quali Prefettura, Centri per l'Impiego, ASL, INPS.  
**Per iscriversi** è necessario inviare una richiesta via e-mail a: [info@piemonteimmigrazione.it](mailto:info@piemonteimmigrazione.it)
- **Guida alle imprese per l'inserimento lavorativo dei rifugiati**, a cura di Tent, UNHCR e Ires Piemonte, 2020, è [disponibile sul web](#)

2

#### • Condurre la selezione di un candidato con poca o scarsa padronanza di italiano

Appurato che il/la candidato/a può lavorare si dà avvio alla fase di valutazione. La scarsa padronanza dell'italiano può far fallire la fase del colloquio.

*Come limitare i problemi di comunicazione?*



### Prima del colloquio:

- Analizza le **capacità linguistico-comunicative minime** che sono richieste dalle **mansioni lavorative** a cui si intende adibire il candidato (predefinire un [mansionario linguistico](#) può essere utile nella logica del “pensare prima al dopo”)
- Verifica se il candidato conosce altre lingue e se è possibile utilizzare una **lingua veicolare**, ad esempio l'inglese o il francese
- Verifica se all'interno dell'azienda è disponibile un **lavoratore della stessa nazionalità** o dello **stesso gruppo linguistico** del candidato e coinvolgilo in veste di interprete
- Sii aperto all'eventuale proposta del candidato di **portare un interprete** per il colloquio di lavoro
- Invia **preventivamente** al candidato, via e-mail, alcune **domande chiave** come spunto per prepararsi al colloquio. In questo modo gli offrirai la possibilità di cercare le parole preventivamente e di capire come comunicare concetti complessi
- Usa il **doppio canale** telefonico e scritto (e-mail) per accertarti che capisca correttamente le informazioni. Alcuni immigrati non utilizzano la posta elettronica (in tal caso può essere utile l'uso di SMS)

### Durante il colloquio:

- Utilizza **documenti cartacei, meglio se tradotti** in una lingua che il candidato conosce bene, per spiegare i compiti richiesti dalla posizione che l'azienda sta offrendo, le procedure, gli orari, le regole, etc.
- Assicurati che il candidato abbia compreso ciò che l'azienda gli chiede, i suoi diritti e doveri: usa la **ripetizione** e la **riformulazione** frequente di frasi e concetti
- **Non dare per scontate** informazioni che possono sembrare banali, perché il candidato probabilmente non conosce le nostre condizioni del mercato del lavoro, le nostre regole, le nostre abitudini. Tieni presente che non conosce le [modalità contrattuali e le norme in uso](#) nel mondo del lavoro
- **Accertati** che oltre alla lingua parlata **sappia leggere e scrivere in una lingua** (anche solo la sua): fagli leggere un breve documento (brochure aziendale, catalogo, etc.) o fagli scrivere un breve questionario di auto-presentazione. L'**analfabetismo** è diffuso tra i nuovi immigrati e non è raro che un'azienda se ne accorga dopo l'inserimento (un problema se conosciuto prima è più gestibile). Il fatto che una persona si esprima bene in una lingua straniera non vuol dire necessariamente che sia alfabetizzato
- Prediligi **domande aperte** a quelle chiuse (a risposta SI/NO): non è inusuale che uno straniero risponda “sì” anche se non ha capito la domanda.

- Valuta la sua **disponibilità** e **motivazione all'apprendimento** (chi già conosce una lingua ad alfabeto latino è più facilitato nell'apprendere l'italiano)

### Dopo il colloquio:

- Considera e verifica, all'interno dello **staff** aziendale, la padronanza di lingue veicolari (inglese, francese) che possano supplire alle carenze linguistiche del candidato e facilitare la comunicazione durante la prima fase di inserimento
- Verifica quali **corsi di italiano** sono disponibili nella tua zona. In Italia i **CPIA** (Centri Provinciali per l'Istruzione degli Adulti) offrono corsi di italiano gratuiti per stranieri, occupati o disoccupati. Sono in genere strutturati in moduli da 40 o 50 ore.
- Verifica la possibilità di inserire il corso di italiano nella **formazione obbligatoria** del contratto di **apprendistato** o di prevedere corsi di lingua nell'ambito della formazione finanziata dai **fondi interprofessionali**.

3

### • Valutare le skill del candidato



Questa fase è probabilmente quella più delicata. L'incertezza sul profilo educativo e sulle capacità professionali del candidato straniero possono portare a sottostimare o sopravvalutare le sue qualifiche e **competenze tecniche** (hard) e **trasversali** (soft). In genere i principali ostacoli incontrati dalle aziende in questa fase sono dovuti al fatto che il candidato:

- non parla (o parla poco) l'italiano e non è certo il suo livello di comprensione
- non ha documenti che attestano il suo livello di istruzione e/o precedenti esperienze lavorative (fornire referenze su esperienze nel paese di origine o nei paesi di transito è praticamente impossibile)
- proviene da paesi che hanno diversi sistemi di istruzione e differenti ambienti commerciali e di sviluppo tecnologico.

### Come valutare le sue competenze?



**Ricorrere a referenze esterne:**

- Sii consapevole della difficoltà o impossibilità per i titolari di protezione internazionale di **fornire** determinati **documenti** che normalmente la tua azienda richiede in fase di selezione
- Puoi contattare l'**agenzia formativa** o l'ente dove il candidato ha seguito il corso di italiano o altra tipologia di corso per chiedere referenze puntuali
- Puoi chiedere al candidato di fornire **referenze da precedenti tirocini** realizzati in Italia, testimonianze o **referenze** da parte di **stakeholder locali** con cui è stato in contatto (mentori, formatori, assistenti sociali, imprenditori locali, etc.). Eventualmente puoi contattare l'impresa dove il candidato ha svolto lo stage o il tutor del corso.
- Il rilascio di **referenze sul lavoro** svolto dai tirocinanti (non assunti) dovrebbe diventare una prassi diffusa da parte delle aziende italiane in quanto molto utile per altri imprenditori durante la fase di reclutamento.

**Ricorrere a valutazioni dirette:**

- Cerca di capire quali competenze acquisite sono **trasferibili al tuo contesto lavorativo**. Alcuni stranieri possono aver lavorato in settori che richiedono le stesse competenze tecniche della tua azienda anche se sembrano essere molto diversi oppure possono possedere competenze tecniche considerate obsolete nel nostro paese, ma avere ottime soft skill che consentono di mettersi in gioco e imparare velocemente.
- Tieni presente che in genere il punto di forza degli immigrati sono proprio le **soft skill** (capacità di adattamento, resilienza, *problem solving*, motivazione) che risultano in genere rafforzate proprio dall'esperienza migratoria.
- Puoi usare strumenti di (auto)-valutazione in fase di selezione. Uno di questi è l'**EU Skills Profile Tool** o **Strumento Europeo di Determinazione delle Competenze per i Cittadini di Paesi Terzi**, disponibile on line (<https://ec.europa.eu/migrantskills/#/>) ad uso gratuito.
- Puoi sottoporre al candidato un **test preparato** per il colloquio conoscitivo, contenente **domande tecniche o specifiche** che corrispondano a situazioni tipiche di un contesto lavorativo (es. garage, cucina di un ristorante, etc.). Il sito tedesco **Myskills.de** (<https://www.myskills.de/en/>) contiene alcuni esempi in lingua inglese di test scaricabili per otto professioni. L'uso di test scritti si presta solo per soggetti alfabetizzati e, d'altro canto, può essere un modo per individuare possibili casi di analfabetismo o scarsa alfabetizzazione in modo da gestirli adeguatamente fin dall'inizio.

- Metti il candidato “**in situazioni reali**” attraverso **test pratici, simulazioni** (da svolgere individualmente o in gruppo) o [prove mestiere](#), in cui possa dimostrare le proprie abilità.
- Utilizza il **tirocinio** (e il **periodo di prova**) come ulteriore fase del processo di selezione per osservare e valutare le competenze della persona appena inserita.

### Che cos' è l'EU Skills Profile Tool?<sup>11</sup>

- È uno strumento **online** sviluppato dalla Commissione Europea.
- È disponibile in **molte lingue** tra cui arabo, farsi, pashto, sorani, somalo, tigrino e turco. Può essere compilato online e poi stampato.
- Consente di visualizzare **due lingue contemporaneamente** su un unico schermo, riducendo le barriere linguistiche.
- È suddiviso in **sezioni**: dati personali, aspettative e competenze raggruppate per aree tematiche. Ogni soft skill è corredata di immagini che consentono al candidato di comprenderne meglio il significato. Si può compilare parzialmente utilizzando solo le sezioni di proprio interesse.
- Aiuta ad individuare le aspettative e le competenze del candidato (linguistiche, digitali, professionali, di base, trasversali e quelle acquisite al di fuori del luogo di lavoro).
- È stato pensato per consulenti del lavoro, orientatori e formatori, ma si presta anche all'uso di un'azienda durante la prima intervista di valutazione delle competenze del candidato o per trarre ispirazione prima del colloquio.
- La **versione italiana** è disponibile gratuitamente all'indirizzo: <https://ec.europa.eu/migrantskills/#/profile/personal-info/general>



---

<sup>11</sup> Per una dettagliata descrizione dello strumento e una testimonianza di utilizzo consultare il par. 3.3. della guida **Brefe 2**.

### Prova mestiere

In Italia la “**prova mestiere**” è ancora poco sperimentata e normalmente è inserita all’interno di specifici percorsi formativi che coprono le spese di assicurazione del soggetto. Le principali esperienze sul campo riguardano **richiedenti asilo o titolari di protezione** seguiti da progetti di inserimento, che consentono loro di sperimentarsi in un determinato ambito di lavoro. Le prove sono organizzate da agenzie formative che seguono i migranti nei percorsi. L’obiettivo è far provare uno o più mestieri per capire quali sono quelli più praticabili per la persona e dare visibilità alle sue competenze (soprattutto per quei candidati che non sono in grado di raccontarle in maniera adeguata per scarsa conoscenza dell’italiano). Le prestazioni vengono validate da un esperto accreditato e la certificazione ha valore di referenza per l’impresa interessata ad assumere la persona.

In altri paesi come la **Francia** la prova mestiere è piuttosto diffusa sotto forma di valutazione di pre-assunzione sul posto di lavoro<sup>12</sup>: è una valutazione delle competenze sul luogo di lavoro, preventiva all’inserimento lavorativo. Si attiva su richiesta dell’azienda interessata ad inserire una risorsa, che voglia sincerarsi del reale possesso delle competenze richieste: può testare il candidato in situazioni reali di lavoro fino ad un massimo di 5 giorni (40 ore). La prova avviene in collaborazione con il Centro per l’Impiego (Pôle Emploi), che aiuta l’azienda a definire le competenze da valutare e le relative prove da assegnare al candidato. Questi viene valutato per diversi giorni sulla postazione di lavoro al fine di verificare se le abilità espresse e la qualità del compito svolto corrispondano alle richieste dell’azienda. Durante la valutazione l’individuo mantiene lo status di disoccupato e la protezione sociale fornita dal centro per l’impiego o dall’agenzia di formazione; dopo la valutazione la domanda di lavoro può essere convalidata o meno.

4

### • Gestire le differenze culturali durante la selezione

Le differenze culturali sono la prima barriera invisibile che le aziende e i professionisti del reclutamento incontrano durante il processo di selezione e inserimento.

Le persone immigrate sono portatrici di codici culturali, valori e schemi rappresentativi della realtà che possono differire molto da quelli normalmente condivisi nel nostro paese. Queste differenze hanno un impatto fin dal primo colloquio di lavoro e non tenerne conto può generare confusione ed errori di valutazione. Con alcuni accorgimenti si può capire meglio il *background* dei candidati.

---

<sup>12</sup> Si chiama « EMTPR évaluation en milieu de travail préalable au recrutement ».

## Come gestire le differenze perché non diventino barriere?

### Prima del colloquio:

- **Preparati a sorprese** quando interagisci con persone culturalmente diverse. I valori e i comportamenti del rifugiato possono non essere in linea con le tue aspettative. Essere consapevoli delle principali differenze culturali impedisce di giungere a giudizi affrettati senza aver raccolto preventivamente le informazioni necessarie a decodificarle.
- **Preparati prima** del colloquio sulla cultura del paese da cui proviene il candidato in modo da evitare errori di valutazione. Ci sono [siti web](#) dove puoi trovare la descrizione delle principali variabili culturali di riferimento.
- In fase di preparazione verifica le **domande standard da non fare** (tra quelle in uso nella tua azienda) perché possono risultare inappropriate: alcune culture non sono disposte a valorizzare i propri tratti personali o a promuovere se stessi perché non sarebbe educato, né a segnalare un proprio punto di debolezza in quanto sarebbe un modo per “perdere la faccia”. Frasi del tipo “mi illustri i tre principali suoi pregi e difetti” possono essere riformulate in domande del tipo “cos’è che le riesce fare meglio?”, “cos’è che vorrebbe migliorare?”
- Cerca di avere un **team di reclutamento** diversificato (per genere, età, *background*, sensibilità e cultura) che ti aiuti a identificare e comprendere meglio le differenze che possono interferire durante la comunicazione



### Durante il colloquio:

- All’inizio dell’intervista **illustra** al candidato come si svolgerà il colloquio: spiega che farai delle domande, che gli sottoporrai dei test/prove, che prenderai appunti e che potrà farti delle domande a cui risponderai volentieri.
- Tieni conto che in alcune culture è considerata cattiva educazione dire di no; al fine di evitare fraintendimenti o risposte non veritiere:
  - usa **domande aperte** al posto di domande chiuse che implicano una risposta “sì/no”
  - fai **domande chiare e semplici**
  - **ripeti** le informazioni ricevute e date con altre parole senza cambiarne il significato, per avere conferma di averne compreso il senso e per essere certo che siano state comprese a pieno (tecnica della **riformulazione**).

- Considera che per alcune culture è difficile dire "non ho capito" e chiedere di rispiegare.
- usa **metodi pratici** per accertarti che l'informazione data sia stata compresa, ad esempio chiedendo di mostrare come il candidato intenda svolgere il compito assegnato o domandando come si vedrebbe a svolgere la mansione proposta.
- Tieni presente che l'**assenza di contatto visivo** in un colloquio può non essere mancanza di rispetto o fiducia o segno di disonestà (alcune culture non praticano il contatto visivo diretto come segno di rispetto nella relazione uomo-donna o nella relazione junior-senior).
- Non usare una **comunicazione** verbale troppo **diretta** e **assertiva** (può essere considerata troppo aggressiva per alcune culture abituate ad una forma di comunicazione più passiva).
- Accertati che il candidato non abbia **convinzioni culturali** che possano metterlo a disagio nello svolgimento di determinati compiti come ad esempio manipolare, vendere o servire carne di maiale, alcool, lavorare in un certo giorno della settimana, lavorare in orari serali, rapportarsi a un pubblico maschile (per le donne di alcune culture può essere un problema insormontabile), etc. In questi casi la persona **non va assegnata a posizioni, compiti o turni che possano essere in contrasto con il suo background culturale o religioso**. Il modo migliore per accertarsene è spiegare bene al candidato i compiti richiesti, in tutti i possibili dettagli (contenuti del compito, modalità di svolgimento, giorni e orari di lavoro, tipologia di clientela interna ed esterna) e domandargli di raccontare come si vede nello svolgere quelle mansioni (evitando sempre le domande chiuse si/no). Analizzare la **compatibilità della cultura** della persona rispetto al **ruolo che andrà a ricoprire** è un elemento imprescindibile per un buon inserimento. A tal fine può essere utile lo strumento della [Carta delle Abilità](#) (4.4.)<sup>13</sup> che ogni aziende può predisporre in base alle specifiche organizzative e lavorative.
- Spiega con cura le **prassi** e la **cultura aziendale** (ad esempio sottolinea l'importanza di arrivare puntuali, spiega il **codice di condotta** e/o il **codice di abbigliamento** nel contesto di riferimento o in specifiche situazioni).

---

<sup>13</sup> Lo abbiamo già presentato nella Guida per operatori **Brefe 2** (strumento **6.4**), ma lo abbiamo inserito anche in questo manuale perchè si presta bene ad un utilizzo in azienda durante il colloquio di selezione e poi di nuovo il primo giorno di lavoro o tirocinio. In BREFE sono state sviluppate e sperimentate alcune **Carte delle Abilità** per diverse professioni, scaricabili qui:

[https://drive.google.com/drive/folders/1Eb3BF\\_B9zWaf5YCgiNEwAHwKqDd\\_pQu?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1Eb3BF_B9zWaf5YCgiNEwAHwKqDd_pQu?usp=sharing)

**Preparati in anticipo sulla cultura dell'altro.**

Se conosci prima con chi dovrai relazionarti, hai modo di prepararti in anticipo sui paesi di provenienza e sulle principali norme di comportamento in uso.

Alcuni **siti web** possono aiutarti:

- Hofstede insight <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
- Lewis Model <https://www.crossculture.com/>
- Negociate like a local <http://www.negotiatelikealocal.com/>
- Country culture guides <https://www.commisceo-global.com/resources/country-guides>



• **Considerare la mobilità del candidato**

I nuovi immigrati, non essendo radicati sul territorio, hanno maggiore mobilità geografica e sono più disponibili a trasferirsi dove c'è opportunità di lavoro. Hanno però una mobilità locale limitata a causa di vincoli economici o della mancanza di una patente di guida valida. Pertanto si affidano ai trasporti pubblici o all'uso della bicicletta. D'altro canto la loro necessità di lavorare (e mandare i soldi ai famigliari rimasti nel paese d'origine) è talmente sentita da accettare lavori che richiedono anche molte ore di trasporto per raggiungere il luogo di lavoro o modalità di trasporto pericolose (bicicletta su strada ad alta percorrenza e poco illuminate in orario notturno).

**Cosa fare?**

- Assicurati che il candidato possa **raggiungere facilmente il luogo di lavoro** se i mezzi pubblici sono scarsi nella tua zona o se il tipo di mansione richiede spostamenti continui o turni notturni/festivi
- Assicurati che il candidato sia in condizione di poter essere puntuale per il turno di lavoro
- Esplora **soluzioni creative** e valutane la fattibilità già in fase di pre-inserimento; ciò può evitare problemi futuri: ci sono colleghi disponibili a portarlo sul posto di lavoro? Il *car pooling* o la bicicletta possono essere una soluzione?
- In fase di inserimento è bene mettere fin da subito la nuova risorsa **in contatto con i colleghi**; ciò può facilitare il suo accesso al luogo di lavoro e nel contempo favorire l'integrazione sociale e lo spirito di gruppo in azienda (caso [inserimento di lavoratore rifugiato](#)).



## • Preparare il team aziendale all'inserimento

Non tutti i gruppi di lavoro sono pronti ad accogliere i rifugiati. Alcuni dipendenti possono aver timore di non sapere come interagire con loro; qualcuno può essere riluttante perché teme di doversi sobbarcare compiti supplementari richiesti dall'azienda per seguirli nello svolgimento delle mansioni; chi ha un contratto a tempo determinato può temere che l'immigrato sia stabilizzato al posto suo; altri possono temere che ai rifugiati sia riservato un trattamento di maggior favore; i dirigenti e i supervisor in particolare possono sentirsi a disagio nel non sapere cosa aspettarsi da loro, come sostenerli, come gestire le eventuali differenze culturali.

Dal canto loro, i nuovi immigrati devono gestire difficoltà linguistiche e affrontare nuove esperienze, abitudini, comportamenti, cultura. Se l'ambiente di lavoro non è stato **preparato con cura**, la situazione può generare incomprensioni, disagi, tensioni che possono sfociare in conflitti.

