



# **IL SISTEMA DELLE OPPORTUNITÀ IMPRENDITORIALI ED OCCUPAZIONALI PER SOGGETTI SOCIALMENTE SVANTAGGIATI A ROMA**



**ROMA CAPITALE**  
Assessorato Promozione dei Servizi  
Sociali e della Salute



Programma  
**Retis**



**IL SISTEMA DELLE OPPORTUNITÀ  
IMPRENDITORIALI ED OCCUPAZIONALI  
PER SOGGETTI SOCIALMENTE  
SVANTAGGIATI A ROMA**

**Rapporto di ricerca finanziato e realizzato nell'ambito di Programma Retis,  
l'iniziativa di Roma Capitale - Assessorato Promozione dei Servizi Sociali e  
della Salute dedicata alla promozione dei processi d'inclusione sociale delle  
persone che vivono in condizione di marginalità**

Gruppo di ricerca:

Denita Cepiku  
Maria Scinicariello  
Fabio Monteduro  
Teresa Selvaggio  
Andrea Bonomi Savignon  
Valerio Cutolo  
Antonio Pastinese

**SocialMetrica Performance s.a.s.**

**Creare Valore con e per  
il Territorio, le Aziende, le Persone**

**Roma, ottobre 2010**



## INDICE

<b>PREFAZIONE</b>	<b>7</b>
<b>EXECUTIVE SUMMARY DEL RAPPORTO DI RICERCA</b>	<b>9</b>
<b>IL RAPPORTO DELLA RICERCA</b>	<b>15</b>
1. Finalità del progetto	17
2. Nota metodologica	21
3. Gli approcci dei paesi UE per l'integrazione lavorativa	23
4. Lo stato dell'arte sul territorio romano: esigenze, opportunità e strumenti	29
4.1 Informazione e accessibilità alle opportunità di integrazione lavorativa	30
4.2 Identificazione dei fabbisogni e matching domanda e offerta di lavoro per soggetti svantaggiati (immigrati)	34
4.3 Abbattimento barriere e incentivi per l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati	38
4.4 La gestione della diversità e la valorizzazione delle specificità	49
5. Un modello innovativo per l'integrazione lavorativa nel comune di Roma	53
5.1 Le componenti del modello motivazionale	53
5.2 Gli strumenti	57
5.2.1 Sistema di Knowledge Management per consulenza gratuita	57
5.2.2 Database per matching domanda-offerta	61
5.2.3 Supporto ed accompagnamento alle imprese per costruire percorsi di formazione	69
5.2.4 La certificazione delle esperienze: il Libretto formativo	71
5.2.5 Premi per la diversità	75
5.3 L'assetto istituzionale per l'attivazione del modello: una proposta	79
6. Appendice metodologica	83
7. Bibliografia	87



## Prefazione

Programma Retis – Reti di inclusione sociale – è un’iniziativa di Roma Capitale coordinata dall’Assessorato Promozione dei Servizi Sociali e delle Salute, finalizzata alla realizzazione di un’esperienza progettuale di sistema in grado di coinvolgere attivamente tutti gli attori del territorio all’interno di un processo di progressiva responsabilizzazione civica, condizione necessaria per promuovere il benessere dell’intera comunità.

Obiettivo primario di Retis è quello di contribuire a realizzare un ambiente relazionale evolutivo dove i diversi stakeholder che in esso operano possano costituirsi come *Agenti di cambiamento* e riferimenti strutturali del sistema al fine di facilitare i processi d’inclusione delle fasce più vulnerabili della popolazione attraverso uno sviluppo economico sostenibile e diffuso nel territorio.

Per questo appare strategico il ruolo di Programma Retis quale infrastruttura immateriale aperta e incrementale che vuole conoscere e collegare due universi distinti e distanti: il sistema della produzione con le sue complesse dinamiche e il cittadino in condizioni di vulnerabilità, per intervenire all’interno di quello spazio non governato che alimenta in modo improduttivo la contrapposizione tra abitanti di una stessa comunità.

La ricerca *“Il sistema delle opportunità imprenditoriali e occupazionali per soggetti socialmente svantaggiati a Roma”* è una delle conseguenze di questa impostazione, ne coglie l’esigenza e ne conferma la valenza, anche grazie all’ascolto e al racconto di funzionari pubblici, imprenditori, rappresentanti sociali che hanno manifestato ai ricercatori la necessità di operare congiuntamente per creare un tessuto sociale più coeso anche grazie alle nuove opportunità generate dall’ingresso nel sistema territoriale di un progetto volano come Programma Retis.

Questo importante lavoro è frutto delle competenze operanti presso l’Università degli Studi di Roma “Tor Vergata” e di SocialMetrica Performance s.a.s. che ne è stata partner operativo.

Alle diverse professionalità impegnate nella ricerca è indirizzato il più sentito ringraziamento.

Maurizio Saggion  
Coordinatore Programma Retis



# EXECUTIVE SUMMARY DEL RAPPORTO DI RICERCA





## **LE FINALITÀ**

Il progetto “Il sistema delle opportunità imprenditoriali ed occupazionali per soggetti socialmente svantaggiati nel Comune di Roma” (d’ora in poi progetto) si inserisce all’interno del Programma RETIS del Comune di Roma – Assessorato Promozione dei Servizi Sociali e Promozione della Salute ed è stato condotto dall’Università di Roma “Tor Vergata” in collaborazione con SocialMetrica Performance.

Il Programma RETIS mira a collegare i bisogni delle persone più vulnerabili in termini di accesso e permanenza nel mondo del lavoro con il sistema delle opportunità territoriali.

In tale ambito, il progetto è volto ad identificare **meccanismi/strumenti di policy locale in grado di favorire l’integrazione lavorativa** - intesa come inserimento, permanenza ed equità lavorativa - di soggetti socialmente svantaggiati, con particolare attenzione alla categoria dei migranti.

## **LE ATTIVITÀ**

A tal fine:

- È stata svolta un’analisi preliminare di letteratura e studi di istituzioni nazionali e internazionali, sul tema dell’immigrazione e dell’integrazione, al fine di individuare le caratteristiche del fenomeno, gli ostacoli, i fattori abilitanti, gli strumenti e gli attori pubblici e privati coinvolti nei processi di integrazione.
- Sono state analizzate alcune esperienze nazionali e internazionali avanzate di integrazione lavorativa (rispettivamente Umbria, Venezia, Bologna e Belgio, Francia, Germania, Olanda, Portogallo, Australia, Danimarca, Svezia, Norvegia, Spagna), al fine di trarre insegnamenti o comunque spunti per l’identificazione di una soluzione locale.
- Sono stati identificati gli elementi che ostacolano l’integrazione lavorativa degli immigrati, le caratteristiche distintive degli stessi nonché quelle del tessuto socio-economico di Roma che potrebbero diventare punti di forza per il processo di integrazione.
- Sono stati mappati ed analizzati gli strumenti e i meccanismi, già presenti sul territorio romano o potenzialmente attivabili, finalizzati ad agevolare l’integrazione lavorativa.

Le ultime due attività sono state condotte attraverso una indagine sul campo che è consistita in interviste a testimoni privilegiati e stakeholder (istituzioni pubbliche, associazioni datoriali, associazioni sindacali, enti/organizzazioni operanti nell’ambito della formazione professionale e del matching domanda – offerta di lavoro), che per il loro ruolo e finalità istituzionali contribuiscono ai processi di integrazione lavorativa. Attraverso le interviste, è stato possibile cercare un riscontro a quanto già emerso dall’analisi desk e integrare il framework di riferimento composto dagli ostacoli, dalle opportunità e dagli strumenti che a livello locale si rilevano nei processi di integrazione lavorativa dei migranti.

## **I RISULTATI**

Sulla scorta dell'analisi desk preliminare e del confronto con i soggetti intervistati, è stato possibile identificare gli ostacoli e le opportunità più rilevanti presenti nel tessuto locale e gli strumenti e i meccanismi da attivare al fine di migliorare il processo di integrazione lavorativa dei migranti.

## **IL MODELLO MOTIVAZIONALE**

L'identificazione degli strumenti ha tenuto conto non solo della loro adeguatezza rispetto agli ostacoli da superare e alle opportunità da cogliere, ma anche della loro capacità di soddisfare gli interessi di tutti gli attori coinvolti o da coinvolgere, in modo da garantire una motivazione positiva di tutti a partecipare alla promozione, all'attivazione e al funzionamento di ciascuno strumento identificato.

## **OSTACOLI**

I principali ostacoli a livello locale che impediscono l'integrazione lavorativa dei migranti sono:

- Inadeguate competenze linguistiche, che comportano una serie di problematiche, tra cui il lento inserimento in azienda, problemi di relazione e di sicurezza sui luoghi di lavoro.
- Difficoltà nel riconoscimento dei titoli di studio, che comporta una difficoltà di matching tra la domanda e l'offerta di conoscenze e competenze, da cui può derivare una sotto o sovra qualificazione.
- Livelli di formazione/qualifica non sempre corrispondenti alle esigenze del mercato: il rischio delle imprese è di investire su risorse che se poco qualificate potrebbero non soddisfare le esigenze aziendali, se troppo qualificate potrebbero abbandonare presto l'azienda.
- Scarse e frammentarie conoscenze sui procedimenti burocratici (dovute alla complessità del quadro legislativo) e sulle opportunità per le imprese ad assumere immigrati.
- Mancanza di raccordo tra le esigenze delle imprese e la formazione professionale, con conseguente necessità di programmare percorsi di formazione su misura e on the job;
- Inadeguato controllo del lavoro nero, più accentuato in alcuni settori, che genera dinamiche di concorrenza sleale e disincentiva le imprese ad intraprendere percorsi "sani" di integrazione lavorativa dei migranti.
- Mancanza di cultura e strumenti aziendali idonei a gestire e sfruttare le opportunità derivanti dalla diversità di lingua, di cultura, di tradizioni e festività, etc.

## **OPPORTUNITA'**

Le opportunità, costituite dalle caratteristiche distintive degli immigrati stessi o del tessuto socio-economico, su cui le istituzioni pubbliche possono far leva per promuovere l'integrazione lavorativa di questi soggetti sono:

- Carezza di figure professionali dovuta allo scarso interessamento di lavoratori autoctoni per determinate professioni;
- Possibilità di migliorare la competitività attraverso la valorizzazione delle distintività delle Risorse Umane (le principali emerse dalle

interviste sono multilinguismo, forte motivazione, intraprendenza, flessibilità/adattabilità, capacità di *problem solving*, capacità di lavoro di gruppo, capacità decisionali).

- Possibilità di usufruire di caratteristiche quali la maggiore creatività ed innovazione generate da ambienti multiculturali;
- Migliore comprensione delle necessità degli utenti o dei clienti, considerando che oggi la società è multi-etnica;
- Imprenditoria etnica (costituita principalmente da attività di ristorazione, mercati, import-export, telefonia).

## **STRUMENTI & MECCANISMI PROPOSTI**

Gli strumenti e i meccanismi proposti, che potrebbero agevolare l'integrazione lavorativa e che potrebbero essere attivati su iniziativa e grazie al coordinamento del Comune di Roma – Assessorato alle Politiche sociali, tramite Programma RETIS e il contributo e la collaborazione di altri attori, pubblici e privati, che operano sul territorio romano, sono di seguito descritti:

- 1. Sistema di Knowledge Management per consulenza gratuita*

Sistema integrato di gestione e condivisione delle conoscenze e competenze sul tema, in particolare nell'ambito legale, fiscale, gestionale e socio-culturale, volto ad alimentare la consulenza gratuita alle imprese ed ai lavoratori immigrati; al fine di facilitare i processi di integrazione nelle imprese.
- 2. Database matching domanda-offerta*

Un database finalizzato ad agevolare l'incontro tra offerta e domanda di lavoro dei soggetti svantaggiati (immigrati), attraverso la diffusione di informazioni sulla rilevazione e la mappatura di profili professionali dettagliati, la rilevazione delle esigenze occupazionali delle imprese e, a seguire, il matching domanda - offerta o l'orientamento della formazione dei lavoratori verso le esigenze occupazionali insoddisfatte. Il sistema dovrebbe "appoggiarsi" ad un portale creato ad hoc.
- 3. Supporto ed accompagnamento alle imprese per costruire percorsi di formazione*

Il servizio si basa sulla ricognizione delle opportunità di formazione esistenti sul territorio (finanziamenti, strutture di formazione, ecc.) e sul matching con i fabbisogni formativi e occupazionali delle imprese, sviluppando quindi dei percorsi di formazione rispondenti alla domanda aziendale e privilegiando la formazione on the job (linguistica e/o professionale) poiché più funzionale all'integrazione lavorativa dei migranti. Il servizio deve prevedere anche una fase di valutazione dei risultati della formazione al fine di innescare un processo di miglioramento continuo sia della modalità di costruzione dei percorsi formativi sia dei contenuti della formazione stessa.
- 4. Libretto formativo*

Il "Libretto formativo" raccoglie informazioni, dati e attestazioni riguardanti le esperienze di tipo educativo/formative e lavorative, effettuate anche in ambito sociale, ricreativo o familiare da ogni individuo. Tale strumento consente di tracciare le conoscenze e le competenze dei lavoratori; può essere uno strumento attivato nell'ambito del Sistema di Knowledge Management, di supporto al Database per il matching domanda-offerta e alimentato dai Percorsi di formazione.
- 5. Premio per la diversità*

Volto ad incentivare presso le imprese le politiche per la diversità, con particolare riferimento all'inserimento lavorativo, l'equità occupazionale e i

servizi di conciliazione. È lo sbocco tangibile, volto ad innescare un processo di sensibilizzazione ed emulazione, di un percorso di introduzione in impresa di sistemi di Diversity Management, tramite i quali l'azienda valorizza la diversità del proprio personale riconoscendola anche come elemento di vantaggio competitivo sul mercato.

## **L'IMPLEMENTAZIONE DEL MODELLO**

Per un corretto ed efficace funzionamento degli strumenti suddetti è necessario coinvolgere diversi attori locali, in particolare: le associazioni datoriali, le associazioni e le comunità di immigrati, le associazioni sindacali, gli attori pubblici, i servizi pubblici o le altre organizzazioni, attivi sulle tematiche oggetto di ciascuno strumento. Naturalmente ciascuno strumento prevederà funzioni, ruoli e composizioni degli attori diverse in funzione delle finalità e modalità di funzionamento dello strumento.

# **IL RAPPORTO DELLA RICERCA**



## 1. Finalità del progetto

Circa tre milioni di migranti di lunga permanenza entrano nei paesi OCSE legalmente ogni anno. Si prevede un incremento di questo flusso parallelamente all'invecchiamento della popolazione e alla riduzione dei tassi di natalità dei paesi ospitanti. Gli immigrati possono contribuire alla carenza di manodopera di alcuni settori solo se integrati nel mercato del lavoro ed è anche per questo che l'immigrazione mantiene una forte valenza locale e territoriale. Le politiche nazionali per l'integrazione sovente non sono sufficienti e gli stakeholder locali possono contribuire efficacemente a superare alcuni limiti all'integrazione lavorativa come l'assenza di esperienza lavorativa nel paese, la mancanza di reti sociali, l'insufficiente conoscenza linguistica o il mancato riconoscimento di titoli di studio (OECD, 2006).

Il progetto "Il sistema delle opportunità imprenditoriali ed occupazionali per soggetti socialmente svantaggiati nel Comune di Roma" si inserisce all'interno del Programma RETIS del Comune di Roma – Assessorato Promozione dei Servizi Sociali e Promozione della Salute ed è stato condotto da SocialMetrica Performance, in collaborazione con l'Università di Roma "Tor Vergata".

Il Programma RETIS mira a collegare i bisogni delle persone più vulnerabili in termini di accesso e permanenza nel mondo del lavoro con il sistema delle opportunità territoriali.