### Cosa fare?

- Chiediti fino a che punto il tuo **team è pronto** ad accogliere e includere i lavoratori immigrati. Pensa alle risorse su cui puoi contare e agli eventuali fattori di debolezza, che richiedono di essere presidiati (anticipare il rischio)
- Pensa in anticipo alla risorsa interna all'organizzazione che possa svolgere al meglio il ruolo del **buddy** o "mentor amichevole" del rifugiato (questo ruolo richiede elevate capacità sociali e di comunicazione e buona motivazione). Per maggiori dettagli si rimanda al [par. 3.4.](#))
- Pensa al fatto che i rifugiati possono avere *background* culturali e religiosi diversi e al possibile **impatto** di questa diversità **sull'organizzazione** del lavoro: può essere necessario un cambiamento dei turni? (i lavoratori musulmani possono lavorare il sabato e la domenica, forse non il venerdì), l'azienda ha una sala che può essere dedicata a momenti di preghiera durante il giorno? In caso contrario, una sala può essere dedicata ai servizi di preghiera per fasce orarie prestabilite? Si può verificare la disponibilità del candidato a posticipare il momento della preghiera alla fine del turno lavorativo? Durante i turni notturni, in periodo di Ramadan, è possibile conciliare obiettivi aziendali e bisogni personali garantendo pause extra ai lavoratori musulmani praticanti per consentire loro di rifocillarsi correttamente?



### Preparazione dell'inserimento in azienda: l'esperienza di S.E.T.A. Spa, Città Metropolitana di Torino

La decisione di inserire in tirocinio due rifugiati è stata valutata molto attentamente dal CdA che con l'ufficio del personale ha preparato con cura un programma di pre-inserimento in due fasi:

**1a fase:** analisi preventiva dei rischi sul possibile impatto dei due rifugiati nell'organizzazione, concentrandosi sugli aspetti di comunicazione e di relazione.

**2a fase:** preparazione dello staff con una breve sessione formativa di due ore, a cura di un esperto esterno. L'informazione ha riguardato i dati sui flussi di ingresso in Italia degli immigrati non-UE, le tipologie di migranti (rifugiati, richiedenti asilo/protezione), i problemi affrontati nel percorso migratorio e il sistema di accoglienza italiano. È stata erogata formazione *ad hoc* a rappresentanze sindacali, dirigenti, responsabili dei due nuovi tirocinanti e a figure chiave aziendali per un'integrazione di successo.

Il percorso di preparazione si è rivelato strategico, evitando possibili atteggiamenti conflittuali sul posto di lavoro. Il ruolo dei **tutor** assegnati ai due giovani tirocinanti è stato decisivo per il successo della loro integrazione.

L'azienda ha registrato i seguenti **impatti positivi**:

- **Miglioramento generale prestazioni lavorative:** la dedizione e motivazione al lavoro dei due rifugiati sono positivamente "contagiose" per l'intero staff (si è registrata una riduzione delle ore totali di assenteismo)
- **miglioramento clima aziendale:** i colleghi sono felici di lavorare nella stessa squadra e nello stesso turno dei giovani africani, che sono pieni di forza ed energia fisica e lavorano sodo
- **rafforzamento competenze interculturali** aziendali: i rifugiati hanno aiutato i colleghi a superare stereotipi e pregiudizi, nonché a comprendere la loro vita reale (passata e presente), rendendo molti di loro consapevoli che le informazioni apprese dai media possono essere incomplete o parziali.

Gli elementi principali di questa esperienza di successo sono:

- forte **impegno del top management** aziendale
- **inserimento** basato sulle **competenze** dei candidati
- **analisi e gestione** preventiva dei **rischi** di inserimento
- **informazione e formazione** del **personale** dell'azienda per prepararlo all'ingresso dei due lavoratori
- **programma di benvenuto**

S.E.T.A. è tra i vincitori del progetto [UNHCR Welcome](http://www.unhcr.it/progetto-welcome)<sup>14</sup> nel 2018, ottenendo il premio di "azienda che lavora per l'integrazione dei rifugiati".

<sup>14</sup> [www.unhcr.it/progetto-welcome](http://www.unhcr.it/progetto-welcome).



## • Procedere all'inserimento

Per massimizzare l'investimento del nuovo inserimento l'impresa deve assicurarsi che gli attuali lavoratori e la nuova risorsa percepiscano un livello di comfort tale da renderli produttivi, motivati e disponibili ad un coinvolgimento durevole verso l'organizzazione.

### Cosa fare?

- Coinvolgi il **personale chiave** in anticipo per attivarlo in percorsi di accompagnamento al lavoro degli immigrati/rifugiati
- Spiega bene la **logica alla base dell'assunzione** dei rifugiati (perché la vostra azienda ne ha bisogno?) ai manager, responsabili e al personale che dovrà lavorare con la nuova risorsa
- Coinvolgi altri  **dipendenti rifugiati o immigrati**, se presenti in azienda, per interagire con il nuovo arrivato. L'interazione tra pari può accelerare il processo di integrazione e l'apprendimento delle competenze e della lingua necessarie per il posto di lavoro
- Assegna alla nuova risorsa un **buddy o mentor** che la guidi per tutta la durata dell'inserimento e al quale possa rivolgersi per qualsiasi necessità (questa figura è diversa dal tutor aziendale in caso di tirocinio)
- Prepara un **kit di benvenuto** (magari tradotto) da fornire ai rifugiati con informazioni semplici e chiare sulle politiche aziendali e sugli usi e costumi lavorativi e sociali.
- Prepara un **kit salute e sicurezza sul lavoro** (magari tradotto) con informazioni di base, corredate di messaggi semplici e immagini per facilitare la comprensione
- Adotta una **cartellonistica** con l'uso di immagini e traduzione di messaggi semplici
- Tieni presente che potresti adattare i **turni di lavoro** a specifiche esigenze religiose (pausa il venerdì, pause preghiere, richieste di periodi di ferie in coincidenza con festività religiose). Ci sono aziende che usano queste richieste come opportunità (ad esempio allungano i turni di lavoro su sei o sette giorni la settimana facendo lavorare i lavoratori di religione musulmana la domenica e concedendo il venerdì come pausa del fine settimana)



**Programma di benvenuto per la comprensione reciproca**, prassi in uso nella società spagnola Agromartín S.L.

Ha sviluppato un Piano di Accoglienza che viene attivato al momento dell'ingresso in azienda dell'immigrato. Si basa su un primo momento di incontro tra il nuovo lavoratore e il responsabile del personale per favorire lo scambio e la comprensione reciproca di informazioni nel rispetto dei reciproci codici culturali.

Al neo-assunto viene fornita una **Guida delle Regole di Base** che include informazioni su orari di lavoro, codice di condotta aziendale, gestione dei rifiuti, alloggio e usi e costumi sociali locali per rendere più facile la sua permanenza in azienda.

Successivamente il lavoratore viene inserito nel gruppo di lavoro più consono al suo profilo, in considerazione di diversi fattori quali età, conoscenza della lingua, professionalità. Gli viene assegnato un tutor (o coach) che gli insegna i compiti da svolgere. Come i suoi colleghi viene inserito in corsi di formazione obbligatori e facoltativi.



**L'inserimento di rifugiati in azienda richiede il coinvolgimento attivo di tutti**, l'esperienza di una grande azienda del settore alimentare, Città Metropolitana Torino

Gli ingredienti utilizzati per garantire un buon inserimento dei rifugiati in azienda sono **l'accoglienza attiva** da parte di **tutto lo staff** e **l'esplicitazione delle regole** e delle **modalità di lavoro**.

I primi mesi di inserimento sono molto impegnativi e richiedono il coinvolgimento di tutto il reparto su base quotidiana: tutti gli addetti, non solo i capituono, sono impegnati nell'accoglienza. Sia durante l'attività produttiva, sia durante la pausa pranzo tutti si sforzano di farsi capire, usando i gesti o il ricorso ad altre lingue (anche il piemontese che è un po' simile al francese può essere una risorsa), reiterano i vocaboli di uso quotidiano e lavorativo, ripetono più volte le azioni per mostrare come debba essere fatto il lavoro (l'apprendimento avviene soprattutto per via mnemonica).

Al momento dell'ingresso in azienda vengono illustrate tutte le **regole e modalità di lavoro** all'insegna della **trasparenza** e della **decodificazione delle differenze culturali**. Un aspetto a cui viene data molta importanza è spiegare la normalità dell'essere assegnati ad un **responsabile donna**, esperienza che per alcune culture è sconosciuta, impensabile o addirittura destabilizzante. In questi casi essere trasparenti fin da subito e offrire le spiegazioni necessarie consente alle persone di imparare ad accettare le nuove regole sociali, favorendo una rapida integrazione.

Tutti i ragazzi rifugiati hanno risposto finora in maniera eccellente e tutti gli addetti si sono abituati a favorire un terreno fertile per consentire l'adattamento. Nell'esperienza di questa azienda l'integrazione passa attraverso "piccoli mattoncini" da collocare uno sull'altro.

### 3. La gestione della risorsa in azienda

Gestire una persona rifugiata o di recente immigrazione richiede flessibilità, capacità organizzativa e una certa pazienza perché alcuni hanno bisogno di tempo per imparare e adattarsi. Le principali sfide da affrontare rispetto alla gestione di un “nuovo immigrato” in azienda riguardano:

- una buona **padronanza della lingua italiana** sul luogo di lavoro
- l’acquisizione della “**cultura della sicurezza**” sul lavoro e per il lavoro
- la diffusione delle **competenze interculturali** all’interno dell’organizzazione
- la costruzione di un **rapporto di fiducia** tra lavoratore straniero, colleghi e management

Sfide	Obiettivi e risultati attesi	Possibili soluzioni
<a href="#">Apprendimento dell’italiano e del linguaggio tecnico</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppare skill linguistici adeguati alle mansioni richieste</li> <li>• Favorire la collaborazione tra colleghi</li> <li>• Evitare fraintendimenti, errori e ritardi sul lavoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supporto del team aziendale</li> <li>• Strumenti e processi aziendali</li> <li>• Supporti esterni all’azienda</li> <li>• Strumenti di autoapprendimento</li> <li>• <a href="#">Mansionario linguistico</a></li> <li>• <a href="#">Glossari linguistici</a> per il lavoro</li> </ul>
<a href="#">Acquisizione della cultura della sicurezza</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salvaguardare la salute e garantire la qualità del lavoro</li> <li>• Evitare infortuni</li> <li>• Sviluppare il senso di responsabilità e di appartenenza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formazione attiva in aula</li> <li>• Binomio lavoro-formazione</li> <li>• Affiancamento</li> <li>• Adattamento progressivo</li> <li>• <a href="#">Kit per la sicurezza</a></li> </ul>
<a href="#">Gestione della comunicazione interculturale in azienda</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abbattere stereotipi e pregiudizi</li> <li>• Favorire la convivenza e la collaborazione tra gruppi etnici</li> <li>• Prevenire, ridurre e gestire la conflittualità attraverso il riconoscimento e il rispetto dei bisogni e dei valori di ciascuno</li> <li>• Sviluppare competenze interculturali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Welcome kit</a> (opuscoli informativi)</li> <li>• <a href="#">Scheda delle abilità</a></li> <li>• Gruppi interetnici di lavoro</li> <li>• Uso sociale delle pause lavoro</li> <li>• Eventi sociali e culturali per dipendenti e famiglia</li> <li>• Formazione dei responsabili su gestione della diversità e dei conflitti</li> <li>• Convenzioni con strutture del territorio</li> </ul>
<a href="#">Costruzione del rapporto di fiducia lavoratore-collegi-azienda</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorire il dialogo, il confronto e il lavoro di squadra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Welcome kit</a></li> <li>• Incontri management – lavoratori</li> <li>• <a href="#">Mentoring (buddy)</a></li> <li>• Strumenti di analisi del clima e valutazione d’impatto</li> <li>• <a href="#">Feedback della performance</a></li> </ul>

### 3.1. Gestire e incoraggiare l'apprendimento linguistico in azienda

Per i lavoratori immigrati, e per l'azienda in cui sono inseriti, l'apprendimento linguistico è la sfida più importante. Per superare le barriere linguistiche è importante che il nuovo arrivato progredisca continuamente e quindi continui ad imparare **l'italiano sul lavoro** e soprattutto **l'italiano per il lavoro** (linguaggio tecnico-specialistico).

In Italia l'impiego di un lavoratore con competenze linguistiche di [livello A1](#) (o inferiore) non è molto comune. Per l'inserimento in stage ad un immigrato viene generalmente richiesto il conseguimento della licenza di terza media (attraverso corsi speciali) o di avere una certificazione A2, ma alcune aziende richiedono un livello B1. Nella pratica poi accade spesso che le imprese si trovino a dover inserire lavoratori con un livello inferiore, essenzialmente per due motivi: i [livelli di lingua certificata](#) (A1, A2, B1...) rilasciati dai corsi di formazione non sempre corrispondono alla reale competenza linguistica del migrante<sup>15</sup>; per le posizioni in cui è difficile trovare candidati autoctoni, è abbastanza frequente che le aziende accettino immigrati con scarsa competenza linguistica pur di non lasciare il posto vacante.



Lo stesso fenomeno accade in altri paesi europei; ad esempio in Danimarca, dove l'economia gode di ottima salute, i datori di lavoro in molti settori industriali hanno difficoltà a trovare personale qualificato e motivato e molti sono quindi costretti ad assumere personale senza le competenze linguistiche che altrimenti richiederebbero. In questi casi le aziende si limitano a cercare personale che abbia "gambe e braccia per lavorare e tanta motivazione ad imparare".

L'indagine condotta da Ceipiemonte e Ires<sup>16</sup> nel corso del 2019 indica la barriera linguistica come il principale punto critico segnalato dalle imprese nell'assunzione di migranti (44% degli intervistati), nonostante gli ingenti e duraturi investimenti della Regione sull'insegnamento dell'italiano per stranieri.

---

<sup>15</sup> Nella prassi può accadere che la certificazione, che è essenziale per accedere a determinati corsi di inclusione, possa essere rilasciata anche se le competenze non vengono acquisite del tutto al fine di non bloccare il percorso di inserimento del migrante.

<sup>16</sup> L'indagine online è stata realizzata nell'ambito del [progetto PRIMA](#) della Regione Piemonte e ha raccolto circa 500 questionari di aziende piemontesi.

## Quadro comune europeo di riferimento delle lingue (QCER): i livelli di competenza linguistica

(la scheda di autovalutazione per la lingua italiana è disponibile su:

<https://europass.cedefop.europa.eu/it/resources/european-language-levels-cefr>)

### **C2 – Livello di padronanza (avanzato)**

Comprende senza sforzo praticamente tutto ciò che ascolta o legge. Sa riassumere informazioni tratte da diverse fonti, orali e scritte, ristrutturando in un testo coerente le argomentazioni e le parti informative. Si esprime spontaneamente in modo molto scorrevole e preciso e individua sottili sfumature di significato anche in situazioni piuttosto complesse.

### **C1 – Livello di efficienza autonoma (post-intermedio)**

Comprende un'ampia gamma di testi complessi e piuttosto lunghi, riuscendo a ricavarne anche il significato implicito. Si esprime in modo scorrevole e spontaneo, senza eccessivo sforzo per cercare le parole. Usa la lingua in modo flessibile ed efficace per scopi sociali, accademici e professionali. Sa produrre testi chiari, ben strutturati e articolati su argomenti complessi, mostrando di saper controllare le strutture discorsive, i connettivi e gli elementi di coesione.

### **B2 – livello progresso (intermedio)**

Comprende le idee fondamentali di testi complessi su argomenti concreti e astratti, comprese le discussioni tecniche nel proprio settore di specializzazione. Interagisce con relativa scioltezza e spontaneità e l'interazione con un nativo avviene senza eccessiva fatica e tensione. Produce testi chiari e articolati su un'ampia gamma di argomenti ed esprime opinioni su argomenti di attualità, esponendo i pro e i contro delle diverse opzioni.

### **B1 – livello soglia (pre-intermedio)**

Comprende i punti essenziali di messaggi chiari in lingua standard su argomenti familiari che affronta normalmente al lavoro, a scuola, nel tempo libero etc. Si muove con disinvoltura in una pluralità di situazioni che si possono verificare viaggiando nel paese. Produce testi semplici e coerenti su argomenti familiari o di proprio interesse. Sa descrivere esperienze e avvenimenti, sogni, speranze, ambizioni; sa dare spiegazioni su opinioni e progetti.

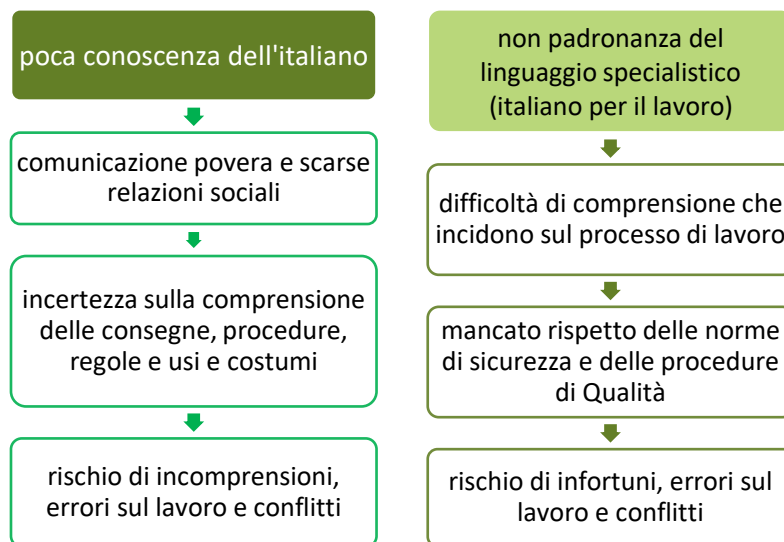
### **A2 – livello di sopravvivenza (elementare)**

Comprende frasi isolate ed espressioni di uso frequente in ambiti di immediata rilevanza (informazioni di base su persone e famiglia, acquisti, geografia locale, lavoro). Riesce a comunicare in attività semplici e di routine che richiedono solo uno scambio di informazioni semplice e diretto su argomenti familiari e abituali. Riesce a descrivere in termini semplici aspetti del proprio vissuto e del proprio ambiente ed elementi che si riferiscono a bisogni immediati.

### **A1 – livello di contatto (base)**

Comprende e utilizza espressioni familiari di uso quotidiano e formule molto comuni per soddisfare bisogni di tipo concreto. Sa presentare se stesso/a e altri ed è in grado di porre domande su dati personali e rispondere a domande analoghe (il luogo dove abita, le persone che conosce, le cose che possiede). Interagisce in modo semplice a condizione che l'interlocutore parli lentamente e chiaramente e sia disposto a collaborare.

Le aziende indicano due diverse tipologie di problemi: la **scarsa conoscenza dell'italiano** e la mancanza di padronanza **dell'italiano per il lavoro** (“italiano specialistico” che varia da settore a settore e da azienda ad azienda).



Sul luogo di lavoro il lavoratore straniero deve essere in grado di capire i messaggi ricevuti (verbali e scritti) e di poter interagire con colleghi e superiori per l’esecuzione regolare della prestazione lavorativa. Nelle competenze linguistiche rientrano la comprensione delle norme sociali (modalità di comunicare, codici di comportamento e aspettative sui comportamenti), del linguaggio specialistico-settoriale e della legislazione e regolamentazione su salute, sicurezza e standard di qualità.

La padronanza del linguaggio specialistico implica un salto ulteriore nell’apprendimento, che accomuna lavoratori italiani e stranieri in quanto **qualsiasi lavoratore è un principiante linguistico in un nuovo contesto professionale** dovendo imparare la terminologia specifica. Lo straniero però incontra maggiori difficoltà avendo minor padronanza dell’italiano. Il **linguaggio tecnico** è fondamentale per conoscere le istruzioni di funzionamento di un macchinario, per comprendere i report tecnici e il processo produttivo o il servizio da erogare per la verifica Qualità, ma anche semplicemente per comprendere la consegna assegnata; se in una fabbrica di porte un operaio non sa che il termine “pannello” è sinonimo di “porta” si possono generare incomprensioni e perdite di tempo. Ancora più grave può essere la mancata comprensione della **segnaletica esposta in azienda** o la non comprensione delle norme di **salute e sicurezza sul lavoro**, a cui corrispondono obblighi di legge.