In tale ambito, il progetto è volto ad identificare meccanismi/strumenti di policy locale in grado di favorire l'integrazione lavorativa - intesa come inserimento, permanenza ed equità lavorativa - di soggetti socialmente svantaggiati, con particolare attenzione alla categoria dei migranti.

I cittadini stranieri residenti in Italia, al 1° gennaio 2009, risultano essere 3.891.295, pari al 6,5% del totale dei residenti, il 13,4% in più rispetto al 2008. A Roma, gli stranieri residenti ammontano a 242.725, pari al 6,3% del totale di quelli residenti sul territorio nazionale<sup>1</sup>. Rispetto al grado di *inserimento occupazionale* degli immigrati sul territorio nazionale, la situazione è molto variegata; il Lazio si colloca nella fascia d'intensità massima, unica regione del centro insieme a tre regioni del nord (Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia e Lombardia). Secondo un parametro più avanzato, che calcola il differenziale tra immigrati ed italiani in un'ottica di pari opportunità<sup>2</sup>, il Lazio si colloca nella fascia medio-bassa della graduatoria CNEL sull'integrazione, a dimostrazione del fatto che vi è ancora un

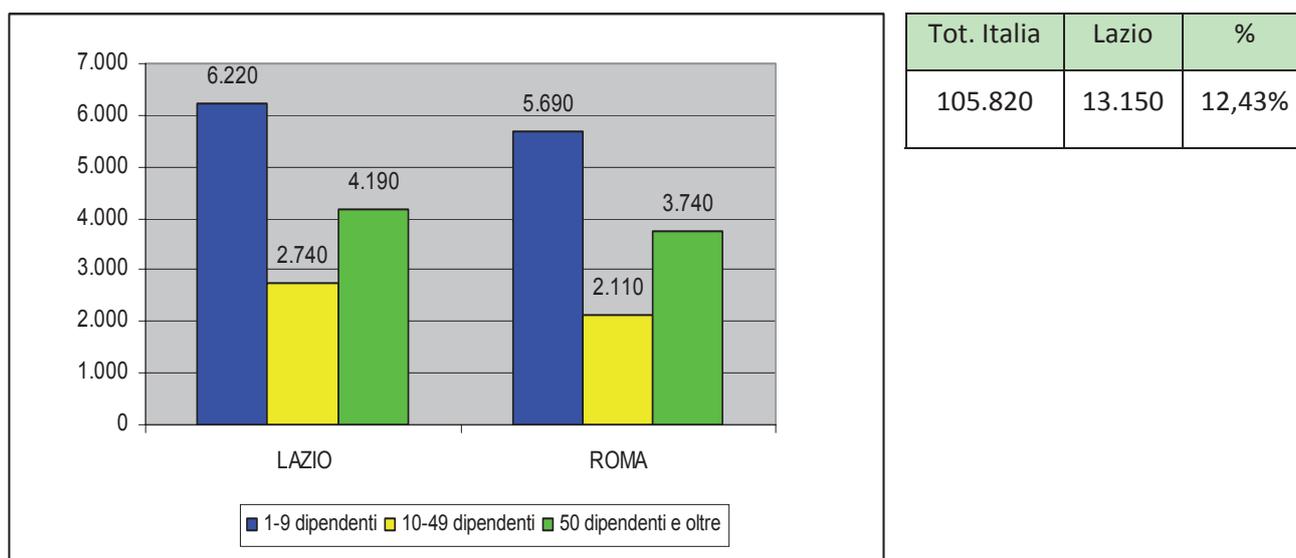
---

<sup>1</sup> ISTAT, Ricerca sulla popolazione straniera residente al 1° gennaio 2009 per età e sesso, 2010.

<sup>2</sup> Per arricchire il quadro degli elementi utili allo studio si è voluto valutare con un apposito indice la diversità, rispetto agli indicatori, tra la popolazione straniera e la popolazione italiana. Per il confronto di ciascun indicatore si è scelto di utilizzare la misura non simmetrica  $S(I - A) = XI - XA$  dove XI e XA denotano rispettivamente i dati relativi alla popolazione immigrata e alla popolazione italiana. Lo scarto S indica quanto la condizione espressa dall'indicatore differisce mediamente, in un'area, provincia o regione, tra immigrati e popolazione italiana. Valori negativi di S indicano evidentemente che la condizione degli immigrati è al di sotto di quella degli italiani, valori positivi indicano la situazione opposta.

marginale piuttosto ampio di miglioramento nella capacità di offrire agli stranieri livelli di inserimento corrispondenti alle reali potenzialità del territorio<sup>3</sup>.

Rispetto all'ultima indagine Excelsior<sup>4</sup>, emergono ulteriori elementi indicativi del mercato del lavoro, con particolare riferimento alle assunzioni relative all'anno in corso e di cui si riportano i dati più significativi riguardanti le assunzioni di immigrati previste sia nella Regione Lazio che nella Provincia di Roma.



**Figura 1 Assunzioni non stagionali previste dalle imprese per il 2010 di personale immigrato (Lazio e Roma)**

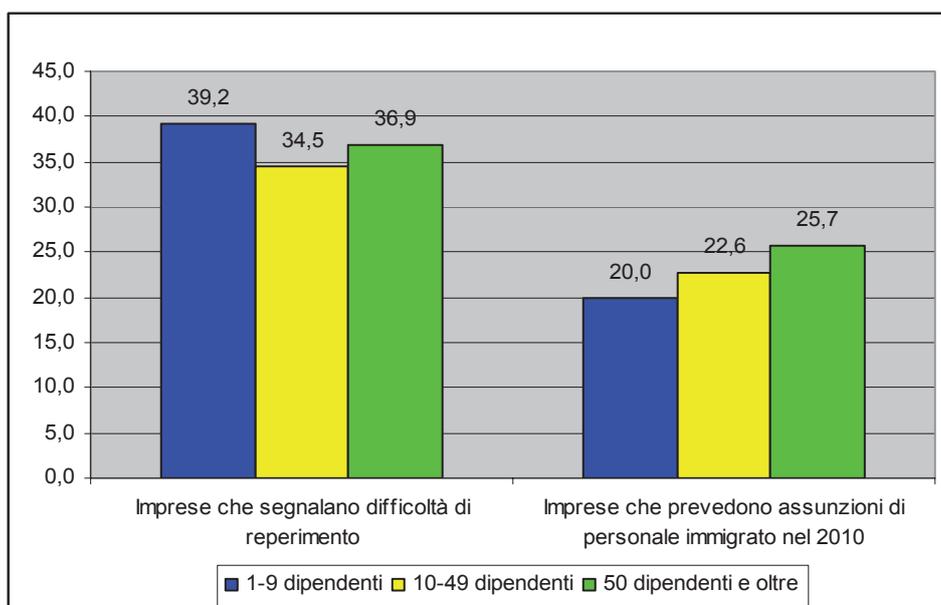
La figura 1 è interessante perché mostra il numero di assunzioni non stagionali previste per il 2010, in particolare nel Lazio e a Roma, differenziate per la dimensione aziendale che vede i numeri più alti sulle micro-imprese, maggiormente diffuse sul nostro territorio.

Un ulteriore dato riguarda l'incidenza percentuale del numero di assunzioni di immigrati previste nel Lazio sul totale di quelle previste sull'intero territorio nazionale (12,43%), che evidenzia l'importante contributo fornito a riguardo da questa Regione e, in particolare, dal territorio romano.

Ultimo elemento interessante da evidenziare è quello riportato nella figura 2, in cui è possibile osservare la percentuale di imprese (sempre distinte per classe dimensionale) che, a fronte di una crescente difficoltà nel reperire personale, prevedono l'assunzione di personale immigrato per il 2010 (percentuale il cui valore medio è passato dal 17,7% del 2009 al 21,3%).

<sup>3</sup> CNEL - Organismo Nazionale di Coordinamento delle politiche di integrazione degli stranieri, "Indici di integrazione degli immigrati in Italia, il potenziale di inserimento socio-occupazionale dei territori italiani - VI Rapporto", Roma, 20 febbraio 2009.