Genericamente i corsi di italiano per stranieri si focalizzano sull’apprendimento base della lingua, che è il presupposto per l’acquisizione dell’italiano specialistico (che avviene in genere proprio sul luogo di lavoro). Imparare i tecnicismi di una professione richiede infatti il possesso di una conoscenza di base della lingua; quando questi mancano l’azienda si trova nella condizione di lavorare sull’apprendimento di entrambi.



**Il tirocinio part-time come rapido accesso all'acquisizione di competenze linguistiche e all'occupazione:** l'esperienza del gruppo **Pasta & Company** (con le società collegate **La Cucina Artigianale Srl** e **La Pasta Artigianale Srl**), Città Metropolitana di Torino

È un gruppo italiano con oltre 100 dipendenti, che opera nel settore alimentare; ha una lunga ed eccellente storia di assunzione di nuovi immigrati e rifugiati, anche a basso livello di italiano. Il coinvolgimento lavorativo inizia con uno stage retribuito di sei mesi con orario part-time. L'impegno lavorativo parziale consente di frequentare un corso di italiano quando non si è al lavoro. Dopo lo stage si prediligono contratti di lavoro con componente formativa (es. apprendistato per gli under30) per rafforzare la lingua e altre abilità per il lavoro.

Gli immigrati sono inclusi in tutte le fasi produttive: dal lavaggio delle materie prime al processo produttivo vero e proprio fino al confezionamento e alla spedizione del prodotto. Le mansioni sono assegnate in base alle competenze, al livello di alfabetizzazione e al background culturale della persona: chi ha un'alfabetizzazione superiore può essere assegnato a mansioni più complesse.

Nell'esperienza aziendale l'inclusione di immigrati/rifugiati ha un impatto positivo sul clima aziendale e sulla produttività, perché si mostrano disponibili ad imparare ed a integrarsi nella realtà aziendale.

Le caratteristiche principali del successo di Pasta & CO sono:

- binomio **lavoro a tempo parziale e formazione linguistica**
- **retribuzione** durante il **tirocinio** (50% a carico del progetto di inserimento e 50% a carico dell'azienda)
- **assegnazione dei compiti** in base al rispetto delle tradizioni culturali e alle competenze personali e trasversali
- **rotazione dei compiti** (i lavoratori sono inseriti in un programma di *job rotation* che permette loro di acquisire maggiori competenze)
- gli **orari di lavoro** sono predisposti in accordo con il lavoratore nel rispetto delle sue esigenze siano esse religiose o pratiche (difficoltà di spostamento)

La pratica di Pasta & CO conferma che imparare una lingua straniera è più facile quando l'allievo si trova in un contesto lavorativo in cui può praticare le competenze linguistiche e ricevere un feedback costante e stimolante. Per questo motivo i corsi di lingua dovrebbero essere combinati con il lavoro a tempo parziale.

### 3.1.1 Modalità pratiche per rafforzare le competenze linguistiche sul posto di lavoro

L'inserimento di una persona a bassa padronanza linguistica (con un livello inferiore al B1) richiede un sostegno a 360 gradi da parte dell'azienda per migliorare le sue competenze. Di seguito vengono riportate alcune soluzioni raccolte da testimonianze aziendali in Danimarca, Francia, Italia e Spagna, raggruppate per tipologia e modalità di erogazione e supporto utilizzato: prassi che coinvolgono il team aziendale; prassi di inclusione che si integrano nelle modalità e negli strumenti di lavoro; ricorso ad opportunità esterne all'azienda. Molte delle soluzioni proposte sono "a costo zero".



### Con il supporto dei colleghi (prassi che coinvolgono il team aziendale)

- Verificare se manager, supervisori, colleghi parlano inglese o altre **lingue veicolari** conosciute anche dal migrante, soprattutto nella fase iniziale dell'inserimento
- Impiegare i **lavoratori stranieri** come **traduttori e interpreti**
- Formare dei **tandem di lavoro bilingue** tra lavoratori madrelingua e stranieri per assicurarsi che tutti capiscano.
- Sostenere l'**apprendimento tra pari**: i nuovi arrivati sono affiancati a colleghi madrelingua o stranieri esperti in italiano, che possono agire da "*campioni linguistici*" informali (tutor o coach); sono incoraggiati i gruppi di studio informali;
- Utilizzare il **job shadowing** (cioè l'osservazione diretta di un collega al lavoro) come tecnica per mostrare ai nuovi arrivati come comunicare meglio in situazioni specifiche (es. chiamate telefoniche, riunioni di lavoro, etc.) o come svolgere un certo compito e favorire poi una discussione riflessiva con i colleghi, addestratori, responsabili.
- Coinvolgere il personale straniero nella **conversazione informale** durante l'ora di pranzo o le pause.
- Dare a manager, supervisori e colleghi strumenti per poter verificare la comprensione in ogni momento e situazione lavorativa. Gli strumenti principe sono:
  - la **riformulazione** che consente di ripetere la frase con altre parole
  - la **domanda aperta** che richiede alla persona di mostrare ciò che ha capito, ad esempio dopo aver spiegato la consegna chiedere "quindi cosa farai prima?"
  - l'**invito a mettere in pratica** quanto ascoltato, ad esempio terminare la spiegazione della consegna con "ora fammi vedere come procedi".
- **Riconoscere e premiare** il personale straniero per il loro apprendimento e i tutor/mentor per l'impegno profuso nell'insegnamento

### Esempio di *job shadowing*

In un'azienda di servizi il lavoratore straniero segue, ascolta e osserva (senza mai intervenire) un collega mentre gestisce un cliente. Durante l'osservazione si appunta espressioni linguistiche e modalità di gestione della situazione. Successivamente in un incontro con il collega discute di ciò che ha compreso e di ciò che non ha capito, chiede eventuali spiegazioni sulle espressioni usate e approfondimenti sul tema.



### Il tandem linguistico

Molte aziende adottano la strategia del “tandem” per aggirare le barriere linguistiche: il nuovo assunto viene **“accoppiato” a personale madrelingua o bilingue**:

- un grande **albergo di Copenaghen** ha assunto un ex rifugiato plurilingue per fare da mentore linguistico a tutto il nuovo personale straniero. Allan parla 7 lingue diverse e, grazie a ciò, è in grado di comunicare con la maggior parte del nuovo personale nella loro lingua madre.
- La ISS, **grande impresa danese** che lavora nel **facility management**, ha usato la stessa strategia con i nuovi assunti con scarse competenze linguistiche in danese o inglese.
- Una **media azienda torinese** del **settore alimentare** utilizza un rifugiato assunto a tempo indeterminato come mentore dei nuovi arrivati.
- In una **casa di cura** il dirigente dà istruzioni agli operatori e forma coppie di discussione madrelingua/non madrelingua per assicurarsi che ciascuno abbia compreso.



### Con il supporto di strumenti e processi aziendali (prassi di modalità e strumenti di lavoro)

- Utilizzare **documenti scritti** in altre **lingue veicolari** (inglese, francese) o nella **lingua madre** del nuovo arrivato per tutte le comunicazioni importanti (norme di sicurezza, comportamenti di salute e protezione, procedure, manuale della qualità).
- Esaminare la chiarezza e **semplificare le comunicazioni orali e scritte** sul posto di lavoro per facilitarne l'accesso a chi è straniero.
- Preparare **l'elenco (bilingue) dei termini chiave** utilizzati sul lavoro, utilizzare **flash card** e **immagini** per decifrare istruzioni e segnaletica esposta in azienda
- Predisporre **carte mnemoniche** sulla terminologia e relativa modalità di utilizzo ad uso dei lavoratori stranieri
- Incoraggiare all'interno dell'azienda un **feedback correttivo costante** tra colleghi
- Preparare **documenti cartacei** da rendere disponibili **prima delle riunioni** affinché gli stranieri possano intercettare parole sconosciute per arrivare preparati alla riunione
- Durante le **riunioni** scrivere le **parole chiave** su lavagne o su diapositive da proiettare
- Tradurre la **segnaletica aziendale** (nomi dei locali, segnali di sicurezza)

La cooperativa **Progetto Tenda** di Torino ha realizzato dei **kit specifici** per l'apprendimento delle lingue, "**Le parole per il lavoro**", per aiutare i migranti ad acquisire la lingua specialistica. Sono opuscoli tematici contenenti parole e verbi inerenti un particolare settore lavorativo.



La logica è molto semplice, ma estremamente utile perché può favorire l'**autoapprendimento**: accanto all'immagine della parola o verbo, c'è la traduzione in italiano e lo spazio vuoto dove lo straniero può inserire il nome dell'oggetto o dell'azione nella propria lingua madre (a sua cura). La dimensione tascabile dell'opuscolo permette di essere portato facilmente sul luogo di lavoro, dove il migrante può scrivere il significato della nuova parola ascoltata. Lo strumento può essere utilizzato anche come check-list per verificare quante parole/verbi conosce veramente.

Esistono diverse versioni del kit a seconda del settore di lavoro specifico, ad esempio "*I lavori artigianali*", "*Ristorazione e servizi di ristorazione*".

Qualunque azienda può facilmente costruire il proprio kit di parole e verbi per il lavoro (nella [sez. 4.5](#). un possibile modello)



#### La testimonianza di un ristorante, micro impresa dell'area Metropolitana di Torino.

Un rifugiato curdo con precedente esperienza come cuoco è stato inserito come aiuto chef: al tirocinio è seguita l'assunzione. Il lavoratore era molto motivato e con buone soft skill, ma con carenze linguistiche: non conosceva il linguaggio specialistico italiano (nomi di ingredienti, utensili, verbi) e non sapeva come preparare i piatti, perché privo di esperienza di cucina italiana, tradizioni, ricette e sapori. Il suo italiano è stato rafforzato attraverso:

- utilizzo dell'inglese come lingua veicolare (nell'immediato)
- applicazione di strisce adesive su pareti e attrezzature/arredamento della cucina, con il nome italiano degli strumenti
- foto a strumenti e impiattamenti con etichettatura di nomi e denominazioni
- spiegazione ad alta voce dei processi di lavoro da parte dei colleghi, con enfasi sui nomi degli oggetti e dei verbi utilizzati
- presentazione della storia dei sapori e delle tradizioni locali durante la preparazione delle ricette
- uso di continui feedback correttivi

La storia di successo di questa micro azienda insegna che le **soft skill** e la **motivazione** possono essere più importanti di quelle tecniche e che i **problemi di linguaggio e comunicazione** possono essere risolti con una buona dose di creatività e pazienza.



## Con supporti esterni all'azienda

- Realizzare i **corsi di sicurezza e lavoro in lingua straniera** (eventualmente impiegando un interprete)
- Inserire il lavoratore straniero in corsi di italiano utilizzando la formazione obbligatoria (apprendistato) e quella finanziata (corsi aziendali FSE, corsi su fondi interprofessionali, corsi dei CPIA). In Piemonte i CPIA insieme ad altri soggetti in rete realizzano **corsi gratuiti di italiano L2 per stranieri** nell'ambito del **Progetto Petrarca 6 Piano Regionale per la formazione civico linguistica dei cittadini di paesi terzi**<sup>17</sup> che prevede corsi di livello pre-A1, A1, A2, B1 del [Quadro Comunitario di riferimento delle lingue](#) e corsi di italiano sul linguaggio specifico del lavoro.
- Sostenere l'accesso autonomo del lavoratore alle [risorse messe a disposizione dal web](#) e alle [app per cellulare](#) per imparare l'italiano in autoapprendimento.

### Risorse in rete per imparare l'italiano in autonomia

- **www.huntforeurope.eu**: è un gioco virtuale 3D in abbinamento ad un percorso di apprendimento che combina l'uso dell'italiano con gli aspetti sociali e culturali del nostro paese. Gratuito e utilizzabile da qualsiasi dispositivo elettronico su Google; l'uso di strumenti 3D è opzionale;
- **www.parliamoitaliano.altervista.org**: ha percorsi base, intermedio, avanzato.
- **www.italianoinfamiglia.it**: è un corso televisivo in 35 puntate da vedere su internet sempre senza limiti di orario (per livelli da A1 a B2). Ogni puntata dura 20/25 minuti ed è corredata di materiali online di supporto.
- **Blog di Silvia Spatafora** <https://blogdisilviaspatafora.wordpress.com>: è utile per gli stranieri che, oltre alla lingua, vogliono approfondire aspetti sociali e culturali dell'Italia.
- **Blog Learn Italian with Lucrezia** <https://learnitalianwithlucrezia.blog>: pensato ad uso degli stranieri; usa l'inglese come lingua veicolare.



<sup>17</sup> Il progetto è gestito dalla Regione Piemonte e finanziato dal Fondo Asilo Migrazione Integrazione (FAMI) 2014-2020, Ministero dell'Interno. Il sito per esteso del progetto è <http://www.piemonteimmigrazione.it/osservatorio/progetti/item/1416-petrarca-6-piano-regionale-per-la-formazione-civico-linguistica-dei-cittadini-di-paesi-terzi>.



## APP per imparare l'italiano in autonomia

- **BABEL:** (per IOS e Android), su abbonamento (corsi principianti, intermedi e avanzati)
- **BUSUU:** (IOS e Android), gratuito (con piccoli abbonamenti si possono utilizzare tutte le funzioni). Possibilità di comunicare con utenti madrelingua per avere riscontro sulla preparazione o correzione degli esercizi.
- **DUOLINGO:** (IOS e Android), gratuito, disponibile per IOS e Android. Ha unità didattiche su argomenti pratici e semplici nozioni di grammatica. Funziona in modo molto intuitivo e gli esercizi sono molto facili da capire.
- **MEMRISE:** (IOS e Android), è un videogioco in cui gli utenti devono cacciare gli alieni imparando l'italiano. Indicato a chi vuole imparare l'italiano in modo alternativo. Utilizzabile da utenti principianti, intermedi e avanzati.
- **MONDLY:** (IOS e Android), a pagamento, con focus sui tempi verbali. Ha note audio per imparare la pronuncia corretta ed è dotata di riconoscimento vocale per controllare la propria pronuncia.
- **MOSAILINGUA:** (IOS, Android, PC), versione base gratuita, focus sul vocabolario. Il metodo consente di memorizzare 5 parole o frasi alla volta imparando le basi pratiche della lingua. Consente di ascoltare la pronuncia delle parole e dispone di dialoghi registrati per fare pratica nella comprensione orale.
- **NEMO:** (IOS, Android, Ipad), indicato per migliorare la pronuncia; contiene registrazioni audio con l'esatta pronuncia e permette di registrare e riascoltare la propria voce.
- **PRESENTE:** (Android), gratuito. Sviluppata dal CPIA di Bologna, è dedicata a chi è appena arrivato in Italia. Utilizzabile anche in inglese, francese, arabo e urdu. Contiene un percorso informativo sulla vita civile in Italia e un prontuario di parole e frasi sul corpo e la salute.

### 3.1.2. Favorire l'acquisizione della cultura della sicurezza sul lavoro

L'italiano per il lavoro include il **linguaggio tecnico** inerente le norme di **sicurezza e salute sul lavoro**, che sono appositamente normate. Questo è un aspetto non di rado fonte di preoccupazione per le aziende a causa dei rischi che i lavoratori possono correre. La partecipazione a un corso di formazione risponde agli obblighi normativi, ma può essere piuttosto difficile per un lavoratore straniero privo di conoscenza o con scarsa padronanza dell'italiano. Sebbene molte aziende ricorrano all'impiego di interpreti in aula, la frequenza al corso non è necessariamente garanzia di acquisizione delle competenze richieste e soprattutto della "cultura della sicurezza".

Inoltre la questione linguistica non è l'unica barriera perché la percezione del rischio varia in base alla cultura, all'esperienza individuale e ai valori di riferimento. Persone che nel percorso

migratorio hanno affrontato pericoli insidiosi possono tendere a sottostimare la valutazione dei rischi sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. In base all'equazione "diversa cultura = diversi valori e linguaggi" cambiano le modalità di apprendimento e la formazione deve tenerne conto adattando modi, tempi e strumenti di insegnamento.

Di seguito sono riportate alcune buone prassi aziendali integrate su salute e sicurezza, suddivise tra azioni preventive alla formazione in aula, soluzioni da adottare in aula e dopo l'aula.

#### Prima dell'aula:

- Predisposizione di un **volantino** o **kit specifico** di **"parole e simboli per la sicurezza sul lavoro"**, preparato *ad hoc* dall'azienda e corredato di molte **immagini**. È un valido supporto al percorso di accompagnamento formativo.
- Affiancamento, al lavoratore neo-inserito, di un collega che agisce da **tutor per la sicurezza** (che potrebbe non coincidere con la figura del tutor o mentor aziendale) e strutturazione di un percorso formativo di **affiancamento e supervisione on the job**. In questo percorso il lavoratore straniero viene affiancato dal collega/tutor per la sicurezza, che agisce sotto la diretta supervisione del formatore della sicurezza.

#### Formazione collettiva in aula:

- **Metodi attivi di formazione:** le prassi di successo insegnano che l'apprendimento è facilitato quando il lavoratore è coinvolto in **compiti concreti**, anche con il corpo, e quando un'istruzione verbale è accompagnata da un'**esemplificazione manuale** fatta da un collega, subito seguita poi dall'esecuzione a cura dello stesso apprendista. Questo è ancora più vero nel campo della sicurezza sul lavoro. È quindi consigliabile valorizzare metodi di insegnamento attivo quali simulazioni in contesto lavorativo, prove pratiche, che prevedano il *problem solving* e, laddove è possibile, il coinvolgimento di **colleghi stranieri** (magari di medesima provenienza geografica) con maggiore esperienza e capacità linguistica.
- Uso di un **linguaggio** il più possibile **semplice e chiaro**, facendo ricorso a molte **immagini** e **video**, per sollevare domande, stimolare il dibattito su aspetti specifici e guidare alla risoluzione di situazioni problematiche.
- Uso di **video "artigianali" self-made** in azienda dove si vedono colleghi alle prese con le varie fasi del processo lavorativo e che usano correttamente i dispositivi di protezione individuale (DPI).



- Uso e **consultazione in aula del materiale** prodotto dall'azienda (volantino, kit sicurezza, manuale). È consigliabile metterlo a disposizione in modalità cartacea **nei locali aziendali** per abituare i lavoratori stranieri a consultarlo con continuità.
- Binomio **lavoro-formazione**: la prassi dimostra che l'apprendimento della "cultura del lavoro" è più efficace e rapido quando avviene direttamente sui luoghi di lavoro. Per questo motivo l'abbinamento di tirocini part-time concomitanti con la frequenza continuativa a momenti corsuali è un binomio perfetto.
- Utilizzo a fine corso di un **test di valutazione** ricco di **immagini** (verifica formale della formazione).

#### **Dopo la formazione in aula:**

- Coinvolgimento del **tutor** o del **rappresentante dei lavoratori** in modo attivo nella fase di verifica dell'efficacia sostanziale della formazione, affinché sottoponga ai lavoratori un nuovo test (dopo quello di verifica formale a fine corso in aula) **a breve distanza** (ad esempio due o tre settimane dalla formazione) per verificare quante nozioni e abilità sono state effettivamente recepite.
- **Adattamento progressivo delle mansioni** in base alla **padronanza linguistica**: non vengono assegnate al lavoratore fin dal suo inserimento tutte le mansioni richieste, ma si attua un adattamento graduale. All'inizio si evita di fargli compiere attività che implicano rischi maggiori (e che mal si adattano alla limitata padronanza linguistica) e si aumentano man mano le mansioni in corrispondenza al suo rafforzamento linguistico e all'apprendimento della "**cultura della sicurezza**". L'inserimento graduale rispetto alle mansioni previste è accompagnato da un percorso di affiancamento formativo (a cura del tutor per la sicurezza), in modo da favorire un apprendimento graduale delle specifiche della sicurezza e un'assimilazione profonda e consapevole dell'importanza di determinate azioni protettive. Il focus del percorso è sulla formazione specifica (del settore, dell'azienda, della mansione) e l'iter può essere adeguatamente documentato e integrato con la formazione generale in aula in modo da ottemperare agli obblighi di legge.
- Ripetere e ricordare l'utilizzo dei dispositivi di protezione individuale (DPI), con pazienza e assertività enfatizzando che:
- la **sicurezza di ognuno** dipende **dal comportamento di tutti**
- si è **responsabili** di ciò che si fa e **anche di ciò che non si fa**



### Opuscolo INAIL sulla sicurezza nei luoghi di lavoro e tutela dei lavoratori

L'[opuscolo](#) è una guida generale, dal linguaggio semplice e chiaro, che richiama l'attenzione alla sicurezza nei luoghi di lavoro, alla tutela dei lavoratori stranieri e delle loro famiglie. È disponibile in più lingue, anche in **arabo**. Le guide, nelle varie versioni linguistiche sono disponibili alla pagina: <https://www.nuovicittadini-prefto.it/materiali/lavoro>



**La testimonianza di una responsabile della formazione, Scuola Camerana di Torino.**

Un lavoratore immigrato poco qualificato, inserito in tirocinio in un'azienda metalmeccanica, si toglieva le scarpe in officina. Quello che per lui poteva essere un retaggio culturale, per l'azienda era un grosso problema di sicurezza sul lavoro. È stato necessario spiegargli più e più volte i motivi per cui doveva indossare le scarpe: proteggersi da possibili incidenti. Ci sono voluti un paio di mesi, molta pazienza e supervisione affinché un normale comportamento (per la nostra cultura) si trasformasse in abitudine da adottare in totale autonomia.



**I cortometraggi di "Napo: sicurezza con un sorriso"**  
[www.napofilm.net](http://www.napofilm.net)

Sono dei **video** realizzati in **animazione computerizzata** che illustrano personaggi del mondo del lavoro alle prese con problemi legati alla salute e sicurezza. Il protagonista Napo è un personaggio simpatico, ma distratto e a volte inconsapevole. Insieme ai suoi compagni comunica senza utilizzare le parole.

Le storie hanno il pregio di combinare educazione, **neutralità culturale** e umorismo nello stile dei cartoni animati. Il linguaggio universale di Napo rende i suoi film adatti a qualsiasi pubblico, anche straniero. Tutti gli episodi sono indipendenti gli uni dagli altri e il loro uso in aula può rivelarsi molto efficace.

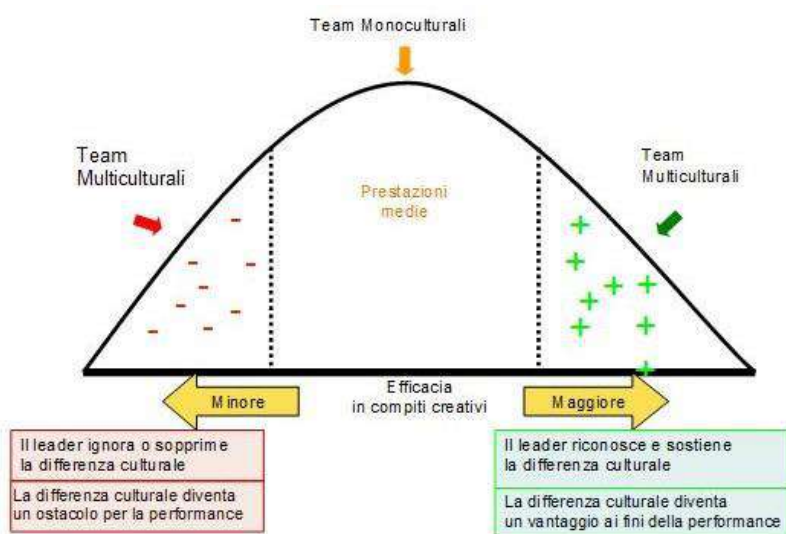
Lo strumento è stato creato dal **Consorzio europeo Napo** (INAIL è il partner italiano) su finanziamento dell'**Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro** (OSHA).

### 3.2. Come gestire le differenze culturali in azienda?

La **cultura** può essere definita come un programma mentale collettivo che distingue i membri di un gruppo o di una categoria da quelli di un altro (Hofstede). La cultura riguarda i tipi di segnali (verbali, non verbali, iconici) che le persone utilizzano per esprimersi nella quotidianità, ma anche la modalità di percepire il mondo, di relazionarsi con gli altri, di gestire le distanze sociali, il tempo e i rapporti di potere. La cultura è formata dall'esperienza collettiva mediata dall'esperienza individuale. Quindi ognuno di noi è in parte un prodotto del patrimonio culturale del gruppo di appartenenza, ma nessuno è un paradigma culturale che incarna perfettamente ogni aspetto della cultura del proprio gruppo. Per questo motivo **le interazioni sociali sono** sempre e necessariamente **relazioni inter-culturali**: ogni persona è portatrice di una propria visione del mondo. La cultura tocca i valori di fondo delle persone e le pratiche di vita quotidiana ed entra prepotentemente nelle strutture organizzative, negli stili lavorativi e manageriali. La **multiculturalità** è un aspetto della diversità che, in azienda come nella società, è un dato oggettivo che descrive l'esistenza di una varietà.

La **comunicazione interculturale** o **interculturalità** è un insieme di interazioni tra persone con diverso bagaglio culturale, che consiste in un processo di scambio, negoziazione e mediazione delle differenze. Poiché non esiste un'organizzazione senza le persone che vi fanno parte, l'aspetto culturale e cross-culturale deve essere preso in considerazione all'interno dell'azienda, a maggior ragione se convivono più gruppi culturali e linguistici. Dunque l'interculturalità in azienda, come nella società, è un progetto di interazione in un contesto di multiculturalità.

**L'azienda multicultural** possiede **molta più ricchezza in termini di potenziale umano** dell'azienda "monoculturale".



La gestione di un team multicultural è indubbiamente più complessa di quella di un team monoculturale, ma la prestazione può essere di molto superiore, se le diversità esistenti sono gestite in modo da essere valorizzate.

Fonte: [www.braincooperation.it](http://www.braincooperation.it) su testo di Adler, N. J. *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4th ed. Cincinnati, OH: South-Western, 2002

### Aspetti culturali che impattano sui luoghi di lavoro

- Linguaggio verbale
- Gestualità
- Sistema valoriale di riferimento (norme sociali, religiose, legali, usi, costumi, tradizioni)
- Concezione di sé (culture orientate al fare *versus* culture orientate all'essere)
- Rapporto con l'ambiente (culture ad uso strumentale dell'ambiente *versus* culture che cercano armonia con l'ambiente)
- [Rapporto con l'autorità](#) (culture a bassa distanza gerarchica *versus* culture ad alta distanza<sup>18</sup>)
- [Rapporto con le regole](#) (culture flessibili in cui le relazioni sociali prevalgono sulle regole *versus* culture rigide dove le regole sono pre-definite e non modificabili)
- Rapporto con gli obiettivi (culture che danno priorità al risultato *versus* culture che danno priorità alle relazioni sociali)
- Relazione con gli altri (culture individualistiche *versus* culture collettivistiche)
- [Gestione del tempo](#) (focus su passato, presente o futuro; culture one-task *versus* culture multi-task)
- Gestione dello spazio (distanza fisica tra persone; separazione/non separazione tra spazio pubblico e privato)
- [Regole sociali](#) (modo di relazionarsi rispetto a genere, età, ruolo, ...)
- Processi decisionali (autonomia di decisione o condivisione delle decisioni)
- Gestione delle emozioni (culture dove è lecito manifestare emozioni *versus* culture dove le emozioni vanno controllate)
- Forma di pensiero (deduttivo o induttivo, lineare o circolare)



In azienda le differenze culturali si declinano in vari modi, ad esempio in [concezioni diverse del rapporto gerarchico](#), in modalità decisionali che possono essere autonome o condivise, in una diversa gestione del tempo (culture one-task o multi-task<sup>19</sup>, orientate al passato o al futuro), nella gestione degli spazi e della distanza fisica personale (prossemica), in una diversa

<sup>18</sup> Il [caso di Omar](#) spiega le conseguenze di un "conflitto" tra un lavoratore con cultura altamente gerarchizzata in un paese a bassa distanza gerarchica

<sup>19</sup> Le cosiddette culture "one-task o monocroniche" sono quelle che si focalizzano sul compito e sul raggiungimento del singolo obiettivo e tendono a svolgere un compito per volta. Si oppongono alle culture "multi-task o policroniche" che, tendendo a svolgere più compiti/problemi per volta, risultano più flessibili in tema di interruzioni, sovrapposizioni e rispetto delle scadenze.

gestione del rischio (avversione o apertura), in un diverso rapporto con la natura (uso strumentale o ricerca di armonia), in una modalità differente di esprimere le emozioni<sup>20</sup>, etc.

In ogni cultura ci sono parti superficiali che percepiamo attraverso i sensi e altre profonde che non vediamo, ma possiamo solo immaginare; sono quest'ultime le più rischiose perché ci possono indurre ad interpretare il comportamento altrui secondo i nostri schemi di riferimento. In questi casi si dà una lettura alla situazione che corrisponde alla nostra visione del mondo, che è sfalsata rispetto alla visione dell'altro. Ciò può generare conflitti a causa dell'impossibilità di comprendere il significato valoriale che sta dietro al comportamento dell'altro. Invece essere consapevoli che ci sono rappresentazioni diverse da quella che noi immaginiamo ci induce ad analizzare la situazione da un altro punto di vista e a raccogliere altri elementi; ci porta cioè a cambiare le lenti attraverso le quali guardare il mondo.

Una buona gestione delle differenze culturali è alla portata di qualsiasi azienda, sia essa micro, piccola, media o grande. Di seguito sono elencati alcuni suggerimenti sulla base di buone pratiche sperimentate in contesti diversi.

- **Abbracciare la diversità culturale**

La diversità è un principio esistenziale da cui non possiamo prescindere. Le risorse umane sono portatrici non solo di competenze, ma anche di caratteristiche personali non negoziabili come il genere, l'età, l'origine etnica, il bagaglio culturale ed educativo. Il primo passo è l'accettazione delle differenze interculturali sul luogo di lavoro. Queste differenze non vanno eliminate, ma valorizzate. Il modo in cui sono gestite può generare difficoltà o creare valore.



- **Promuovere la diversità sul posto di lavoro**

Lo sviluppo di competenze di comunicazione interculturale è importante per un'inclusione lavorativa positiva. L'inserimento dei nuovi immigrati è facilitato da una adeguata preparazione del team aziendale e dalla formazione ai neo-assunti (che non deve essere necessariamente in aula, ma può essere svolta *on-the-job*, attraverso tandem o gruppi di lavoro). Formare all'**interculturalità** è un arricchimento per l'intera azienda su una competenza che ormai numerosi studi a livello internazionale considerano una delle

---

<sup>20</sup> Nella nostra cultura di riferimento è socialmente ammissibile manifestare emozioni anche sul luogo di lavoro, ma ci sono culture che ritengono sconveniente o poco professionale esprimere gli stati emotivi in azienda; per i soggetti appartenenti a culture "neutrali" il silenzio è considerato molto importante e il contatto oculare può essere poco praticato; in situazioni di stress le persone culturalmente abituate a controllarsi possono contenere molto le emozioni, con il rischio di avere delle "esplosioni emotive" inaspettate a causa di un controllo troppo prolungato.

**10 top skill per il futuro**<sup>21</sup>. L'esperienza del ristorante [Moltivolti](#) è rilevante in tal senso: i responsabili si sono resi conto dell'errore iniziale di dare per scontate alcune aspettative sui comportamenti comuni del personale nella quotidianità. Hanno così previsto momenti in-formativi per chiarire ai lavoratori stranieri le aspettative aziendali e spiegare la cultura della città ospitante e le esigenze dei clienti.

- **Favorire relazioni forti tra i lavoratori**

Costruire relazioni significative tra i dipendenti è importante, non solo per l'inclusione sociale dei rifugiati, ma anche per favorire il clima aziendale e il lavoro di gruppo. Incontri periodici bilaterali (tra nuovo arrivato e figura aziendale di riferimento) possono essere preziosi per consentire ai nuovi inseriti di monitorare e valutare i propri progressi e mettersi al passo con le competenze dei colleghi.

- **Prevenire e gestire i conflitti**

I conflitti sul posto di lavoro possono sorgere a causa di differenze culturali nei valori e nelle norme di comportamento di persone tra culture diverse. Non tenerne conto può generare confusione, errori di valutazione, tensioni nelle relazioni, pregiudizi e persino conflitti tra le persone. Queste differenze possono essere affrontate fornendo a colleghi e collaboratori la cornice appropriata per interpretare i propri e altrui comportamenti.

L'erogazione, in tutta l'azienda, di formazione sulla comunicazione cross-culturale e sulla gestione e valorizzazione della diversità è un'occasione di crescita collettiva. È utile prevedere percorsi formativi per lo staff aziendale e contemporaneamente momenti specifici per i lavoratori stranieri a cui trasferire le usanze culturali del nostro paese e spiegare aspettative comunicative e comportamentali. Un [Welcome Kit](#) può essere un buon strumento (in)-formativo (nella **sez. 4.5.** è inserito un possibile sommario di contenuti).

- **Promuovere pratiche di inclusione**

Alcune differenze culturali possono generare problemi sull'organizzazione lavorativa, ad esempio sui turni di lavoro e sulle mansioni. L'impresa inclusiva è quella che riesce a mediare tra le esigenze aziendali e quelle dei singoli per trovare un accordo con i dipendenti su come incorporare pratiche e valori diversi nei propri processi organizzativi, a volte riuscendo persino ad ottenere dei vantaggi e a migliorare la produttività.

Per fare ciò è importante che, nei team multiculturali, le informazioni e le regole siano chiare e trasparenti in modo che tutti possano adattarsi ad esse e possano partecipare alla soluzione collaborativa dei problemi in una soluzione *win-win*.

---

<sup>21</sup> Future work skills for the future 2020, Institute for the Future. Per "cross-cultural communication" si intende la capacità di gestire la comunicazione e la comprensione interculturale, decodificare codici e prospettive diverse dalle proprie. È una competenza imprescindibile per le imprese internazionalizzate.



### **Quando la differenza di valori impatta sui comportamenti aziendali**, esperienza di un hotel in Italia

Un rifugiato inserito in tirocinio in un **hotel italiano** di una grande catena, svolgeva molto bene le mansioni assegnate, ma spesso usciva un'ora prima dell'orario di lavoro. Quando gli fu chiesto perché, rispose che, una volta terminati i compiti assegnati, non voleva rimanere al lavoro per non essere pagato di più. Non sapeva che lo stipendio di un lavoratore dipendente non è definito in base alla presenza oraria sul luogo di lavoro. Il suo comportamento è stato inizialmente percepito dal suo capo e dai suoi colleghi come scorretto, mentre invece era il risultato di principi etici di equità.

Per risolvere la situazione è stato sufficiente un colloquio di chiarimento in cui gli è stata posta una domanda aperta per spiegare la motivazione del suo comportamento. Gli è poi stato spiegato che la sua giornata di lavoro implicava un orario fisso, a prescindere dalla quantità di lavoro svolto.



### **Quando un comportamento può essere mal interpretato - il caso di Omar** in un'azienda a Silkeborg, Danimarca


**Omar** è un uomo siriano che lavora come **operaio non qualificato** in cucina.

All'inizio del suo lavoro, non mangiava mai con i suoi colleghi durante la pausa pranzo e insisteva a rimanere in cucina mentre tutti gli altri dipendenti e il suo manager pranzavano insieme. In **Danimarca** non pranzare con i colleghi è considerato scortese e socialmente imbarazzante. Dopo l'insuccesso di numerosi tentativi con cui il suo responsabile e i colleghi hanno cercato di convincerlo ad unirsi con loro a pranzo, Omar è stato convocato per un chiarimento. Così il suo capo ha scoperto che in Siria mangiare con personale dirigente non è comune e che Omar considerava suo dovere rifiutare gli inviti; nel suo paese accettare l'offerta significherebbe mancare di rispetto ai propri capi.

Quando il manager ha capito che l'assenza di Omar alle pause pranzo collettive non era dovuta al fatto che non gli piacessero i suoi colleghi, ma era piuttosto un modo di omaggiare il personale dirigente, è rimasto sorpreso, ma anche sollevato. Durante il colloquio hanno parlato a lungo delle regole e delle **aspettative non scritte in un posto di lavoro** danese e il manager ha spiegato che in Danimarca è pratica comune per dirigenti e dipendenti mangiare insieme perché il posto di lavoro non è così gerarchico come in Siria.

Omar ha così iniziato a partecipare alle pause pranzo sociali (anche se all'inizio lo trovava sconveniente). Oggi è molto ben inserito nel gruppo di lavoro e il suo responsabile è molto soddisfatto di lui.

Omar appartiene ad **una cultura ad alta distanza gerarchica**.



Top  
Tips

### Per una buona gestione di un team multiculturale

- Sii consapevole che **percepriamo solo una piccola parte** di ciò che sta accadendo intorno a noi (ci sono dinamiche culturali che non percepiamo, ma che dobbiamo considerare)
- Cerca di superare **stereotipi** e **generalizzazioni**
- **Preparati** sulla **cultura dell'altro**
- **AEIOU: Ascolta, Esplora, Impara, Osserva, Usa** domande aperte
- Sforzati di capire il **valore** che sta **dietro al comportamento** dell'altro e il significato che l'altro dà alla situazione
- Indossa le **"lenti" dell'altro** per guardare il mondo con i suoi occhi (ciò che può essere importante per te, per lui/lei può essere irrilevante e viceversa)



**I codici culturali influenzano i rapporti gerarchici** - L'esperienza di una media azienda del torinese

È una media impresa fortemente internazionalizzata che lavora in tutto il mondo per ottimizzare l'infrastruttura delle reti ferroviarie, fornendo e progettando soluzioni personalizzate.

Pur non avendo una policy strutturata sul diversity management, l'azienda è molto attenta ad accogliere e valorizzare le differenze che possono veicolare soluzioni innovative.

Il reclutamento del personale è focalizzato sulle competenze e quindi prescinde dalla nazionalità di appartenenza: ingegneri, matematici e informatici sono figure professionali considerate strategiche; tra i candidati stranieri viene data priorità a chi ha buona conoscenza della lingua italiana. Tuttavia di recente, tramite il contatto con un operatore di un CAS (Centro di Accoglienza Straordinario), l'azienda ha inserito un rifugiato a bassa scolarizzazione, che dopo un tirocinio di sei mesi è stato contrattualizzato.

In azienda, oltre al problema della **scarsa competenza in italiano** (livello A2) del lavoratore si è dovuto mediare con il suo diverso codice culturale che gli rendeva **difficile accettare una collega come supervisore**. Soluzioni adottate:

- usare l'inglese come lingua veicolare nella comunicazione
- affidare a un collega di sesso maschile il ruolo di mediatore tra il lavoratore straniero e la sua responsabile per accompagnarlo nel processo di accettazione di un superiore donna. La conoscenza reciproca e il dialogo, col tempo hanno trasformato la relazione in un legame più stretto basato sul mutuo rispetto dei ruoli e sul superamento della barriera culturale.



### Approccio cross-culturale alla gestione del tempo – L’esperienza di Colori Vivi, sartoria (start-up di Articolo10), Torino

È un laboratorio sartoriale che realizza accessori e abbigliamento femminile di alta qualità firmati con il brand “Colori Vivi” per un mercato medio-alto. L’obiettivo sul medio-lungo periodo è produrre un brand di lusso.

Forma e impiega **donne richiedenti asilo, rifugiate o titolari di protezione**, con storie difficili alle spalle e tanto bisogno di normalità; l’attività sartoriale consente di generare bellezza come contrasto alla sofferenza e bruttezza conosciute e vissute.