<sup>4</sup> Indagine Excelsior 2010 Sistema informativo Excelsior di Unioncamere e Ministero del Lavoro - il principale studio previsionale sul mercato del lavoro dipendente italiano, effettuato coinvolgendo oltre 100mila imprese private di tutti i settori economici e di tutte le dimensioni. È stata presentata a Roma, presso Unioncamere, lo scorso 29 luglio.



**Figura 2 Imprese che nel 2010 segnalano difficoltà nel reperire personale e che prevedono assunzioni di personale immigrato nel 2010**

Questo dato si affianca a quanto evidenziato nella ricerca ISTAT sulle forze lavoro nel 2009, secondo la quale, rispetto all'anno precedente, si è registrato un incremento degli occupati stranieri pari a 150.000 unità; tuttavia, l'effetto della crisi si è fatto sentire anche sugli immigrati, con un forte aumento in parallelo dei disoccupati stranieri (circa 90.000 unità in più a rappresentare il 12% delle persone in cerca di lavoro nel 2009). Una differenza cruciale rispetto agli italiani che hanno perso il lavoro risiede nel fatto che, secondo la normativa vigente, dopo sei mesi di disoccupazione l'immigrato diviene irregolare e in assenza di specifiche condizioni (almeno cinque anni di lavoro e accordi specifici dell'INPS col paese d'origine) perde l'intera sua quota contributiva versata in Italia. Tale considerazione, nell'imporre un ripensamento sulla percezione del lavoro migrante in Italia, fa il paio con recenti analisi che affermano come l'impatto degli immigrati sui conti pubblici, considerando costi standard per servizi a fronte di tasse e contributi pagati, sia positivo o al massimo "a effetto zero"<sup>5</sup>.

Molti paesi OCSE hanno attivato politiche e programmi volti ad agevolare l'integrazione lavorativa degli immigrati di prima e seconda generazione (vedi figura 3 del capitolo 3), attraverso la messa a punto di alcuni strumenti e meccanismi, quali i centri per l'impiego, la formazione, gli incentivi alle imprese per l'assunzione, le azioni di accompagnamento e reinserimento lavorativo, la creazione di nuovo impiego e gli incentivi allo start up. In Italia l'attenzione è principalmente focalizzata su azioni

<sup>5</sup> Stuppini A., "Se il costo dell'immigrato è marginale" e "Le vittime straniere della crisi italiana", [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info)

che mirano a favorire inserimenti occupazionali mentre ancora residuali sono le azioni per garantire la stabilità occupazionale e la valorizzazione delle professionalità.

È questo, dunque, il quadro tracciato dalle recenti ricerche ufficiali realizzate sia sul territorio nazionale che a livello internazionale, da cui questo report prende spunto per indagare il tema dell'integrazione lavorativa<sup>6</sup> degli immigrati sul territorio laziale e del Comune di Roma. Il focus si è orientato sulla mappatura degli ostacoli e delle opportunità occupazionali al fine di identificare degli strumenti e meccanismi efficaci di integrazione lavorativa.

---

<sup>6</sup> Realizzare l'integrazione lavorativa degli immigrati significa ottenere risultati occupazionali simili ai nativi, a parità di qualifiche professionali e competenze (OECD, 2007).

## 2. Nota metodologica

Il progetto volto a definire un “Sistema delle opportunità imprenditoriali e occupazionali per soggetti socialmente svantaggiati nel Comune di Roma” – condotto da SocialMetrica Performance in collaborazione con l’Università di Roma “Tor Vergata” – ha visto la realizzazione di una serie di attività, che, per chiarezza espositiva, vengono di seguito riassunte in cinque macro-fasi.



La prima fase si è concretizzata in un’analisi preliminare di letteratura e studi di istituzioni nazionali e internazionali, sul tema dell’immigrazione e dell’integrazione, volta ad individuare le caratteristiche del fenomeno in oggetto, i relativi ostacoli ed i fattori abilitanti esistenti, gli strumenti attivati e gli attori pubblici e privati coinvolti nei processi di integrazione lavorativa.

La seconda fase ha visto la realizzazione di un’attività di analisi specifica su alcune esperienze nazionali (Umbria, Venezia, Bologna) ed internazionali (Belgio, Francia, Germania, Olanda, Portogallo, Australia, Danimarca, Svezia, Norvegia, Spagna) di integrazione lavorativa, al fine di mappare strumenti e meccanismi adottati e trarne indicazioni utili nell’individuazione di soluzioni attuabili a livello locale.

La terza fase, la più articolata del processo, ha visto la realizzazione di un’indagine sul campo, resa possibile attraverso la conduzione di interviste a 18 testimoni privilegiati tra le principali categorie di stakeholder (istituzioni pubbliche, associazioni datoriali, associazioni sindacali, enti/organizzazioni operanti nell’ambito della formazione professionale e del matching domanda – offerta di lavoro), che per il loro ruolo e finalità istituzionali contribuiscono ai processi di integrazione lavorativa<sup>7</sup>. Attraverso le interviste è stato possibile:

- verificare e integrare gli ostacoli mappati nelle fasi di studio, le caratteristiche distintive degli immigrati nonché quelle del tessuto socio-economico di Roma che potrebbero diventare punti di forza per il processo di integrazione;
- completare la mappatura e l’analisi degli strumenti e dei meccanismi, già presenti sul territorio romano o potenzialmente attivabili, finalizzati ad agevolare l’integrazione lavorativa.

<sup>7</sup> Al capitolo 6 (appendice metodologica) verrà fornito un quadro dettagliato dei singoli soggetti intervistati.

Le indicazioni di ordine generale, rilevate nelle prime due fasi, integrate con le esigenze e le specificità del territorio nonché con lo stato dell'arte di attori e strumenti, rilevati nella terza fase, hanno consentito, nella quarta fase, di identificare un modello innovativo per l'integrazione lavorativa di soggetti svantaggiati, con particolare attenzione alla categoria di migranti, nel comune di Roma.

Nella quinta ed ultima fase, gli elementi e i risultati emersi nel percorso di ricerca sono stati comunicati in forma sintetica agli stakeholder intervistati nella terza fase, attraverso un executive summary, al fine di informarli sulle prime conclusioni raggiunte, anche grazie al loro contributo, per ottenere al contempo una validazione e/o integrazione delle considerazioni e ipotesi avanzate. Un dettaglio degli studi e delle ricerche effettuate e delle relative conclusioni è invece rendicontato nel presente documento, che ha la funzione sia di divulgare ad ampio raggio i risultati del lavoro svolto sia di sollecitare riflessioni e suggerimenti da parte di tutti gli stakeholder coinvolti nel processo di integrazione lavorativa.

### **3. Gli approcci dei paesi UE per l'integrazione lavorativa<sup>8</sup>**

La ricerca in oggetto ha permesso di comparare le politiche di Belgio, Francia, Germania, Olanda e Portogallo, volte a migliorare l'integrazione lavorativa degli immigrati. L'analisi ha riguardato gli ostacoli, le opportunità e i meccanismi per l'integrazione lavorativa, prestando particolare attenzione agli strumenti utilizzati e agli attori coinvolti e valutandone la fattibilità nel contesto romano.

L'integrazione lavorativa è influenzata da una serie di fattori esogeni quali la facilità e rapidità del processo di naturalizzazione, la carenza di determinate professionalità sul mercato del lavoro, l'invecchiamento demografico, la legislazione sul mercato del lavoro e sull'immigrazione, il sistema di sussidi sociali, il ciclo macroeconomico, il grado di coordinamento delle politiche e dei servizi tra i diversi attori pubblici e sociali.

Un ruolo non indifferente giocano le caratteristiche degli stessi immigrati: il livello di conoscenza della lingua, la formazione/qualifica professionale, la regolarità della permanenza nel paese e del rapporto di lavoro, le reti di relazioni familiari e sociali su cui possono contare, il paese di provenienza, ecc.

I programmi per l'integrazione lavorativa degli immigrati occupano una posizione di rilievo nelle politiche di molti paesi. Facilitare l'integrazione lavorativa dell'elevato numero di immigrati giunti nei paesi OCSE nell'ultimo decennio è divenuta una priorità politica, sia per i paesi che vedono nell'immigrazione una risposta alla mancanza di forza lavoro dovuta all'invecchiamento demografico sia per le nazioni a più lunga tradizione migratoria che si preoccupano dei risultati occupazionali della seconda e talvolta terza generazione.

La figura seguente illustra i principali meccanismi di inserimento lavorativo nei paesi OCSE (spesa pubblica/PIL nel 2007 o dopo).

---

<sup>8</sup> Per approfondimenti sui meccanismi per l'integrazione lavorativa attivati nei Paesi UE, si rimanda al report completo della ricerca "Le politiche e i meccanismi per l'integrazione lavorativa degli immigrati nei paesi dell'unione europea", progetto di ricerca a cura di Denita Cepiku e Andrea Bonomi Savignon, Università degli studi di Roma Tor Vergata, 2010.

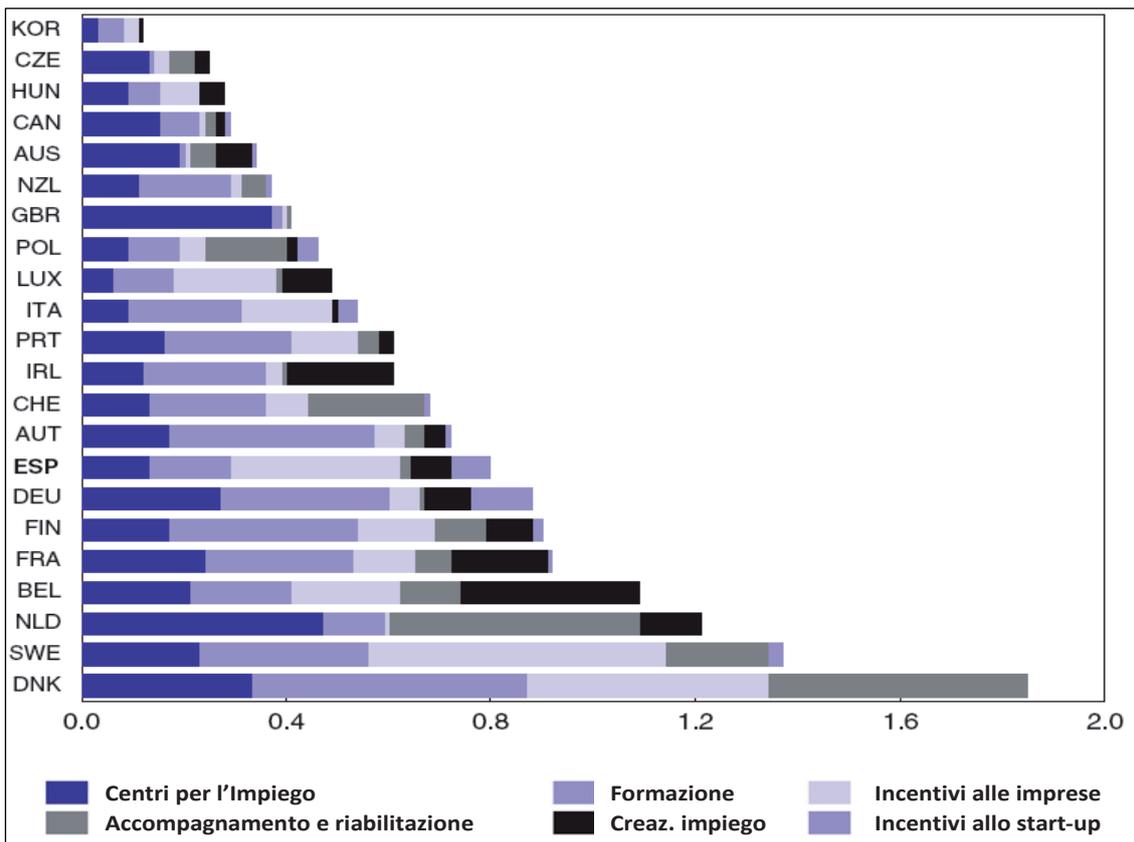


Figura 3 Principali meccanismi di inserimento lavorativo nei paesi OCSE (spesa pubblica/PIL nel 2007 o dopo).

Una prima osservazione è di natura puramente quantitativa ed evidenzia come nei paesi scandinavi la spesa pubblica destinata all'integrazione lavorativa di immigrati sia molto più elevata di quella di altri paesi.

Analizzando la composizione della spesa, si possono identificare alcuni strumenti comuni ai paesi, ma emergono anche numerose differenze. I centri per l'impiego e la formazione sono elementi ricorrenti. Come si è avuto modo di osservare nei casi paese, ciò che differisce è l'approccio alla formazione – nelle esperienze più avanzate è obbligatoria e maggiormente integrata con il mondo del lavoro – ed il modus operandi dei centri per l'impiego, sempre più in partnership con le imprese. Le azioni di accompagnamento sono uno strumento innovativo e di recente introduzione nella maggior parte dei paesi. La creazione di nuovo impiego è uno strumento poco utilizzato e meno frequenti sono gli incentivi allo start-up di imprese da parte immigrati, benché presenti in misura rilevante in Italia. Gli incentivi alle imprese sono uno strumento tradizionale la cui dimensione varia da paese a paese. Di frequente utilizzo è la riduzione delle ritenute fiscali di pari misura del sussidio di disoccupazione o l'integrazione dello stipendio. Certo è che la crisi globale in corso rende difficilmente sostenibile strumenti di sostegno finanziario e pone problemi di equità. Altri strumenti sono la creazione di zone franche per aree urbane ad alta concentrazione di immigrati e/o disoccupazione accompagnate da misure di social housing (come le ZUS e le ZFU in Francia). Molto diffuse negli ultimi anni sono le

politiche per la diversità che, assieme alle campagne di sensibilizzazione degli imprenditori, si avvalgono di piani di diversità, marchi di diversità, carte della diversità, premi per la diversità, ecc. L'impresa che partecipa si impegna in genere a seguire un percorso che parte dall'analisi e consapevolezza della propria forza lavoro fino ad arrivare alla realizzazione di target percentuali di impiego per alcune fasce svantaggiate della popolazione. Le esperienze più avanzate sono quelle di Francia, Germania e Bruxelles.

Un secondo gruppo di strumenti per l'integrazione comprende meccanismi indirizzati agli immigrati. Tra questi si può menzionare la formazione linguistica e civica, resa obbligatoria per accedere ai vari benefici e collegata con la formazione professionale (o erogata *on the job*). In Olanda, dove la formazione è per lo più affidata all'esterno, si prevedono incentivi ai formatori collegati all'inserimento lavorativo dei frequentanti. Altri meccanismi sono l'agevolazione dei ricongiungimenti familiari e l'inserimento lavorativo del secondo coniuge (buono servizi domestici, eliminazione dello svantaggio impositivo), l'utilizzo del bilancio delle competenze affiancato alla validazione, accreditamento e certificazione delle competenze.

**Figura 4** Gli strumenti per l'inserimento lavorativo più sviluppati nei paesi OCSE oggetto d'analisi



Infine, un terzo gruppo di meccanismi si pone nell'interfaccia tra lavoratori immigrati ed imprese ed include azioni di mentoring ed accompagnamento (spesso il mentore ha lo stesso background dell'immigrato e condivide con lui la sua rete di relazioni sociali: particolarmente efficace l'esperienza del "Parrainage" in Francia); informazione ed assistenza per l'iscrizione nelle liste di disoccupazione e per la dichiarazione di immediata disponibilità all'impiego; *vacancy database* (siti web che raccolgono domanda e offerta di lavoro, spesso gestiti in partnership tra attori pubblici, imprese, sindacati e associazioni di immigrati: eccellente l'esempio del portale Jobkanaal in Belgio); razionalizzazione e semplificazione delle procedure per il riconoscimento dei titoli ottenuti all'estero; trasformazione delle specificità in punti di forza per il mercato del lavoro (questo l'obiettivo del network IQ "Integrazione attraverso la qualifica" in Germania); creazione di centri per l'immigrazione dentro i centri per l'impiego, ecc.