Tra le difficoltà più complesse gestite dalla start-up vi è la diversa percezione del tempo. Queste donne provengono da culture che non sono dominate dai ritmi frenetici dell’efficacia e dell’efficienza. Alcune di loro hanno vissuto solo il “tempo della guerra” e i traumi passati subiti generano un andamento ciclico nel loro impegno lavorativo; se il lavoro è per loro una cura, essere messe sotto pressione le manda in crisi. Il loro andamento lavorativo è direttamente proporzionale alla loro serenità personale e ambientale. Per poter garantire un lavoro di qualità “*devono entrare in un tempo che non sia per loro un’altra violenza*” rispetto a quelle precedentemente vissute. L’uso di un approccio partecipativo e di una leadership collaborativa consente al management di mediare tra obiettivi di sostenibilità aziendale, che richiedono tempistiche pre-definite, e capacità di mantenere l’armonia sul luogo di lavoro. La scelta se accettare o meno una commessa viene valutata attentamente in modalità collegiale dalle responsabili perché il lavoro non può mai essere al di sopra delle loro forze .



### Piattaforma Europea delle Carte della Diversità

Istituita dalla Commissione Europea, ha l’obiettivo di favorire lo scambio di buone prassi tra le imprese che vi partecipano e di sviluppare iniziative sinergiche tra le Carte dei diversi Paesi. In Italia **Fondazione Sodalitas** promuove la Carta e si adopera per promuovere la diffusione di una cultura aziendale e di politiche delle risorse umane inclusive, libere da discriminazioni e pregiudizi, capaci di valorizzare i talenti in tutta la loro diversità ([www.sodalitas.it](http://www.sodalitas.it)). L’UE riconosce e promuove il diritto di parità di trattamento fra le persone rispetto a sei ambiti: dis-abilità, età anagrafica, genere, orientamento sessuale, origine etnica, religione e convinzioni personali.



### **La diversità culturale da rischio a opportunità** – L'esperienza di Moltivolti, ristorante e spazio co-working , Palermo

Ristorante etnico (area profit) e spazio di co-working destinato al terzo settore (area nonprofit) è stato fondato nel **quartiere Ballarò di Palermo** nel 2014, da un gruppo di 14 persone provenienti da 8 paesi. Impiegano persone di culture diverse perché nella diversità vedono ricchezza e opportunità di scambio di punti di vista. La diversità ha generato una **contaminazione di gusti e ricette** che si è tradotta in un ricco menù che spazia dalle pietanze tradizionali siciliane a quelle africane e mediorientali.

Poiché le differenze culturali possono causare difficoltà anche in un ambiente di lavoro molto accogliente, l'azienda ha investito nella formazione sulle competenze interculturali, concentrandosi in particolare su gestione degli aspetti religiosi, lavoro del team multiculturale, gestione dei conflitti e inclusione sul posto di lavoro.

Durante il corso il personale ha avuto la possibilità di riflettere ed esprimere la propria visione sui diversi aspetti culturali che influenzano il lavoro. In passato c'è stata qualche difficoltà nel comprendere le regole aziendali e alcune questioni interculturali hanno influito negativamente sul lavoro quotidiano, come ritardi al lavoro o specifiche restrizioni comportamentali legate all'appartenenza religiosa (ad esempio la preghiera del venerdì).

La formazione ha consentito di trovare **soluzioni di tipo win-win** grazie ad un dialogo franco e alla esplicitazione degli **obiettivi e aspettative aziendali e personali**. Si sono trovati compromessi in grado di rispondere ai bisogni aziendali e a quelli personali. Il tema più complesso è stato quello religioso che si è risolto con una pianificazione delle assenze legate alle festività religiose con molto anticipo, soprattutto rispetto al mese di Ramadan.



### **Il valore aggiunto del multilinguismo: l'esperienza dell'Istituto Auxologico Italiano<sup>22</sup>**

È un istituto di ricovero e cura a carattere scientifico con 14 sedi tra Lombardia e Piemonte e uno staff di circa 180 persone di cui il 12% stranieri.

Il ricorso a lavoratori stranieri risponde spesso all'esigenza di soddisfare completamente le necessità di reclutamento del personale infermieristico, socio-sanitario e medico.

Una delle sedi milanesi è nata per soddisfare i bisogni medico-assistenziali di tutti quei cittadini "temporanei" che vivono a Milano per ragione di mobilità internazionale. È aperta tutti i giorni, anche la domenica e la presenza di personale multilingue ha migliorato l'accessibilità del servizio sia in termini di orari di apertura, sia in termini linguistici.

In questo caso la presenza di uno staff multietnico ha generato nuovi servizi e ha facilitato la relazione con gli utenti che si rivolgono a questa struttura perché trovano referenti che conoscono più lingue, sono culturalmente aperti e in grado di mostrare empatia verso gli stranieri.

---

<sup>22</sup> Il caso è inserito nel repertorio delle buone prassi di Diversity Management di ISMU nell'ambito del progetto [FAMI DIMICOME](https://www.ismu.org/diversity-management-pratiche-per-integrazione-dei-migranti/) (2018-2021) (<https://www.ismu.org/diversity-management-pratiche-per-integrazione-dei-migranti/>).

### 3.3. Come generare fiducia in azienda: i programmi di buddying/mentoring e tutoring

Come già evidenziato, la pratica rivela che i primi sei mesi dall'inserimento sono i più critici; gli attriti più alti si verificano durante il primo mese in azienda. È importante che la nuova risorsa abbia una **persona di riferimento** che lo introduca nel nuovo contesto e lo supporti nell'apprendimento del lavoro e delle regole aziendali, quelle **scritte** e soprattutto quelle consuetudinarie **non scritte**, la cui comprensione è più insidiosa. I programmi **buddy/mentore** sono utili perché creano un legame tra il personale dell'azienda e il nuovo arrivato. Possono essere suggellati da un **Patto di collaborazione** (scritto o orale).

Il **buddy** (o **mentore**) è un lavoratore esperto al quale è affidato il compito di orientare il nuovo arrivato nel contesto lavorativo e nel contesto sociale, costruendo un rapporto di fiducia. La relazione diadica si allarga poco alla volta coinvolgendo tutti i soggetti aziendali in modo che la persona sia inserita nel circuito sociale dell'azienda. Il buddy introduce il lavoratore straniero tra i colleghi, gli mostra gli spazi aziendali, lo sostiene nella comunicazione, gli trasmette la storia, i valori e gli usi e costumi aziendali (spesso impliciti), rispondendo man mano alle sue richieste e guidandolo attraverso le difficoltà che deve affrontare. L'uso di una **check-list su comportamenti attesi** dall'azienda può essere un supporto per far capire al lavoratore cosa ci si aspetti da lui in termini di prestazione lavorativa e di comportamenti sociali. Il compagno, non essendo il suo capo, può svolgere un ruolo neutrale durante gli incontri di valutazione.

Il ruolo del buddy può essere assegnato a colleghi nativi o stranieri, non rifugiati o rifugiati, purché abbiano la motivazione giusta e determinate abilità, quali capacità di ascolto ed empatia, adattabilità, creatività e propensione collaborativa. In molte aziende è il **collega addestratore** o **istruttore** che svolge il ruolo di mentore.

L'elemento centrale (e critico) del mentoring è il processo di **abbinamento buddy/mentore e rifugiato/straniero** (matching). Individuare **coppie adatte** è essenziale per lo sviluppo positivo del rapporto di mentoring e richiede quindi particolare attenzione e sensibilità, anche perché spesso la relazione buddy-immigrato non si esaurisce nel luogo di lavoro, ma si estende anche alla quotidianità delle relazioni con la comunità locale. Non è raro che, col tempo, molte relazioni di mentoring crescano e si trasformino in amicizie personali che arricchiscono entrambi.



È importante distinguere la figura del buddy da quella del tutor aziendale, in termini di obiettivi, azioni e responsabilità. Il buddy svolge un ruolo intermedio tra il lavoratore neo-inserito e il suo responsabile o **tutor aziendale**, e da questi si differenzia. È un facilitatore con compiti relazionali, mentre il tutor aziendale (soprattutto nel caso di tirocini) ha compiti e responsabilità più strutturati: favorisce l'apprendimento delle competenze lavorative, verifica l'efficacia del percorso di inserimento in termini di conoscenze e abilità acquisite, monitora le attività e gestisce eventuali criticità; può anche informare/formare sui rischi aziendali in materia di salute e sicurezza del lavoro. È inserito nella stessa unità del lavoratore e può coincidere con il tutor per la sicurezza.

Buddy (o mentor)	Tutor aziendale
<ul style="list-style-type: none"> <li>• È un facilitatore della relazione</li> <li>• Svolge compiti comunicativo-relazionali</li> <li>• Crea fiducia</li> <li>• Ha una relazione alla pari</li> <li>• La relazione può estendersi al di fuori del contesto lavorativo</li> <li>• Può operare in altra unità operativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• È un agente formativo (favorisce l'apprendimento delle competenze e monitora il processo di apprendimento)</li> <li>• Ha una relazione gerarchica</li> <li>• Controlla e valuta le prestazioni</li> <li>• Dà feedback sulle prestazioni</li> <li>• Opera nella stessa unità lavorativa</li> </ul>



#### Quando l'addestratore fa da buddy al rifugiato - Il caso di Antonella e Hamidou in una grande azienda metalmeccanica, Città Metropolitana Torino

L'ottimo inserimento di Hamidou è stato facilitato dall'essere affidato ad Antonella, sua addestratrice sul lavoro, che ha svolto il ruolo di "mentor" insegnandogli il lavoro e l'uso delle macchine, ma anche le regole di vita dentro e fuori dall'azienda (regole relazionali e sociali, come gestire i risparmi, come pulire la casa) e lo stimola continuamente a leggere e studiare per migliorare la sua posizione.

Il successo del suo inserimento è dovuto alla capacità dell'addestratrice e alla motivazione del giovane. Entrambi riconoscono che la relazione lavorativa è stata un'occasione di apprendimento reciproco. Il giovane ha superato difficoltà linguistiche e culturali superando lo "shock" culturale di rapportarsi ad un team interamente femminile; la sua mentor dice di aver allargato i suoi orizzonti conoscendo i modi di vivere in altre parti del mondo.



### Programmi di inclusione lavorativa – Il caso di Ikea Spagna

Il Programma di occupabilità per i rifugiati è un'iniziativa di formazione nei negozi IKEA che mira a migliorare la capacità di inserimento dei rifugiati nel mercato del lavoro e la loro integrazione nella società. Il programma è avviato in otto mercati del Gruppo<sup>23</sup>.

L'inserimento dei rifugiati avviene attraverso un tirocinio di cinque settimane nel punto vendita. Nella maggior parte dei casi si tratta di una situazione nuova e sconosciuta per gli immigrati ed è anche la prima occasione di conoscere i processi e la cultura del lavoro. In questi casi è necessario un buon percorso di "onboarding" in cui i rifugiati sono seguiti con estrema attenzione.

Ad ogni nuovo lavoratore viene assegnato una sorta di **mentor o buddy** che funge da punto di contatto durante il periodo introduttivo; il mentor o buddy è un dipendente che segue e aiuta il nuovo collega. Il rifugiato riceve un piano d'azione con il calendario degli incontri periodici di feedback e follow-up con il proprio mentor e/o responsabile. Queste misure sono particolarmente importanti perché i rifugiati hanno bisogno di una supervisione molto stretta, soprattutto nel momento iniziale di inserimento. Più la fase iniziale è preparata, più veloce ed efficace è il raggiungimento degli standard richiesti al lavoro.

Per ottenere un buon abbinamento si presta particolare attenzione a fattori professionali (competenze, area lavorativa, background formativo), regionali (mercati target dell'azienda, regione d'origine del rifugiato) e linguistici (skill comunicative dei soggetti). L'obiettivo dell'attività del mentore è assicurare uno scambio che si arricchisce a vicenda. Uno degli aspetti più gratificanti del mentoring è lo sviluppo di un'**amicizia interculturale**.

Per IKEA uno dei pilastri fondamentali del mentoring è la sensibilizzazione dei lavoratori sulla situazione dei rifugiati e l'ancoraggio del programma nel loro impegno per l'uguaglianza. Coloro che hanno partecipato al mentoring (punti vendita e persone) danno riscontri positivi: sentono di aver agito come "agenti di cambiamento" nelle loro comunità, facilitando il processo di inclusione di queste persone nel mercato del lavoro e nella società in generale.

Il sostegno fornito dai mentori IKEA ha reso il programma un'autentica e innovativa esperienza di sostegno all'occupazione. Programmi come questo sono molto importanti e possono essere considerati come una fase intermedia che collega la formazione all'ingresso nel mondo del lavoro e favorisce l'integrazione nella società.

---

<sup>23</sup> Austria, Germania, Italia, Norvegia, Regno Unito, Spagna, Svezia, Svizzera.



### **Programmi di mentoring e scambio tra pari (peer-to-peer) – l'esperienza di Deutch Telekom**

È una grande azienda tedesca di telecomunicazioni, che gestisce diverse filiali in tutto il mondo, tra cui il marchio di telefonia mobile T-Mobile. Ha sottoscritto la Carta delle diversità in Germania e partecipa all'iniziativa della Commissione europea "Datori di lavoro insieme per l'integrazione".

L'azienda si sforza di creare un ambiente che promuova l'inclusione lavorativa e sociale, attraverso:

- l'**interscambio tra dipendenti** con e senza background migratorio per mezzo di tavole rotonde, reti e programmi di tutoring (o buddy)
- il riconoscimento di **congedi speciali** per il volontariato del personale a sostegno dell'inclusione sociale, fuori dal luogo di lavoro (l'azienda collabora con cooperative favorendo il volontariato dei dipendenti a supporto dei rifugiati).
- la partecipazione attiva alla **piattaforma "Wir zusammen"** ("insieme"), che promuove la cooperazione tra grandi imprese per favorire l'integrazione dei rifugiati nel mercato del lavoro.

Tra le opportunità concrete che l'azienda offre ai rifugiati vi sono:

- **Tirocini** retribuiti (3-6 mesi) strutturati in base a predefiniti obiettivi di apprendimento. Sul sito [www.careers4refugees.de](http://www.careers4refugees.de) sono illustrate le offerte di stage e di lavoro per i nuovi immigrati e rifugiati
- **Formazione sul posto di lavoro** per insegnare competenze necessarie a svolgere un lavoro specifico. I posti offerti ai rifugiati sono abbinati a programmi di formazione linguistica e programmi ponte realizzati in collaborazione con l'Agenzia Federale per l'Impiego, l'Ufficio Federale per l'Occupazione e l'Ufficio per le Migrazioni e i Rifugiati.
- **Lavoro:** lo sviluppo del programma "Praktikum plus Direkteinstieg" combina tirocini e posizioni di ingresso diretto per consentire ai rifugiati di adattarsi alla vita lavorativa europea, insieme all'Agenzia Federale Tedesca per l'Impiego.
- **Informazioni orientative alle professioni** per informare i rifugiati sul mercato del lavoro tedesco e su possibili percorsi professionali.
- **Borse di studio** presso l'Università di Telecomunicazioni di Lipsia, specifiche per rifugiati in tema di tecnologie informatiche e della comunicazione.
- Fornitura di **materiale didattico** per la formazione dei rifugiati e **sostegno a formatori e supervisori** nella comprensione dei bisogni dei rifugiati nel contesto di riferimento.
- **Sostegno post collocamento** ai rifugiati inseriti in azienda, offerto da dipendenti volontari (peer to peer), per garantire la sostenibilità dell'occupazione e la continuità della consulenza personale e professionale. Dipendenti Telekom fungono da mentori per i rifugiati e li aiutano regolarmente ad imparare il tedesco. I partecipanti ricevono gratuitamente il materiale didattico sviluppato dall'azienda, in modo da poter condividere con gli altri le loro nuove competenze e conoscenze.

Sono utili **incontri/interviste periodici** tra il mentor e/o il tutor e il nuovo assunto per monitorare l'acclimatazione all'interno del nuovo contesto, gli aspetti organizzativi e relazionali e per misurare le sue prestazioni e le sue attitudini. Le interviste devono avvenire in un luogo protetto per favorire la costruzione di fiducia reciproca. Mentre quelle con il buddy possono essere poco formali, quelle con il tutor è preferibile siano più strutturate. L'eventuale uso di una scheda di **monitoraggio delle prestazioni** del nuovo lavoratore può essere un valido strumento per tracciare il percorso di inserimento e di apprendimento in azienda, ma è bene che la somministrazione venga affidata al **tutor** ufficiale invece che al buddy/mentor. Il modulo deve essere creato *ad hoc* dall'azienda tenendo conto del proprio contesto e organizzazione.

La sezione Strumenti contiene un esempio di [Modulo di Feedback sulle Prestazioni](#), da adattare alle proprie esigenze specifiche. È consigliabile che il modulo sia compilato dal **tutor** durante il colloquio e condiviso con l'intervistato, consentendogli di esprimere i propri commenti, in modo da coinvolgerlo nel processo. Le interviste e il modulo di feedback sono un buon strumento per misurare miglioramenti e deviazioni, individuare possibili situazioni critiche e conflitti e gestirli di conseguenza il più presto possibile.

Si suggerisce che nei primi due mesi le interviste siano piuttosto ravvicinate (almeno ogni due settimane); con il tempo possono essere meno frequenti.

### 3.4. Come misurare l'impatto del lavoratore straniero in azienda?

Misurare l'impatto dell'ingresso di un nuovo arrivato in azienda significa misurare il cambiamento (positivo o negativo) generato dal suo inserimento nell'organizzazione aziendale, in un determinato arco temporale.

Si possono utilizzare vari strumenti quali **sondaggi, valutazioni e report di monitoraggio**, compatibili tra loro.

Il **sondaggio** può essere utilizzato dal datore di lavoro per raccogliere regolarmente *feedback* dal personale. È uno **strumento collettivo**, che può essere nominativo o anonimo (in questo caso le persone possono sentirsi più libere di rispondere sinceramente). Può essere formale (illustrato dal top management a tutto lo staff o solo al team dove è stata inserita la nuova risorsa) o informale (attraverso un'apposita cassetta sempre disponibile sul luogo di lavoro dove le persone possono inserire il questionario compilato).

Le domande devono essere scelte attentamente in base agli obiettivi specifici che l'azienda vuole raggiungere. L'indagine può raccogliere dati sulle aspettative dei dipendenti e sui punti di vista dei programmi di inclusione, sul clima di lavoro con relativo livello di comfort o disagio attuale, nonché sulle competenze rispetto ai processi e strumenti in uso in azienda. Può essere anche un modo per raccogliere idee per il miglioramento e l'innovazione ("cassetta delle idee e dei suggerimenti"). Permette di analizzare molti aspetti qualitativi che coinvolgono l'intero contesto in cui si colloca il nuovo arrivato.

La **valutazione** è uno strumento ad uso **individuale**, destinata specificamente alla nuova risorsa. L'obiettivo è valutare le sue prestazioni in itinere, la sua motivazione e i progressi che sta facendo all'interno dell'organizzazione, le sue conoscenze e competenze. I dati risultanti dalla valutazione sono utili per tracciare il processo di apprendimento e la crescita professionale del lavoratore, nonché per orientare il suo piano di sviluppo. Le interviste tra il nuovo arrivato e il suo tutor/buddy sono un'occasione di valutazione. A tale scopo può essere utilizzato un [modulo di feedback delle prestazioni](#) (vedi sez. 4.11).



### **Misurazione dell'impatto della presenza di immigrati in azienda – Freudenberg Sas, settore gomma e plastica, Città Metropolitana Torino**

È una grande impresa italiana con oltre 1000 dipendenti, appartenente ad un gruppo multinazionale. Ha uno staff multietnico e circa il 4% delle risorse umane è costituito da immigrati non-UE, provenienti da 20 Paesi (due di loro sono rifugiati e uno è richiedente asilo).