Infine, un ostacolo rilevante ricorrente in tutti i paesi europei è la frammentazione delle competenze in materia di integrazione lavorativa tra più soggetti (istituzioni pubbliche operanti a vari livelli, organizzazioni non profit e associazioni di imprese). Le soluzioni sono state di varia natura e vanno dalla creazione di network e partnership (ad esempio, sportelli unici servizi agli immigrati, come nel caso dei Centri Nazionali di Supporto agli Immigrati – CNAI in Portogallo) all'accentramento delle competenze in istituzioni dedicate al coordinamento sovra-istituzionale.

Accentramento o meno, un maggiore coordinamento ha numerosi benefici, specie se affiancato a politiche volte a migliorare la conoscenza e l'informazione statistica sui percorsi di integrazione e uscita dal mercato del lavoro degli immigrati: in tutti i paesi analizzati, appare evidente una tendenza verso l'assegnazione delle responsabilità per l'integrazione a istituzioni dedicate. In Francia e Olanda, sono stati creati ministeri specifici preposti all'immigrazione e/o integrazione, che tipicamente si occupano di coordinare le attività di altri ministeri e agenzie coinvolti nel processo. Questo tipo di concertazione è evidente anche in Portogallo, in cui è presente l'Alta Commissione per l'Immigrazione e il Dialogo Interculturale. Tutto questo fa emergere l'importanza di politiche di sistema, in cui ogni attore è consapevole dei propri ruoli e responsabilità rispetto a quelli degli altri.

La tendenza a fare sistema per migliorare l'efficacia delle politiche in materia di integrazione è osservabile anche a livello territoriale tra governi locali e imprese e consente di formulare importanti indicazioni per il contesto romano.

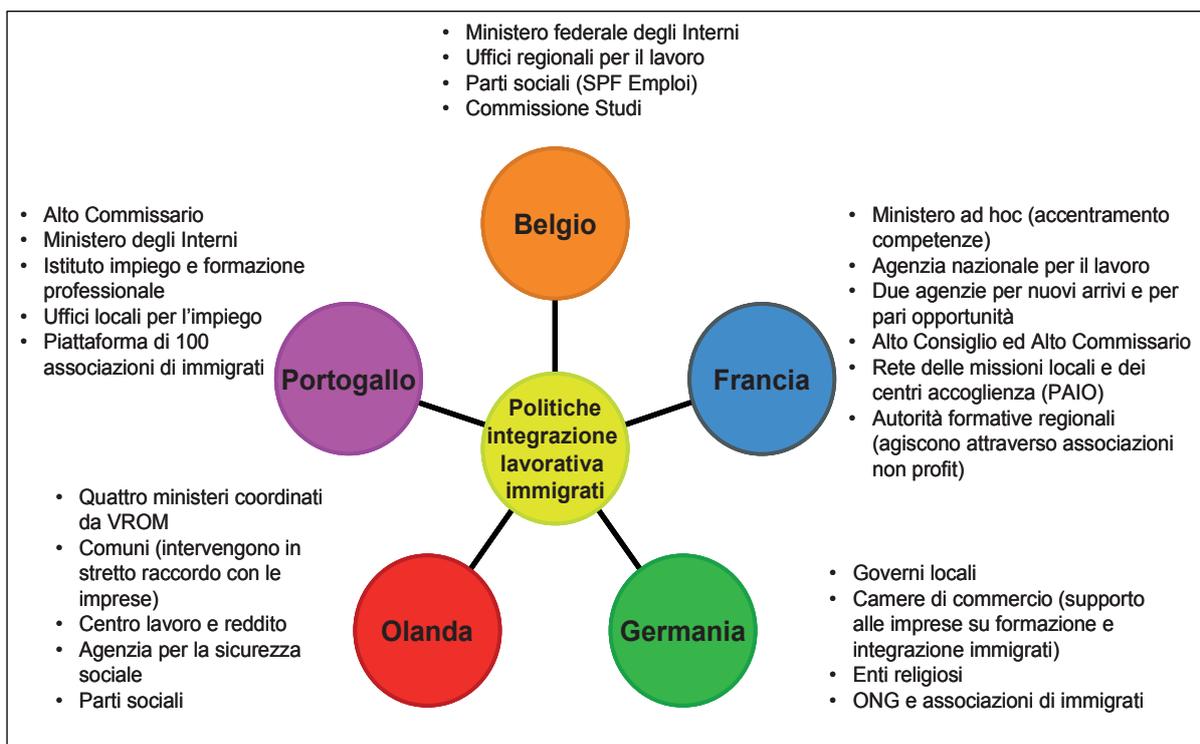


Figura 5 Soggetti e stakeholder chiave per l'integrazione lavorativa nei Paesi OCSE oggetto d'analisi

#### 4. Lo stato dell'arte sul territorio romano: esigenze, opportunità e strumenti

Esigenze	Problematiche e specificità	Meccanismi e strumenti	Criticità e Opportunità
<b>Informazione e accessibilità alle opportunità di integrazione lavorativa</b>	L'accesso alle informazioni risente di asimmetrie che colpiscono sia imprenditori che lavoratori immigrati e che possono derivare da: - inadeguata conoscenza della legislazione; - incomprensioni di natura linguistica e culturale; - frammentazione delle informazioni; - utilizzo di canali informativi non idonei al target di riferimento	- Per le imprese: assistenza delle associazioni datoriali. - Per gli immigrati: attori pubblici (assistenza all'inserimento), privati (servizi legali e amministrativi; servizi informali), sindacati (assistenza legale).	- Frammentata offerta di servizi di consulenza presenti sul territorio - Inadeguate competenze su tematiche relative all'immigrazione  Il superamento di tali criticità potrebbe garantire una maggiore efficienza dei processi di assunzione e di inserimento lavorativo
<b>Identificazione dei fabbisogni e matching domanda e offerta di lavoro per soggetti svantaggiati (immigrati)</b>	Difficoltà, per datori di lavoro e lavoratori, di identificare le diverse opportunità esistenti sul mercato del lavoro. Problematiche : - mancata corrispondenza tra domanda e offerta di lavoro; - carenze nella programmazione e gestione del fenomeno immigrazione; - carenze nell'analisi dei fabbisogni formativi	- Incontro domanda/offerta di lavoro (CPI). - Percorsi mirati e personalizzati sui bisogni dei singoli cittadini (COL).	- Sovrapposizione di informazioni su domanda e offerta di lavoro; - Frammentata offerta di servizi; - Inadeguate competenze degli operatori preposti all'erogazione dei servizi; - Scarsa conoscenza dell'esistenza sul territorio di attori che erogano i servizi richiesti.  - Facilitazione del percorso di ricerca, selezione e assunzione; - Maggiore visibilità nei confronti delle imprese (immigrati); - Conoscenza delle richieste di lavoro che il mercato offre (immigrati).
<b>Abbattimento barriere e incentivi per l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati</b>	Eliminazione degli ostacoli di natura socio-culturale, linguistica, professionale che limitano l'accesso al mondo del lavoro degli immigrati. Problematiche: - inadeguate competenze linguistiche; - mancata corrispondenza tra competenze possedute e posizioni ricoperte; - difficoltà nel riconoscimento dei titoli di studio.	- Corsi di formazione (Regione Lazio, Provincia e Comune di Roma). - Tirocini formativi e di inserimento lavorativo per acquisizione competenze professionali (CPI) - Percorsi di orientamento e servizi di mediazione linguistica-culturale (CSI). - Voucher - Piano d'azione Individuale (PAI) - Fondi interprofessionali - Libretto formativo	- Livelli di formazione/qualifica non sempre corrispondenti alle esigenze del mercato; - Mancanza di raccordo tra esigenze delle imprese e indirizzi formativi; - Mancanza di coordinamento fra i vari attori della realtà territoriale; - Mancanza di controlli e ispezioni.
<b>La gestione della diversità e la valorizzazione delle specificità</b>	Parità di trattamento tra i lavoratori immigrati e quelli italiani. Valorizzazione delle caratteristiche e specificità legate alla cultura e alle capacità personali del singolo lavoratore.	- Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro; - Progetto "Diversità al lavoro".	- Mancato recepimento delle istanze e degli indirizzi politici nazionali e internazionali in termini di pari opportunità; - mancanza di una policy in grado di coordinare attori e risorse.