I manager vengono formati sul diversity management perché la diversità è considerata un valore per la crescita e la competitività aziendale.

Il processo di inserimento è legato alle esigenze dell'impresa in termini di competenze e forte motivazione e la selezione del personale è focalizzata sulle competenze tecniche e su quelle trasversali dei candidati.

L'esperienza aziendale nell'inserimento di rifugiati riguarda sia casi di persone ad alta scolarizzazione e con buona padronanza linguistica, sia di persone a bassa scolarizzazione e difficoltà di comunicazione in italiano. Specialmente in questi ultimi casi a garantire il successo concorrono fattori quali la scelta del **team di lavoro in cui inserire i rifugiati** e l'**abbinamento tra addestratore-buddy e apprendista**.

La diversificazione etnica dello staff risulta avere un impatto positivo in azienda, che è stato misurato in termini di:

- **Miglioramento del clima lavorativo**: vivere a stretto contatto con persone provenienti da paesi lontani e con background culturali diversi, favorisce una maggiore comprensione e accettazione, facilitando così il processo di inclusione dei migranti nel territorio.

- **Aumento della produttività**: i lavoratori stranieri tendono ad avere tassi di assenteismo inferiori a quelli dei lavoratori autoctoni.

L'azienda è tra i vincitori del progetto [Welcome UNHCR](#)<sup>24</sup> per gli anni 2018 e 2019.

---

<sup>24</sup> [www.unhcr.it/progetto-welcome](http://www.unhcr.it/progetto-welcome)

Il **report di monitoraggio** permette di misurare l'impatto dell'inserimento sulla nuova risorsa, sui colleghi e sull'intera organizzazione. Di seguito alcuni dati che possono essere tracciati e misurati quantitativamente:

- Partecipazione al lavoro (o tasso di assenteismo)
- Avvisi disciplinari
- Tasso di partecipazione a programmi e attività aziendali
- Partecipazione ad eventi informali organizzati dall'azienda
- Tasso di ritenzione (anzianità aziendale)
- Tasso di promozione
- Progressi nella padronanza delle lingue e delle competenze digitali (misurati in base a test specifici)
- Numero di rifugiati che presentano la propria candidatura su suggerimento di lavoratori rifugiati già dipendenti dell'azienda
- Valutazione delle prestazioni

La maggior parte dei dati di cui sopra possono essere raccolti confrontando nel tempo la popolazione “immigrata/titolare di protezione” con la popolazione nativa all'interno dell'azienda; tale confronto permette di verificare possibili collegamenti tra l'andamento delle due coorti e la tipologia di legame (neutro, positivo, negativo). Ad esempio, se i rifugiati hanno un tasso di assenteismo inferiore a quello dei non rifugiati, il comportamento del primo gruppo può influenzare quello del secondo gruppo?

### 3.5. L'impresa multiculturale

L'impresa multiculturale è un'organizzazione che ha all'interno della propria struttura **personale nativo e personale straniero** (sia a livello di staff, sia a livello di soci e Cda). È la conseguenza del processo di trasformazione della società italiana che è sempre più una “società variegata e plurale” e dell'incremento dell'imprenditoria migrante nel nostro paese<sup>25</sup>.

In molti casi la multiculturalità in azienda è considerata una risposta alle esigenze di un mondo globale e di un mercato interno sempre più etnicamente diversificato. Le aziende multiculturali adottano tecniche di **Diversity Management** che consistono in un approccio aziendale “diversificato alla gestione delle risorse umane, finalizzato alla creazione di un **ambiente di lavoro inclusivo**, in grado di favorire l'espressione del **potenziale individuale** e di

---

<sup>25</sup> Per una maggiore comprensione del fenomeno rimandiamo al testo *Unire le competenze, valorizzare le diversità: l'impresa multiculturale come modello emergente* pubblicato dall'OIM, Organizzazione Internazionale per le Migrazioni, 2020, disponibile sul web.

utilizzarlo come **leva strategica** per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi”<sup>26</sup>. La diversità diventa una leva strategica per identificare nuovi spazi di mercato, ampliare i target di clientela e per progettare e realizzare prodotti e servizi di carattere ibrido.



### Le aziende inclusive italiane We Welcome

L’Alto Commissariato delle Nazioni Unite per i Rifugiati (UNHCR) dal 2017 assegna un riconoscimento alle aziende italiane che si impegnano per favorire i processi d’integrazione lavorativa dei beneficiari di protezione internazionale. Tale riconoscimento avviene annualmente a seguito di bando annuale ([www.unhcr.it/progetto-welcome](http://www.unhcr.it/progetto-welcome)), con premiazione nazionale a Milano e con il conferimento del logo “We Welcome. Working for refugee integration”. Il logo dà visibilità all’azienda e può essere utilizzato per scopi di comunicazione e marketing. Dal 2017 ad oggi le aziende premiate sono 120 e impegnano oltre 2800 rifugiati. Dal 2019 possono partecipare al bando anche enti e istituzioni.

### 3.6. Casi di inclusione e Diversity Management

Di seguito presentiamo due casi di successo, segnalati dall’ufficio **Assistenza Sociale di Fabbrica di Confindustria Cuneo**<sup>27</sup> che li ha seguiti personalmente. Il successo è misurato sia in termini di risultato aziendale conseguito con l’inserimento lavorativo di una persona migrante, sia in termini di inclusione sociale del migrante inserito.

Il punto di forza di queste esperienze è, nel primo caso, la presenza di una rete di supporto interna al luogo di lavoro (assistente sociale e alcuni colleghi) ed esterna (associazione di volontariato, mediatore culturale) che ha accompagnato la persona e la sua famiglia nell’adattamento al nuovo contesto; nel secondo caso è il rapporto di fiducia e rispetto reciproci che ha consentito una crescita personale per il lavoratore e una crescita economica per l’impresa.

---

<sup>26</sup> Barabino, Jacobs e Maggio in *Il Diversity Management. Lo sviluppo delle risorse umane attraverso la valorizzazione delle differenze* in “Sviluppo e Organizzazione”, n. 184, 2001

<sup>27</sup> I casi sono stati gestiti e monitorati da Alessandra Dogliani e Barbara Barale.

### 3.6.1 Inserimento di un lavoratore rifugiato in un'azienda di medie dimensioni

#### Soggetti coinvolti:

- Media impresa
- Associazione di Volontariato
- Servizio Assistenza Sociale di Fabbrica
- Mediatore culturale

#### Bisogni dell'impresa:

Azienda di medie dimensioni del settore del legno in provincia di Cuneo. Necessita di personale nel reparto di movimentazione materiale pesante, dove i dipendenti anziani usufruiscono spesso della malattia. L'azienda ha un problema di **carezza di candidature** per questa mansione.

#### Bisogni della persona:

Mohammed, rifugiato, è inserito in un progetto di inclusione curato da un'associazione che l'ha anche accompagnato nel ricongiungimento familiare del suo nucleo. Il suo percorso lavorativo in Italia è iniziato con la raccolta della frutta. La sua esigenza è fare un'esperienza di lavoro più strutturata, ma a bassa complessità e intessere relazioni significative in cui poter migliorare la lingua parlata e integrarsi nel contesto lavorativo ed extra-lavorativo.

#### Processo di selezione e inserimento:

Il candidato risponde ai requisiti aziendali per la posizione lavorativa aperta. La sua selezione avviene in una prospettiva di equità con gli altri candidati. Durante il colloquio vengono riscontrati limiti legati alle **carenze linguistiche** di Mohamed, che tuttavia **non influiscono sulla mansione** che non richiede una buona padronanza dell'italiano. Si decide per il suo inserimento e lo si informa (e con lui l'Associazione che lo segue) sull'importanza di migliorare lo studio dell'italiano per una eventuale prospettiva futura di avanzamento.

Si decide che l'**assistente sociale di fabbrica** di Confindustria faccia da **intermediario** tra il lavoratore, il caporeparto e l'Associazione di Volontariato fino a un miglior livello di comunicazione raggiunto dal nuovo assunto. L'Assistente è presentata al lavoratore come punto di riferimento. Tutte le criticità emerse sono condivise tra azienda, assistente e associazione, con un monitoraggio continuo della situazione, affinché Mohamed possa ottenere anche un sostegno esterno all'azienda rispetto alle carenze rilevate.

**Criticità rilevate**

Diversità culturale	Difficoltà tecniche	Mobilità casa-lavoro
<p>Mohamed ha modalità di interazione lavorativa diverse rispetto ai colleghi: si comporta con riverenza nei confronti dei pari e dei superiori, ma non si rivolge loro direttamente quando ha una difficoltà.</p> <p>Preferisce ricorrere all'aiuto di un mediatore esterno che "risolva" il problema. Questa sua modalità è poco apprezzata in un ambiente molto improntato al fare.</p>	<p>Mohamed incontra difficoltà nell'utilizzare macchinari che non conosce e fa fatica a capire le istruzioni che gli forniscono i colleghi.</p> <p>L'azienda segnala il problema all'assistente sociale che contatta l'associazione.</p>	<p>Mohamed non ha la patente di guida. La sede di lavoro è raggiungibile dal suo paese di residenza in 45 minuti con i mezzi pubblici, ma ad orari scomodi. Dopo alcune settimane di lavoro, segnala la fatica dei viaggi in pullman che implicano una sveglia molto presto e un rientro a sera tardi con una lunga attesa del mezzo dopo l'orario di lavoro.</p> <p>Si ascoltano le difficoltà e le esigenze di Mohamed e le disponibilità di colleghi e volontari.</p>

**Soluzioni proposte**

Diversità culturale	Difficoltà tecniche	Mobilità casa-lavoro
<p>Durante i colloqui di verifica l'assistente sociale gli rimanda la necessità di affrontare in prima persona le questioni. È chiaro che per Mohamed questo è un passo difficile, ma risolverlo rafforzerebbe la sua autodeterminazione. Mohamed si sforza e inizia a rivolgersi al proprio responsabile in caso di necessità.</p> <p>I viaggi casa-lavoro coi colleghi lo aiutano a sentirsi sostenuto nel suo percorso di adattamento lavorativo: è la sua prima volta in azienda e ha un forte senso di inadeguatezza accompagnato dalla paura di non essere accolto dai colleghi italiani che svolgono da tempo il suo lavoro. Questo dialogo lo tranquillizza rispetto alle sue paure; inoltre si sente ascoltato quando sceglie di condividere alcuni momenti del suo passato.</p>	<p>Viene deciso che nel fine settimana Mohamed, con l'aiuto di volontari faccia esercizio in attività simili a quelle aziendali realizzabili a livello domestico.</p> <p>Questo supporto lo fa sentire più competente sul lavoro</p>	<p>In una prima fase viene sperimentato il <i>car-sharing</i> con alcuni colleghi che condividono lo stesso percorso casa-lavoro e con volontari della rete di accoglienza disponibili a garantire il trasporto. Viene organizzato un calendario dei turni colleghi/volontari.</p> <p>Durante i viaggi Mohamed è stimolato a conversare e il suo italiano parlato migliora. I viaggi casa-lavoro diventano un'occasione per conoscere i colleghi, confrontarsi con loro, conoscere il contesto lavorativo dai loro racconti.</p>

I volontari incoraggiano Mohamed dandogli rinforzi positivi sugli obiettivi personali oltre che lavorativi: se continuerà a lavorare, potrà sostenere la sua famiglia in Italia e nel suo paese di origine e potrà rendersi autonomo dalla rete di assistenza.

In una seconda fase viene condivisa con Mohamed la possibilità di cercare una soluzione abitativa più vicina al luogo di lavoro. Il passaparola tra colleghi gli permette di trovare un'abitazione arredata. A questo punto subentra una **nuova criticità**: la **famiglia di Mohamed** che si è appena integrata nella città in cui vivono, non è intenzionata a trasferirsi nel nuovo luogo perché l'area dove è ubicata l'azienda non è comoda ai servizi di pubblica utilità. L'assistente sociale, con l'aiuto di un mediatore culturale messo a disposizione dall'Associazione, fa dei colloqui con Mohamed e i suoi famigliari. Nei colloqui vengono evidenziati i punti positivi e negativi del trasferimento evidenziando il buon percorso di autonomia che il nucleo familiare ha fatto finora. Tra gli aspetti positivi si segnalano il maggior tempo che Mohamed potrà dedicare alla famiglia, terminati i turni di lavoro e il risparmio economico nei viaggi. Viene proposta l'alternativa di una soluzione abitativa a costi contenuti in una città vicina che è fornita di un'eccellente rete di trasporto per tutta la famiglia.

Il nucleo ha modo di riflettere sul senso dell'inclusione e del percorso affrontato. Il lavoro di Mohamed è condizione fondamentale per la permanenza in Italia: la famiglia sceglie di comune accordo il trasferimento. L'azienda vede in questa scelta un segnale di fidelizzazione. Mohamed si dimostra più disponibile a fermarsi al lavoro durante i picchi di produzione e ad affrontare in prima persona alcune difficoltà lavorative riscontrate.

### Risultati raggiunti

L'azienda oggi sta lavorando sulla fiducia e sulla formazione del lavoratore per migliorare ancora le sue prestazioni lavorative; durante un corso di formazione obbligatorio, in accordo con l'associazione di volontariato, ha messo a disposizione di Mohamed il mediatore culturale al fine di migliorare la sua comprensione dei contenuti. Mohamed, che ha acquisito maggiore autonomia nello svolgere la sua mansione, si è integrato nel gruppo di lavoro e ha possibilità di crescita professionale. Egli stesso dice: *“se non fosse stato per il vostro continuo incoraggiamento, avrei forse lasciato il lavoro alla prima difficoltà”*. Durante le festività natalizie ha espresso il suo “grazie” donando il buono benzina ricevuto in omaggio dall'azienda al collega che più lo ha accompagnato nei viaggi tra la prima abitazione e il luogo di lavoro.



Si è creato un discreto livello di soddisfazione per entrambe le parti, c'è rispetto e fiducia reciproca. Questa duplice soddisfazione ha incoraggiato l'impresa che ha espresso parere positivo sulla possibilità di inserire nuovi lavoratori rifugiati in futuro.

### 3.6.2 Inserimento di un lavoratore straniero a supporto dell'internazionalizzazione d'impresa

#### Soggetti coinvolti:

- Impresa internazionalizzata
- Servizio Assistenza Sociale di Fabbrica

#### Bisogni dell'impresa:

L'azienda metalmeccanica esporta in tutto il mondo e cerca una persona da inserire come tecnico commerciale per la vendita di prodotti e servizi tecnologici.

#### Bisogni della persona:

Albert, 19 anni, straniero, con qualifica di perito. Ha buona conoscenza dell'inglese ma difficoltà con la lingua italiana. Cerca stabilità economica e ha volontà di crescita professionale e integrazione socio-lavorativa. Ha problemi legati ai trasporti casa-lavoro.

#### Processo di selezione e inserimento:

È seguito il normale iter di selezione e inserimento. Il candidato risponde ai requisiti richiesti per la posizione. In sede di colloquio vengono riscontrati possibili sbocchi futuri, ma anche alcuni limiti legati alla carenza nell'italiano. Albert dimostra buone capacità critiche rispetto alle insufficienze rilevate e si riscontra che ha già scelto in autonomia un corso di potenziamento. È molto motivato e ha volontà di crescere professionalmente seppur permanga la paura di lasciare il lavoro trovato all'ingresso in Italia.

#### Criticità rilevate

Scarsa conoscenza del sistema Italia	Mobilità casa-lavoro
Le prime difficoltà riguardano la comprensione del mercato del lavoro in Italia. Per Albert è difficile capire perché sia remunerato meno dei suoi connazionali assunti nel settore edile (senza contratto).	Albert impiega molto tempo nel raggiungere la sede di lavoro con i mezzi pubblici e con orari non agevoli.

## Soluzioni proposte

Scarsa conoscenza del sistema Italia	Mobilità casa-lavoro
<p>Viene discussa più volte con il responsabile Risorse Umane la motivazione del contratto iniziale a tempo determinato; viene spiegato che la remunerazione è definita contrattualmente e che implica una serie di tutele e diritti che chi non ha un contratto regolare non possiede.</p> <p>L'azienda investe sulla formazione del lavoratore.</p>	<p>Albert viene supportato nel percorso casa-lavoro (i colleghi si alternano nell'accompagnarlo); in una seconda fase l'azienda fa da garante per consentirgli l'acquisto di un'automobile.</p>

## Risultati raggiunti

Dopo due anni di lavoro con un continuo miglioramento della prestazione l'azienda ha proposto ad Albert una quota simbolica della società perché diventi referente nel suo Paese dell'azienda italiana. Albert ha accettato di buon grado il rientro nel suo paese con la sua compagna e ha agito da ponte per aiutare l'azienda a penetrare nel nuovo mercato e integrarsi con il territorio.

Si è generato un buon livello di soddisfazione per il lavoratore e l'azienda, grazie ad un rapporto costruito sul rispetto e sulla fiducia reciproci. Questa duplice soddisfazione ha incoraggiato l'azienda nel reclutare nuovi candidati provenienti dal circuito familiare di Albert e negli anni è stata creata una filiale commerciale.

Il lavoratore straniero ha rappresentato un presupposto fondamentale per creare e sviluppare nel tempo un nuovo bacino di clienti nel paese d'origine.



Di recente Albert ha scelto di partecipare a un esperimento produttivo per i clienti della zona, ampliando la filiale da commerciale a produttiva. Oggi Albert da tecnico commerciale è amministratore e referente della filiale all'estero, ha acquisito nuove conoscenze in ambito economico e finanziario, con corsi proposti dall'azienda italiana e svolti in Italia.

## 4. Strumenti

Questa sezione contiene **strumenti pratici operativi** ad uso delle imprese, che possono essere utilizzati come sono presentati o modificati in base a specifiche esigenze.

[4.1. Analisi pre-inserimento](#): perché inserire in azienda un immigrato/titolare di protezione?

[4.2. Check-list aziendale](#): analisi dei Punti di Forza e delle Aree di Miglioramento

[4.3. Check-list delle Competenze linguistiche per il lavoro](#): il mansionario linguistico

[4.4. Scheda delle Abilità](#) (esempio applicato alla posizione di magazziniere)

[4.4. Parole chiave per il lavoro](#): glossario

[4.5 Kit Sicurezza](#) sul lavoro

[4.6. Il Welcome kit](#): alcuni possibili contenuti

[4.7. Patto di Collaborazione \(mentoring\)](#) tra Lavoratore Esperto e Principiante

[4.9. Regole del gioco nella collaborazione tra lavoratore esperto e principiante](#) (codice di condotta)

[4.10. Check-list dei comportamenti attesi in azienda](#)

[4.11. Modulo di Feedback sulla Prestazione](#) della nuova risorsa



#### 4.1. Analisi pre-inserimento: perché inserire in azienda un immigrato/titolare di protezione?

Una buona consapevolezza della propria realtà aziendale è sempre il primo passo per definire obiettivi integrati con la strategia d'impresa. Il porsi le domande giuste è il modo migliore per fare un'analisi del proprio contesto di riferimento e dei propri obiettivi.

Il prospetto sotto riportato propone una serie di domande suddivise tra "Area delle Opportunità" e "Area dei Rischi". L'elenco non è esaustivo, ma esemplificativo, perché le domande per loro natura non sono mai esauribili, ma tendono a generare altre domande.

<b>Area delle Opportunità</b> <b>Quali bisogni ha l'azienda da trasformare in opportunità?</b>	<b>Area dei Rischi</b> <b>Ci possono essere dei fattori ostacolanti?</b>
<p>L'azienda...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ha clienti/fornitori multilingue?</li> <li>• ha una clientela multietnica?</li> <li>• mira ad accedere a nuovi mercati in Italia, all'estero?</li> <li>• mira a inserirsi in nicchie di mercato che richiedono multi-linguismo o multi-culturalismo?</li> <li>• può ricavare un valore aggiunto da uno staff multietnico?</li> <li>• ha una forte attività di R&amp;S? Investe nell'innovazione e ha bisogno di team diversificati per valorizzare lo scambio di idee?</li> <li>• ha necessità di profili/candidati difficili da reperire tra i nativi?</li> <li>• ha necessità di valorizzare lavori artigianali, tradizionali, che sono a rischio di estinzione?</li> <li>• ha necessità di aumentare la fidelizzazione delle proprie risorse umane (a causa di eccesso di turn over)?</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'opportunità di diversificare etnicamente il proprio staff è coerente con la mission aziendale, con il prodotto/servizio?</li> <li>• Ci sono mansioni che possono non ritenersi adatte a persone straniere? Per quali motivi?</li> <li>• I clienti/fornitori come possono reagire ad uno staff multi-etnico e multi-linguistico?</li> <li>• Quale può essere l'impatto, sull'azienda, della normativa sui permessi di soggiorno e lavoro per stranieri non-UE?</li> <li>• La cultura aziendale è pronta per l'inserimento di staff multi-etnico? Se non lo è, quali potrebbero essere gli ostacoli/problemi?</li> <li>• L'azienda come saprebbe rispondere alle differenze culturali?</li> <li>• ...</li> </ul>

Se l'esito dell'analisi evidenzia maggiori opportunità che rischi, si può procedere ad un'analisi più dettagliata sui **Punti di Forza e di Debolezza dell'organizzazione** rispetto all'inserimento di nuovi immigrati/rifugiati.

Quella proposta di seguito è una **check-list**, in cui ogni domanda è chiusa (SI/NO). Le risposte "NO" indicano le **aree da presidiare o migliorare** e richiedono un successivo approfondimento per definire eventuali misure correttive o di mitigazione, nell'ottica di prevenire e gestire al meglio i rischi.

## 4.2. Check list aziendale: analisi dei Punti di Forza e delle Aree di Miglioramento

<b>Stakeholder esterni</b>	
L'azienda ha contatti con gli enti del territorio che possono aiutare nel fornire informazioni, svolgere particolari pratiche (burocratico-amministrative), erogare corsi di italiano, sulla sicurezza, fornire mediatori culturali, etc.?	S/N
<b>Candidature e selezione</b>	
L'azienda si appoggia a enti esterni per la ricerca di candidati stranieri?	S/N
L'azienda usa il canale dell'autocandidatura?	S/N
L'azienda sa gestire in autonomia gli aspetti linguistici e interculturali durante la fase di selezione?	S/N
L'azienda sa come individuare bisogni e competenze dei candidati in fase di selezione e ingresso in azienda?	S/N
<b>Staff aziendale</b>	
L'azienda ha già uno staff multietnico e diversificato (età, genere, competenze, etc.)?	S/N
All'interno dell'azienda c'è personale capace di usare lingue straniere veicolari (inglese, francese, etc.) con i nuovi inserimenti?	S/N
L'azienda ha al suo interno nuovi immigrati/titolari di protezione che possono agire da buddy/mediatore culturale/interprete per i nuovi ingressi?	S/N
Se l'azienda ha già lavoratori stranieri, favorisce la loro partecipazione alla vita aziendale al pari degli altri dipendenti?	S/N
In base alla cultura aziendale si ritiene che lo staff e i responsabili diretti siano disponibili ad accogliere "nuovi immigrati"?	S/N
Potrebbero esserci persone ostacolanti (es. persone con contratto non stabilizzato, esistenza di pregiudizi tra lo staff, problemi con il sindacato, etc.)	S/N
<b>Inserimento lavorativo</b>	
La conoscenza dell'italiano (parlato, scritto, letto) per le mansioni per cui si prevede l'inserimento dell'immigrato è rilevante? Se sì, quanto?	S/N
L'azienda ha del materiale già predisposto che possa aiutare i dipendenti stranieri neo-assunti (kit di benvenuto, codice aziendale, manuale di sicurezza, etc.)?	S/N
C'è necessità di pensare a strumenti ad hoc per i lavoratori stranieri, che possano avere problemi di accesso alle informazioni o di comprensione linguistica?	S/N
L'ubicazione dell'azienda è facilmente raggiungibile da chi non possiede un'auto/patente di guida?	S/N
<b>Organizzazione del lavoro</b>	
L'azienda ha un'organizzazione del lavoro flessibile (es. turni, procedure, etc.)?	S/N
Può concedere turni/pause compatibili con esigenze particolari (es. preghiera, festività religiose...?)	
L'azienda ha la possibilità di dedicare piccoli spazi privati ad uso preghiera?	S/N
In azienda è facile individuare persone che abbiano la motivazione e le soft skill adatte a svolgere il ruolo di buddy o mentor?	S/N
<b>Formazione e sviluppo delle competenze</b>	
I responsabili delle risorse umane e i responsabili d'area sono formati su temi di gestione delle differenze e sulla comunicazione interculturale?	S/N
L'azienda, oltre alla formazione tecnica e professionalizzante, forma i dipendenti anche sulle soft skill? Sulla comunicazione interculturale?	S/N
L'azienda forma i responsabili sulla gestione e valorizzazione delle diversità?	S/N
All'interno dell'azienda sono praticabili percorsi di crescita professionale per lavoratori stranieri (anche a scolarizzazione non alta)?	S/N
L'azienda ha una policy di Diversity Management?	S/N
...	S/N
...	S/N
...	S/N

### 4.3. Check-list delle Competenze linguistiche per il lavoro: il mansionario linguistico<sup>28</sup>





Il mansionario linguistico serve per descrivere mansioni aziendali in termini di descrizione di capacità linguistico-comunicativa. Le competenze **saper ascoltare, parlare, leggere, scrivere in italiano** vengono declinate rispetto alle **mansioni operative** richieste dai **processi** e dalle **funzioni aziendali**.

<b>Ascoltare in italiano</b>	<b>Quanto è rilevante per l'azienda? Poco (P), Molto (M), Moltissimo (MM)</b>
Comprendere un discorso standard	
Comprendere senza sforzo le consegne e le istruzioni sul lavoro (anche in un ambiente rumoroso)	
Comprendere una comunicazione al telefono	
...	
<b>Parlare in italiano</b>	<b>Quanto è rilevante per l'azienda? Poco (P), Molto (M), Moltissimo (MM)</b>
Chiedere/dare informazioni, spiegazioni	
Partecipare in maniera attiva alle riunioni di lavoro	
Gestire una telefonata con un cliente, fornitore, etc.	
Descrivere il funzionamento di una macchina, una procedura per addestrare un nuovo operaio	
Spiegare un problema o un imprevisto occorso al lavoro, in modo esaustivo	
...	
<b>Leggere in italiano</b>	<b>Quanto è rilevante per l'azienda? Poco (P), Molto (M), Moltissimo (MM)</b>
Capire documenti di routine (avvisi, comunicazione turni, busta paga, etc.)	
Comprendere i documenti relativi alla sicurezza e qualità (moduli controllo Qualità, norme sicurezza, segnaletica sicurezza, etc)	
Capire le istruzioni di funzionamento di una macchina, di un processo	
...	
<b>Scrivere in italiano</b>	<b>Quanto è rilevante per l'azienda? Poco (P), Molto (M), Moltissimo (MM)</b>
Prendere appunti da telefonate, riunioni di lavoro, etc.	
Trascrivere richieste dei clienti, colleghi, superiori	
Compilare autonomamente formulari, questionari, schemi in ambito lavorativo	
Scrivere brevi comunicazioni, mail, etc.	
Scrivere report esaustivi sui compiti operativi e mansioni svolte	
...	

Lo strumento può essere perfezionato per **verificare e monitorare** le competenze linguistiche dei singoli lavoratori stranieri rispetto alle funzioni/mansioni aziendali. In questo caso si possono prevedere azioni di supporto ad hoc per migliorare le capacità linguistiche del lavoratore e

<sup>28</sup> Strumento rielaborato da scheda tratta dal documento "Comunicazione e coinvolgimento dei lavoratori stranieri in azienda: strumenti e buone pratiche", Impronta Etica, 2012.

verificarne poi i risultati raggiunti a distanza, come nella scheda seguente (che può essere usata dal tutor del tirocinante o dal mentor).

Nome dipendente:		Mansione assegnata:		
Data verifica di ingresso:		Data valutazione ex-post:		
<b>Ascoltare in italiano</b>	È rilevante per la mansione? (P, M, MM)	Capacità del lavoratore  (1, 2, 3)	Quali misure adottare?	Risultati delle misure adottate
Comprendere un discorso standard				
Comprendere senza sforzo le consegne/istruzioni sul lavoro (anche in un ambiente rumoroso)				
Comprendere una comunicazione al telefono				
...				
<b>Parlare in italiano</b>	È rilevante per la mansione? (P, M, MM)	Capacità del lavoratore  (1, 2, 3)	Quali misure adottare?	Risultati delle misure adottate
Chiedere/dare informazioni, spiegazioni				
Partecipare in maniera attiva alle riunioni di lavoro				
Gestire una telefonata con un cliente, fornitore, etc.				
...				
<b>Leggere in italiano</b>	È rilevante per la mansione? (P, M, MM)	Capacità del lavoratore  (1, 2, 3)	Quali misure adottare?	Risultati delle misure adottate
Capire documenti di routine (avvisi, comunicazione turni, busta paga, etc.)				
Comprendere i documenti relativi alla sicurezza e qualità (moduli controllo Qualità, norme sicurezza, segnaletica sicurezza, etc)				
...				
<b>Scrivere in italiano</b>	È rilevante per la mansione? (P, M, MM)	Capacità del lavoratore  (1, 2, 3)	Quali misure adottare?	Risultati delle misure adottate
Prendere appunti da telefonate, a riunioni di lavoro, etc.				
Trascrivere richieste dei clienti, colleghi, superiori				
...				

#### 4.4. Scheda delle Abilità (esempio applicato alla posizione di magazziniere)

##### Obiettivi:

- Verificare i pre-requisiti e le attitudini richieste per lavorare ad una certa mansione o per svolgere una determinata professione.
- Monitorare lo sviluppo delle abilità personali e pratiche acquisite durante un tirocinio formativo o il periodo di prova
- Verificare che i valori culturali della persona siano in equilibrio con il ruolo che dovrà ricoprire e le mansioni richieste

##### Modalità di utilizzo:

La scheda consente di misurare *ex-ante*, *in itinere* ed *ex-post* le competenze del tirocinante o del lavoratore in prova. E' suddivisa in due sezioni:

##### 1) Checklist preliminare su **pre-condizioni di lavoro**

Consente di spiegare bene la tipologia di compiti e le reciproche aspettative, soprattutto in **fase di selezione** dove è necessario spiegare in modo chiaro quali sono le mansioni e cosa l'azienda si attende (per evitare futuri rischi di tipo "culturale" con comportamenti non adeguati alle aspettative).

##### 2) **Competenze:** abilità **personali** e abilità **professionali**

Consente di individuare i punti di forza e le abilità da migliorare in modo da far capire al tirocinante/soggetto in prova quanto sia lontano o vicino dal qualificarsi a pieno per la mansione e per l'impiego. Questa sezione è utile soprattutto **durante l'inserimento** per trovare punti di convergenza, valutare la distanza da colmare per raggiungere l'obiettivo lavorativo e monitorare i progressi acquisiti.

È bene che la scheda sia compilata insieme dal tirocinante/lavoratore e dal suo supervisore. Prima del colloquio di valutazione il supervisore può scegliere le domande che ritiene più rilevanti per l'attuale livello di qualifica del tirocinante.

La scheda va costruita ed adattata in base alla mansione e tipologia di lavoro.



Nell'ambito del progetto BREFE sono state sviluppate e sperimentate alcune **Carte delle Abilità** per **diverse mansioni/professioni**. I **modelli** in lingua italiana, in formato word, sono **scaricabili** al seguente link (BREFE Carte Abilità Mestieri):

[https://drive.google.com/drive/folders/1Ebz3BF\\_B9zWaf5YCGiNEwAHwKqDd\\_pQu?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1Ebz3BF_B9zWaf5YCGiNEwAHwKqDd_pQu?usp=sharing)

Di seguito è fornito un esempio di **Carta delle Abilità** per la professione di **Magazziniere**.

#### **Carta delle Abilità**

#### **Magazziniere / Conduttore di carrelli elevatori**

E' la figura professionale che si occupa della gestione del magazzino e della movimentazione della merce al suo interno. Gestisce le merci in ingresso e uscita dal magazzino, controllando che non siano danneggiate e che corrispondano alla documentazione amministrativa; le smista. Preleva la merce dal magazzino (picking) e la dispone in casse/contenitori o su pallet per confezionarla (packing).

Sempre più spesso gestisce documenti digitali utilizzando software, lettori ottici, scanner di codici a barre per registrare tutte le informazioni.

Interagisce con autisti e corrieri che si occupano di ritirare/consegnare la merce. Può anche occuparsi di verificare lo stock della merce, rapportandosi ai colleghi dell'ufficio acquisti/vendite.

E' un profilo professionale necessario per il funzionamento di qualsiasi magazzino, in imprese di ogni settore e dimensione. Spesso opera presso grandi imprese che si occupano di vendita sia al dettaglio sia all'ingrosso, anche attraverso l'e-commerce.

E' un lavoro impegnativo a livello fisico (sollevamento, carico e scarico di casse) e mentale per i ritmi sostenuti: il magazziniere lavora sotto pressione per ridurre i tempi di lavoro.

#### CHECKLIST PRELIMINARE SU PRE-CONDIZIONI DI LAVORO

	Pre-condizioni	NO	SI
1	So che devo essere puntuale e rispettare gli orari di lavoro		
2	So che se mi sento male e non riesco a lavorare chiamo il mio supervisore prima dell'inizio del mio turno e comunque appena possibile. Se richiesto, devo inviare al datore di lavoro il mio congedo per malattia.		
3	So che devo conoscere e rispettare le istruzioni di sicurezza		
4	So che devo indossare i dispositivi di protezione individuale (scarpe di sicurezza, guanti, giubbotto, casco...)		
5	So che il lavoro è fisicamente impegnativo (in piedi, carichi, ritmi veloci...).		
6	So che il luogo di lavoro può essere rumoroso		
7	So che posso lavorare a turni o di notte		
8	So che potrei lavorare nei fine settimana o nei giorni festivi		
9	So che posso lavorare al chiuso o all'aperto		
10	So che potrei dover superare un permesso specifico per guidare i carrelli elevatori		

#### ABILITÀ PERSONALI E PROFESSIONALI

ABILITA' PERSONALI						
	Ambito di formazione	Ci devo ancora lavorare	Ho iniziato!	Sono a metà strada	Vicino alla meta	Meta raggiunta
1	Sono capace di integrarmi in una squadra					
2	Ho un buon orientamento spaziale					
3	Sono in grado di fare più cose contemporaneamente					
4	Sono in grado di organizzarmi					
5	Sono dinamico					
6	Sono in grado di adattarmi ai ritmi altalenanti dell'attività					
7	Sono fisicamente in forma					

8	Sono autonomo					
<b>ABILITA' PROFESSIONALI</b>						
	<b>Ambito di formazione</b>	<b>Ci devo ancora lavorare</b>	<b>Ho iniziato!</b>	<b>Sono a metà strada</b>	<b>Vicino alla meta</b>	<b>Meta raggiunta</b>
1	So lavorare in base alle istruzioni dei miei superiori					
2	So comprendere i vari documenti (pianificazione, ordine di preparazione, piano di pallettizzazione, fatture...)					
3	So occuparmi della merce in arrivo					
4	So verificare che la merce corrisponda ai documenti fiscali e di trasporto e trasporto.					
5	So immagazzinare la merce nel posto giusto					
6	So caricare o scaricare un camion					
7	So quando e come utilizzare una macchina di movimentazione					
8	So preparare un ordine					
9	So controllare un prodotto o una spedizione					
10	So cosa fare se ricevo un carico danneggiato					
11	So mantenere in ordine la mia area di lavoro					
12	So mantenere in ordine l'attrezzatura che uso					
13	So usare gli strumenti digitali proposti dall'azienda					
14	So fare attenzione a non farmi male quando lavoro					
15	Conosco i dispositivi di sicurezza che devo usare sul lavoro e come si usano					
	....					

Data \_\_\_\_\_ tirocinante (nome e firma)

Data \_\_\_\_\_ responsabile (nome, firma e timbro)

#### 4.5. Parole chiave per il lavoro: glossario

Sull'esempio dei Kit per il lavoro preparati da Progetto Tenda, qualsiasi azienda può preparare un elenco di parole e verbi chiave con il supporto dell'immagine. Qua sotto un esempio per il settore della ristorazione.

Immagine	In italiano	Nella mia lingua
	<p><b>APPASSIRE</b> Far cuocere a fuoco bassissimo in olio o burro le verdure, in particolare le cipolle, evitando che prendano colore.</p>	
	<p><b>CUOCERE A BAGNOMARIA</b> Sistema di cottura per cibi delicati. Il cibo da cuocere è messo in un piccolo recipiente, che viene messo dentro un recipiente più grande, riempito a metà di acqua bollente.</p>	
	<p><b>CREPELLE</b> È la traduzione italiana del termine francese «crêpe». È una cialda tonda morbida e sottile a base di uova, latte e farina. È cotta su una superficie rovente tonda. Viene poi riempita di cibo dolce o salato.</p>	

## 4.6. Kit Sicurezza sul lavoro

Sulla stessa falsariga del kit “parole chiave per il lavoro” può essere preparato un elenco di **parole chiave o simboli sulla sicurezza e salute sui luoghi di lavoro**. Ecco alcuni esempi di contenuti:

### La segnaletica

I segnali in base a colore e forma ci danno informazioni diverse<sup>29</sup>:



Immagine	In italiano	Cosa devo fare?	Nella mia lingua
	Segnale di <b>DIVIETO</b> di ingresso senza autorizzazione	<b>NON DEVO</b> entrare se NON sono autorizzato	
	Segnale di <b>OBBLIGO</b> di indossare la protezione di sicurezza (DPI)	<b>DEVO</b> mettere gli <b>occhiali</b> e il <b>casco</b> per proteggermi	
	Segnale di <b>PERICOLO</b> a causa di un dislivello	<b>DEVO</b> fare attenzione a non cadere	
	Segnale di <b>PERICOLO</b> che indica che la superficie è calda.	<b>NON DEVO toccare</b> la superficie perché è calda e mi posso bruciare	

<sup>29</sup> “L’italiano per la salute e la sicurezza sul lavoro”, ISMU e Regione Lombardia, 2013

## I comportamenti

Si possono usare immagini e storie a fumetti per descrivere comportamenti corretti e comportamenti a rischio<sup>30</sup>:



Comunicare con i gesti:<sup>31</sup>



<sup>30</sup> Fonte: "Lavorare sicuri. Guida alla sicurezza per lavoratori stranieri in Italia", ALEF Associazione dei Lavoratori Emigrati del Friuli Venezia Giulia, CGIL – FVG (reperibile sul web).

<sup>31</sup> Fonte: Nicola Canal, "La sicurezza non è un hobby, è la vita", Regione Veneto, ANCE, Confartigianato veneto, CNA Veneto (reperibile sul web).

L'uso di immagini favorisce la comprensione e l'acquisizione del linguaggio specifico<sup>32</sup>:

Quando lavori, devi stare attento ai **PERICOLI** e ai **RISCHI** in azienda.

In questa immagine

il pericolo è il BUCO.