Lo studio della letteratura internazionale e nazionale, supportato dal processo di coinvolgimento degli stakeholder, ha condotto all'identificazione di alcune esigenze chiave relative al tema dell'integrazione lavorativa di soggetti svantaggiati (immigrati), identificate come segue:

- **Informazione e accessibilità alle opportunità di integrazione lavorativa**, intesa come la necessità, per datori di lavoro e potenziali lavoratori (immigrati), di accedere a tutte le informazioni e opportunità inerenti il mondo del lavoro immigrato - dalle pratiche e procedure burocratiche da espletare per le assunzioni, agli eventuali incentivi previsti dalle normative - ma, più in generale, inerenti l'ambito dell'integrazione lavorativa.
- **Identificazione dei fabbisogni e matching domanda e offerta di lavoro per soggetti svantaggiati (immigrati)**, che si riferisce alle esigenze espresse sia dai datori di lavoro che dai lavoratori riguardo alla realizzazione di un incontro tempestivo e adeguato tra domanda ed offerta di lavoro.
- **Abbattimento barriere e incentivi per l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati (immigrati)**, che si riferisce alla necessità di superare le barriere di natura socio-culturale, linguistica, di riconoscimento e adeguamento professionale che generano difficoltà nell'inserimento lavorativo di tali soggetti e che sono fonte di discriminazioni ed iniquità.
- **La gestione della diversità e la valorizzazione delle specificità** sta ad indicare un'esigenza relativa alla parità di trattamento tra i lavoratori immigrati e quelli italiani, nonché la valorizzazione delle caratteristiche e specificità legate alla cultura e alle capacità personali del singolo lavoratore. Quest'esigenza mostra, quindi, che l'inclusione lavorativa non va semplicemente intesa come mero inserimento nel mondo del lavoro, ma piuttosto come trattamento lavorativo a parità di condizioni.

## **4.1 Informazione e accessibilità alle opportunità di integrazione lavorativa**

### **Problematiche e specificità**

L'accesso all'informazione rappresenta generalmente un nodo cruciale per consentire agli attori del mondo del lavoro, dal lato della domanda e dal lato dell'offerta, di cogliere le opportunità che il mercato del lavoro offre o che a questo sono offerte, ma anche di recepire velocemente, in maniera semplice e senza eccessivi oneri, dettati normativi e regolamenti.

Analizzando le specificità che caratterizzano il mondo del lavoro immigrato, si vede come l'accesso alle informazioni risenta di notevoli asimmetrie che colpiscono tanto il lato degli imprenditori, che hanno assunto o che vogliono assumere lavoratori immigrati, quanto i lavoratori stessi. I fattori determinanti questa "disinformazione" sono di frequente riconducibili ad una non sempre adeguata conoscenza della legislazione, di per sé complessa; ad incomprensioni di natura linguistica e culturale; alla frammentazione delle informazioni in diverse strutture, nonché all'utilizzo di canali informativi non sempre idonei rispetto al target di riferimento. Questi fattori, che non hanno la pretesa di essere esaustivi, rappresentano un ostacolo ad un efficiente ed efficace funzionamento del mercato del lavoro immigrato in quanto possono generare alcuni impatti negativi, tra i quali:

- Rendere complessi e quindi non appetibili processi di regolarizzazione delle assunzioni, sia per i datori di lavoro che per i lavoratori immigrati
- Rendere invisibili le opportunità di agevolazioni tributarie o di altra natura rivolte sia alle imprese che ai lavoratori
- Rendere la "risorsa immigrato" elemento di criticità piuttosto che fattore di successo e di competitività

A tali problematiche, sul territorio romano, si è cercato di dare una risposta attraverso l'attivazione di una serie di servizi informativi e di supporto, che tuttavia hanno evidenziato notevoli ambiti di miglioramento nella direzione di soluzioni più efficienti ed efficaci.

### **Meccanismi e strumenti**

#### ***Le informazioni alle imprese***

Per quanto attiene il "mondo" delle imprese, le associazioni datoriali - così come spesso sottolineato dai soggetti intervistati nel corso dell'indagine - rappresentano gli attori che maggiormente riescono a cogliere i fabbisogni informativi delle imprese sul tema del lavoro immigrato e le difficoltà ad esso connesse. Tali esigenze, inoltre, tendono a manifestarsi sempre più spesso in conseguenza dell'incremento del numero di lavoratori immigrati presenti nell'area romana .

Le risposte, in termini di servizi offerti alle imprese, sono tendenzialmente scarse o comunque non articolate in modo da fornire soluzioni efficaci ed efficienti agli imprenditori.

Così come emerso nel corso delle interviste, l'assistenza legale e burocratica viene offerta perlopiù da studi di consulenza legale e del lavoro, non sempre specializzati e/o aggiornati sul tema; inoltre, le associazioni datoriali già attive sul tema o che intendono attivarsi per offrire servizi specifici, si trovano ad affrontare una serie di problematiche quali:

- Tipologia dei servizi da attivare;
- Competenze specifiche sul tema dell'immigrazione;
- Alti costi nell'attivare un servizio rivolto esclusivamente a chi lavora con immigrati.

Nonostante a livello locale non vi sia ancora una risposta organizzata e sistematica a tali esigenze, non mancano delle *best practice* di riferimento, così come nel caso di CNA World.

La Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa ha, infatti, attivato grazie all'iniziativa di 700 imprenditori immigrati, la CNA World con lo scopo di promuovere l'imprenditoria immigrata di maggior successo e di sostenere, tramite una serie di azioni mirate, gli imprenditori immigrati.

Le principali attività dell'organizzazione si sostanziano in:

- Formazione linguistica;
- Agevolazioni nell'accesso al credito;
- Formazione e consulenza manageriale;
- Consulenza amministrativa.

### ***Le informazioni agli immigrati***

I servizi di informazione e consulenza legale, amministrativa e socio - culturale offerti agli immigrati sono erogati da tre principali categorie di attori:

- Pubblici;
- Privati;
- Sindacati.

Per quanto riguarda i soggetti pubblici, un ruolo fondamentale è svolto dai Centri Servizi per l'Immigrazione (CSI) e dallo Sportello Unico per l'Immigrazione che forniscono ai lavoratori immigrati

un servizio di assistenza per l'inserimento nel mercato del lavoro piuttosto che di consulenza sulle problematiche di tipo burocratico o legale. In particolare i CSI - coordinati e gestiti dalla Provincia di Roma con l'assistenza tecnica e specialistica di Capitale Lavoro S.p.A - facilitano la persona immigrata nel processo di inclusione sociale e culturale attraverso :

- la promozione dei **diritti di cittadinanza della popolazione immigrata**.
- la **semplificazione della comunicazione tra immigrati e pubblica amministrazione**.
- la **facilitazione all'accesso ai servizi pubblici e privati** assicurando l'informazione sulle risorse e sulle modalità per accedervi.

I destinatari dei servizi sono: cittadini immigrati presenti sul territorio della Provincia di Roma, cittadini italiani che necessitano di informazioni sulle tematiche dell'immigrazione, soggetti pubblici e privati operanti nel settore.

I CSI sono attualmente un attore fondamentale per superare le problematiche connesse alla tematica affrontata in queste pagine, in quanto accolgono l'immigrato nella prima fase della sua permanenza in Italia e per questa ragione hanno l'opportunità di indirizzarlo correttamente e di fornirgli le giuste informazioni, affinché si realizzi concretamente non solo la cosiddetta inclusione sociale, ma anche quella lavorativa e culturale.