Il rischio è CADERE:



## Il linguaggio

1. Conosci queste parole che indicano dei rischi? Completa le parole.

*Prendere la scossa, tagliarsi, scivolare, cadere, scottarsi, battere la testa, rompersi una gamba, schiacciare un dito.*



1. CADERE



2. SC\_V\_L\_R\_



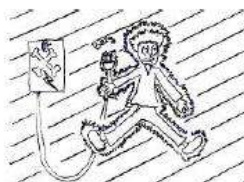
3. SC\_TT\_ \_S\_



4. SC\_ \_ CC\_A\_E UN DITO



5. T\_ GL\_A\_ \_



6. PR\_ \_D\_R\_ LA SCOSSA



7. R\_ M\_ ERS\_

UNA GAMBA



8. B\_ TT\_ R\_ LA

TESTA

<sup>32</sup> Fonte: "La Comprensione della lingua italiana per la sicurezza e nei rapporti di lavoro con lavoratori stranieri", Confindustria Bergamo

## 4.7. Il Welcome kit: alcuni possibili contenuti

### L'azienda

- Breve storia e descrizione aziendale: dati su dipendenti, prodotto, mercati
- Organigramma semplificato e nominativi di riferimento (Responsabile del Personale, Capo-reparto, Tutor, Mentor)
- Principi e valori aziendali (codici etici)
- Orario di lavoro
- Calendario delle festività (religiose e civili)

### Principi di normativa del lavoro

- Il permesso di soggiorno per lavoro: modalità di rinnovo e rilascio; enti di riferimento
- Principi generali del contratto di lavoro (principali diritti e doveri)
- Modalità aziendali di richiesta ferie, permessi, malattia, infortuni,
- Tempi e modalità di pagamento
- Nozioni base su come leggere la busta paga

### Diritti dei cittadini/lavoratori stranieri

- L'assistenza sanitaria
- A cosa serve il codice sanitario/codice fiscale?
- La sicurezza sul lavoro: diritti e doveri dei lavoratori e del datore di lavoro
- Istruzione e formazione continua (obbligatoria e facoltativa): elenco di scuole dove imparare l'italiano
- Riconoscimento dei titoli di studio

### Famiglia e istruzione

- Il sistema scolastico italiano
- I diritti dei lavoratori genitori
- Conciliazione dei tempi di vita e lavoro
- Servizi sul territorio

### Vita sociale

- I mezzi e le regole del trasporto pubblico locale
- Convenzioni aziendali per svago, sport, cultura
- Cercare e trovare casa (regole su compravendita e affitto)

N.B. Inserire riferimenti a siti e portali utili (es. [www.piemonteimmigrazione.it](http://www.piemonteimmigrazione.it))

#### 4.8. Patto di Collaborazione (mentoring) tra Lavoratore Esperto e Principiante

È un utile strumento da far firmare, durante il primo incontro, al lavoratore esperto (che agirà da mentor o buddy) e al tirocinante/lavoratore straniero neo-assunto. Serve a suggellare il patto e a bilanciare le relative aspettative: è condiviso unicamente da loro.

##### Dati personali

	Lavoratore Principante (Mentee)
Cognome e nome	
Nr. telefono / cell:  (contattare preferibilmente...)	
e-mail:	
Lingua:	
Formazione:	
Esperienza di lavoro:	
	Lavoratore Esperto (Mentor)
Cognome e nome	
Nr. telefono / cell:  (contattare preferibilmente...)	
e-mail:	
Lingua:	
Formazione:	
Esperienza di lavoro:	

##### Background e aspettative

	Lavoratore Principante (Mentee)
In cosa vorrei essere supportato dal mio mentor?	
Quali obiettivi vorrei raggiungere?	
Quanto tempo credo di poter investire per raggiungere i miei obiettivi?	
Come mi aspetto dal mio collega esperto (mentor)?	
	Lavoratore Esperto (Mentor)
Quale supporto/contributo posso dare?	
Quali obiettivi vorrei raggiungere?	
Quanto tempo credo di poter investire per raggiungere i miei obiettivi?	
Cosa mi aspetto dal mio collega principiante (mentee)?	

#### 4.9. Regole del gioco nella collaborazione tra lavoratore esperto e principiante (codice di condotta)




Durante il primo incontro il lavoratore esperto (mentor o buddy) e il lavoratore principiante definiscono le regole a cui dovranno attenersi durante il rapporto di collaborazione.

**N.B.** Per alcune culture è sufficiente suggellare il patto con una **stretta di mano**. In tal caso non è il caso di forzare per chiedere di sottoscrivere il patto.

Durata della collaborazione (data di inizio e fine)	
Ogni quanto prevediamo di incontrarci?	
Qual è la durata indicativa dei nostri incontri?	
Dove ci incontriamo?	
Modalità di richiesta degli appuntamenti (può essere richiesto da una delle due parti)	
Motivi validi per cancellare l'appuntamento	
Grado di confidenzialità: quali temi vogliamo trattare e quali non vogliamo trattare (per ragioni personali o professionali)?	
Protezione della privacy per entrambi (non divulgare ad altri di quanto emerso durante gli incontri)	
Modalità di verbalizzazione/valutazione degli incontri (preparazione di un report, scheda)?	
Altro	

#### 4.10. Check-list dei comportamenti attesi in azienda

Questo strumento può essere usato in autovalutazione dal lavoratore immigrato, con il supporto del buddy o mentor.

	Valutazione			Commenti
	 1	 2	 3	
<b>Lista dei comportamenti richiesti</b>				
	N° 1 Data	N° 2 Data	N° 3 Data	
Sono capace di presentarmi agli altri				
So descrivere cosa faccio sul lavoro				
Conosco i nomi dei macchinari, degli attrezzi, dei materiali di lavoro				
Conosco l'attività dell'azienda e i processi di lavoro				
So chi fa cosa in azienda				
Mi sono organizzato per arrivare al lavoro				
Arrivo sempre in tempo al lavoro (avviso in anticipo in caso di ritardo)				
Se arrivo in ritardo, so chi devo avvisare				
Se non posso venire a lavorare perché sono malato, avviso immediatamente				
Se ho bisogno di chiedere un permesso o ferie so come fare e a chi chiederlo				
So quando posso fare una pausa sul lavoro e per quanto tempo				
Comunico con i colleghi durante le pause. Pranzo con i colleghi				
Il mio abbigliamento è adeguato al lavoro				
Conosco e rispetto le normali regole igieniche e sanitarie				
Conosco e rispetto le normali regole di sicurezza				
Uso gli strumenti di protezione individuale (DPI) senza bisogno che me lo ricordino				
Tengo la mia postazione di lavoro pulita e in ordine				
Se non capisco l'incarico che mi viene affidato, chiedo di ripetere				
Se non so come svolgere un compito o se ho dei dubbi chiedo aiuto (so a chi chiedere)				
Porto a termine il lavoro nei tempi richiesti				
So valutare il mio lavoro				

## 4.11. Modulo di Feedback sulla Prestazione della nuova risorsa

Modulo ad uso del mentor (buddy) per gli incontri periodici con il nuovo assunto.

Data della valutazione		Nome del valutatore		
<b>Dati del dipendente</b>				
Cognome e nome		Mansione		
Settore azienda		Nome responsabile		
Data di inserimento		Tempo trascorso in azienda		
<b>Performance</b>				
Aree di valutazione	Livello di acquisizione			Valutazione precedente
	1 = Necessita di miglioramenti	2 = Raggiunge gli standard	3 = Supera gli standard	
	Basso (NA = deve essere guidato)	Buono (P= principiante)	Molto buono (A = autonomo)	Eccellente (E = esperto)
				NA = deve essere guidato P = Principiante A = Autonomo E = Esperto
<b>Qualità del lavoro</b>				
Mostra una buona conoscenza degli incarichi di lavoro assegnati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizza e svolge il lavoro in modo tempestivo e professionale (rispetta le scadenze)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E' puntuale al lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Dettagli di feedback</b>				
<b>Abilità linguistiche (italiano) &amp; comunicative</b>				
Capacità di ascolto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacità di lettura (comprende ciò che legge)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacità di scrittura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conversazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Dettagli di feedback</b>				
<b>Abilità digitali</b>				
Utilizza gli strumenti e i software che i compiti assegnati richiedono	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Dettagli di feedback</b>				
<b>Abilità sociali</b>				
Accetta di buon grado gli incarichi assegnati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accetta cambiamenti negli incarichi (anche se non sono correlati alla posizione lavorativa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chiede spiegazioni se l'incarico non è chiaro (o chiede di ripetere se non ha capito)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha buone relazioni con i colleghi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha buone relazioni con superiori e supervisor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Dettagli di feedback</b>				
<b>Lavoro di gruppo</b>				
Lavora in squadra senza frizioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apporta contributi al gruppo di lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Dettagli di feedback</b>				
<b>Abitudini lavorative</b>				
Abbigliamento adatto al lavoro (abiti in ordine e puliti)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rispetta le regole e procedure aziendali (accettazione della cultura aziendale)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mantiene la postazione di lavoro pulita e in ordine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Dettagli di feedback</b>				
<b>Motivazione, affidabilità e pro-attività</b>				
Raggiunge gli obiettivi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esegue i compiti con poca o nessuna supervisione (anche sotto pressione)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chiede aiuto a colleghi/responsabili per garantire il raggiungimento degli obiettivi e il rispetto delle scadenze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Dettagli di feedback</b>				
<b>Salute e sicurezza sul lavoro</b>				
Conosce le regole e procedure aziendali di sicurezza e salute specifiche alla sua mansione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rispetta le regole/procedure di salute e sicurezza (usa correttamente i DPI)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Dettagli di feedback</b>				
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Dettagli di feedback</b>				
<b>Punti di forza</b>				
<b>Aree di miglioramento - obiettivi per il futuro</b>				
<b>Osservazioni e commenti dell'intervistato/a</b>				
La valutazione è stata condivisa con me e sono consapevole che posso aggiungere i miei commenti se lo desidero.				
Firma dell'intervistato/a		Data		
Firma del valutatore		Data		

## Ringraziamenti

Le autrici ringraziano, oltre al finanziatore e ai partner di progetto per la loro attiva partecipazione durante la ricerca sul campo, i professionisti, gli operatori e i testimoni che hanno preso parte alle interviste, per il tempo che hanno dedicato all'iniziativa, la franchezza del confronto e le riflessioni che ci hanno suscitato.

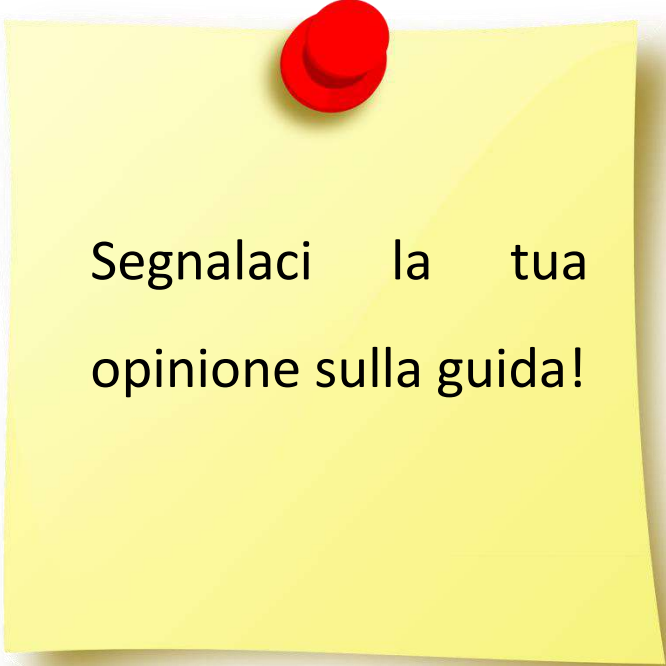
Il loro contributo e la loro passione sono stati fonte di ricchezza per il nostro studio. In particolare un grosso ringraziamento a:

Ander Arredondo Chopitea, Alessandra Dogliani, Antonella Folegatti, Antonella Galliano, Barbara Barale, Barbara Spezini, Carmen Fusca, Chiara Manca, Claudio Amerio, Corrado Comoglio, Costanza Bergoglio, Daniele Iommi, Davide Colleoni, Elena Valvassori, Elisa Ponzio, Emilia Dissette, Enrica Emanuel, Eva Panero, Fabio Binelli, Fabrice Ndong Payong, Francesca Costero, Francesco Bongiorno, Francesco Tarantino, Fulvio Cicolani, Gabriella Nardo, Giorgio Bosio, Giulia Henry, Guadalupe Murillo, Guido Furxhi, Hamidou Sissoko, Jérôme Combaz, Jes Vissing Tiedemann, Kathy, Kenny Takam, Louise Rosenthal Jensen, Luciano Mauro, Mara Alacqua, Mariangela Spina, Massimo Galvan, Massimo Gnone, Matteo Salvagno, Miranda Andreatta, Monica Caligaris, Nadia Quaglino, Osas, Paola Bianco, Pierre Carrolaggi, Roberta Valetti, Roberto Rossi, Rosanna Spina, Sam Nkumku, Simona Colafatello, Vincenzo Mattina, Vincenzo Segretario.

## Riferimenti bibliografici e sitografici

- Action Emploi, Tent, *Réfugiés, Guide Info Emploi Réfugiés, 2018* (reperibile sul web)
- ALEF Associazione dei Lavoratori Emigrati del Friuli Venezia Giulia, CGIL – FVG, *Lavorare sicuri. Guida alla sicurezza per lavoratori stranieri in Italia*, sd. (reperibile sul web)
- Arrighetti A., Lasagni A. (a cura di), *Unire le competenze, valorizzare le diversità: l'impresa multiculturale come modello emergente*, OIM, 2020
- Barabino M.C., Jacobs B., Maggio A., *Il Diversity Management. Lo sviluppo delle risorse umane attraverso la valorizzazione delle differenze in "Sviluppo e Organizzazione", n. 184, 2001*
- Bourke J., Dillon B., *"The diversity and inclusion revolution: eight powerful truth"*, Deloitte Review 22, 2018.
- Braddell A., Grünhage-Monett M., Portefin C., Sjösvärd K., *Lingua per il lavoro: una guida rapida. Come aiutare gli immigrati adulti a sviluppare le competenze linguistiche legate al lavoro?* (versione italiana da testo in inglese), 2014 (scaricabile dal sito <https://languageforwork.ecml.at>)
- Breyton Marjorie, Caputo Marco, Petrini Elisa, *Comunicazione e coinvolgimento dei lavoratori stranieri in azienda: strumenti e buone pratiche*, Impronta Etica, 2012.
- Budman M., Hurley B., Bhas R., *A new home at work. An employer's guidebook to fostering inclusion for refugee employees*, Deloitte Insight, 2019, (reperibile sul web)
- Canal Nicola, *La sicurezza non è un hobby, è la vita*, Regione Veneto, ANCE, Confartigianato veneto, CNA Veneto (reperibile sul web).
- Commissione Europea, *EU Skills Profile Tool*, <https://ec.europa.eu/migrantskills/#/>
- Commissione UE, *Promoting adult learning in the workplace. Final report of the ET 2020 Working Group 2016 – 2018 on Adult Learning*, Luxembourg, 2018
- Confindustria Bergamo, *La Comprensione della lingua italiana per la sicurezza e nei rapporti di lavoro con lavoratori stranieri* (reperibile sul web)
- Consiglio d'Europa, *Supporto linguistico per rifugiati adulti: il toolkit del Consiglio d'Europa*, progetto FAMI, CSA Editrice Srl, disponibile sul web (reperibile sul sito: <https://www.coe.int/en/web/language-support-for-adult-refugees/home>)
- Deloitte, *A new home at work. An employer's guidebook to fostering inclusion for refugee employees* (2019).
- Dyssegaard Kallick D., Cyierra R., (2018), *Refugees as employees: good retention, strong recruitment*, Tent, FPI (reperibile sul web)
- European Centre for Modern Languages, Council of Europe, *Language for work – a quick guide* (versione italiana: *Lingua per il lavoro – Una guida rapida Come aiutare gli immigrati adulti a sviluppare le competenze linguistiche legate al lavoro?*)

- Hire Immigrants Ottawa, *Onboarding Refugees. A toolkit for employers*, November 2016
- Impronta Etica, *Comunicazione e coinvolgimento dei lavoratori stranieri in azienda: strumenti e buone pratiche*, 2012.
- INAIL, *Straniero, non estraneo ABC della sicurezza sul lavoro. Opuscolo informativo per i lavoratori stranieri e le loro famiglie*, 2010 (disponibile sul web in più lingue)
- Institute for the Future, *Future work skills for the future 2020*
- IRES, TENT, *Guida alle imprese per l'inserimento lavorativo dei rifugiati*, 2020 (reperibile sul web: <http://www.piemonteimmigrazione.it/risorse/materiali/item/1531-guida-alle-imprese-per-l-inserimento-lavorativo-dei-rifugiati>)
- ISMU, *Repertorio delle buone prassi di Diversity Management*, progetto DIMICOME FAMI (2018-2021) (reperibile sul web)
- ISMU, Regione Lombardia, *L'italiano per la salute e la sicurezza sul lavoro*, 2013 (reperibile sul web)
- Larson Erik, *New research: diversity + inclusion = better decision making at work*, Forbes, 2017;
- Legrain P., *Step up. How to get refugees into work quickly*, 2017, Tent
- OECD, UNHCR, *Engaging with employers in the hiring of refugees*, 2018
- Progetto REST, *Refugees Employment Support and Training, Guidelines for companies on the integration of refugees, Buone prassi*, (sito del progetto <https://rest-eu.org>)
- Salis E., Pastore F., Fieri - Labour-Int , *Expert Group on Skills and Migration. Final report, 2017*
- Tent, Lutheran Immigration and Refugees service, *US Employers' guide to hiring refugees*.
- Università degli Studi di Bergamo, Confindustria Bergamo, CGIL, CISL, UIL, *La comprensione della lingua italiana per la sicurezza e nei rapporti di lavoro con lavoratori*.
- University of Coventry, MiFriendly Cities Research Briefing No. 1, (2017) *Results from Survey of Employers in Coventry*
- Vanzo E., Attanasio P., Atz H., *Un capitale umano inutilizzato II. Barriere all'inserimento di migranti in posti di lavoro qualificati e misure di contrasto: Il punto di vista delle imprese*, Apollis, Bolzano, 2014
- Zanettichini Sara, *L'importanza della formazione in lingua per i lavoratori stranieri per l'integrazione, la prevenzione degli infortuni, il cambiamento organizzativo e la gestione costruttiva dei conflitti*, Newsletter Punto Sicuro, 15/11/2018



Segnalaci la tua  
opinione sulla guida!

Qui trovi il questionario anonimo online:

<https://forms.gle/xjo8TDMpn7M42Aa76>

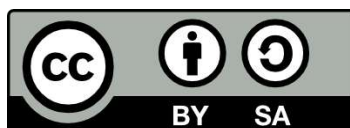
Grazie per la collaborazione!

Per informazioni contattare: [orientamento@centroestero.org](mailto:orientamento@centroestero.org)

**Partner progetto BREFE ([www.brefe.eu](http://www.brefe.eu))**Greta du Velay, Francia ([www.velay.greta.fr](http://www.velay.greta.fr))Ceipiemonte S.c.p.a., Italia ([www.centroestero.org](http://www.centroestero.org))Foreningen Nydanser, Denmark ([www.foreningen-nydanser.dk](http://www.foreningen-nydanser.dk))Solidaridad sin fronteras ([www.ssf.org.es](http://www.ssf.org.es))© BREFE (2018-1-FR01-KA204-047664) – [www.brefe.eu](http://www.brefe.eu)

A cura di Ceipiemonte Scpa

Riproduzione autorizzata citando la fonte

**Crediti** (versione italiana): Elena Dall'Amico

con la collaborazione di Simonetta Verona, Rossana Bernardini e Maddalena Covello

**Questa pubblicazione è finanziata dal Programma Erasmus+**

Il sostegno della Commissione europea alla produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto, che riflette esclusivamente il punto di vista degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per l'uso che può essere fatto delle informazioni ivi contenute.



Ceipiemonte S.c.p.a.

Via Nizza 262 int. 56 – 10126 Torino

☎ +39011 67.00.511 - e-mail: [orientamento@centroestero.org](mailto:orientamento@centroestero.org)[www.centroestero.org](http://www.centroestero.org)