Lo Sportello Unico per l'Immigrazione è, invece, attivo presso ogni Prefettura – Ufficio territoriale del Governo e si occupa principalmente di disbrigo delle pratiche relative alle procedure di **prima assunzione dei lavoratori stranieri** e di ricongiungimento familiare.

Servizi gratuiti, di tipo legale, con particolare riferimento alle c.d. vertenze sono invece erogati dai sindacati che svolgono questa attività in favore dei propri consociati.

Per quanto riguarda i soggetti privati, invece, si può parlare di un vero e proprio "business della consulenza" legato ad una molteplicità di professionisti che a vario titolo offrono servizi di tipo legale o amministrativo.

Passando all'analisi del ruolo svolto dalle associazioni di immigrati, si nota come queste costituiscano uno dei primi punti di contatto con il territorio per gli immigrati di nuovo arrivo, fornendo loro servizi di tipo informale. Tali servizi, che vanno dall'orientamento sulle opportunità di lavoro alle procedure burocratiche da seguire per la regolarizzazione, vengono erogati attraverso un sistema di conoscenze e/o parentele tra gli immigrati che assume la forma di una rete di scambio di informazioni/conoscenze. La logica della rete informale, come strumento per l'offerta di servizi informativi e consulenziali, è un fenomeno molto diffuso sul territorio romano che presenta però alcuni fattori di criticità:

- Rischio di accentuare il fenomeno della ghettizzazione: le associazioni di immigrati, tipicamente costituite per nazionalità di appartenenza, rischiano di isolare l'immigrato

rispetto al resto della società civile nella quale dovrebbe, invece, potersi inserire e dalla quale dovrebbe poter avere servizi e informazioni;

- La trappola del potere: i soggetti che detengono la leadership all'interno delle associazioni potrebbero esercitare il loro potere in modo da decidere chi può usufruire di determinati servizi e chi no, generando quindi un ulteriore fenomeno di discriminazione.

Nel corso della ricerca si è inoltre osservato come la forza e le potenzialità di queste reti informali non vengano percepite a pieno dalle istituzioni locali che così rischiano di attivare interventi svincolati dalle reali esigenze e fabbisogni degli immigrati.

### **Criticità e opportunità**

Come evidenziato nei precedenti paragrafi, esistono sul territorio romano diversi soggetti che offrono, a vario titolo, servizi volti a soddisfare le esigenze informative di imprese ed immigrati.

Tuttavia, tale offerta non appare in grado di soddisfare appieno il fabbisogno informativo: *“Spesso il lavoratore immigrato non trova nei soggetti pubblici un’assistenza adeguata sulle problematiche procedurali e burocratiche di cui avverte invece un marcato bisogno.”*<sup>9</sup> Ciò è riconducibile a diverse ragioni, in particolare:

- la presenza di una frammentata offerta di servizi di informazione e consulenza sul territorio, legati a singole iniziative di soggetti pubblici e/o privati che, tuttavia, non essendo coordinati tra loro, non sono in grado di fornire in maniera tempestiva ed esaustiva supporto alle imprese e agli immigrati.
- una inadeguata competenza su tematiche relative all’immigrazione, a fronte della quale *“si potrebbe anche pensare ad un programma istituzionale attraverso il quale il Comune di Roma riqualifichi gli operatori di associazioni datoriali, sindacali, etc.”*<sup>10</sup>

Il complesso e frammentato sistema di regole e di procedure burocratiche riguardanti il lavoro immigrato fa sì che l’informazione e l’assistenza per gli imprenditori assumano una valenza cruciale in quanto, rispetto a tali elementi, il mondo dell’impresa si trova sprovvisto dei supporti necessari a facilitare il processo di assunzione ed integrazione lavorativa di un soggetto immigrato.

Per queste ragioni il superamento di tali criticità potrebbe garantire un efficientamento dei processi di assunzione e più in generale di inserimento lavorativo, che si ripercuoterebbero direttamente sugli immigrati e indirettamente sul mercato del lavoro.

---

9 Cit. di un rappresentante sindacale.

10 Cit. di un rappresentante di associazione datoriale.

## 4.2 Identificazione dei fabbisogni e matching domanda e offerta di lavoro per soggetti svantaggiati (immigrati)

### Problematiche e specificità

Roma, 17 giugno 2010 - "L'immigrazione forse paga ancor più il prezzo di un mercato del lavoro che è ancora opaco, non del tutto efficiente, nel senso che i servizi che dovrebbero consentire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro sono o carenti o inefficienti". Questo il commento del ministro del Lavoro, Maurizio Sacconi, ai dati della ricerca sui percorsi lavorativi degli immigrati, condotta da Ismu, Censis, Iprs per il Ministero del Lavoro, su un campione di 16 mila stranieri<sup>11</sup>.

È questa affermazione – che non costituisce né un punto di partenza, né di arrivo, ma solo un'ulteriore conferma di quanto emerso nel corso dell'analisi oggetto di questo report – che consente di esplicitare un'esigenza avvertita in maniera sempre più marcata sul territorio e che si concretizza nella necessità di realizzare, attraverso l'analisi dei fabbisogni dei soggetti interessati, l'incontro tra domanda e offerta di lavoro per soggetti svantaggiati (immigrati).

Rispetto ad una tematica di questo tipo, nel corso dell'analisi sono state rilevate diverse problematiche che a vario titolo impediscono e/o rendono difficoltoso l'inserimento degli immigrati nel mondo del lavoro:

- Mancata corrispondenza tra domanda e offerta di lavoro, che si concretizza nella difficoltà di fare matching tra le richieste di lavoro delle imprese e la disponibilità a lavorare degli immigrati. Infatti, nonostante la congiuntura economica negativa e le diverse problematiche legate al loro inserimento lavorativo, esiste una fetta non trascurabile di domanda di lavoro che resta inevasa. La situazione che si presenta agli occhi di chi analizza questo problema vede da una parte le imprese che necessitano di manodopera e dall'altra i soggetti, in questo caso immigrati, che manifestano la necessità e la volontà di lavorare. L'anello mancante, dunque, è costituito proprio da uno strumento, un meccanismo che consenta di "mettere in comunicazione" gli altri due anelli della catena, colmando così il gap informativo esistente.
- Carenze nell'analisi del mercato del lavoro e nella programmazione e gestione del fenomeno immigrazione: non esiste cioè un monitoraggio a livello nazionale di quelle che sono le dinamiche interne al mondo del lavoro ed un metodo scientifico condiviso per valutare il fabbisogno lavorativo, prima a livello nazionale e poi regionale e locale; di conseguenza, risulta difficoltoso identificare il numero e la tipologia di posti di lavoro che potrebbero essere ricoperti da lavoratori immigrati.

---

<sup>11</sup> Risultati Indagine ISMU, CENSIS e IPRS per il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, presentata a Roma il 17 giugno 2010.

- Carezza nell'analisi dei fabbisogni formativi: spesso i percorsi di formazione attivati e offerti ai lavoratori immigrati, o più in generale a persone in cerca di collocazione o ricollocazione, non sono collegati ad una esplicita domanda di specifici profili professionali e di specifiche competenze da parte delle imprese e non sono pensati e progettati per e con le imprese stesse.

## **Meccanismi e strumenti**

Anche sul territorio romano è stato possibile riscontrare una situazione simile a quella presentata in premessa, secondo la quale i servizi che dovrebbero consentire l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro risultano essere carenti o inefficienti.

Detto ciò, di seguito si procederà a descrivere quali sono i principali soggetti operanti sul territorio che, in differenti modi e con pesi diversi, forniscono dei servizi che concorrono a realizzare quella che in questo contesto definiamo attività di matching tra domanda e offerta di lavoro e che, nel caso specifico, si focalizza sul target degli immigrati.

### Centri per l'impiego - CPI

Come già accennato, oggi i Centri per l'Impiego sostituiscono i vecchi uffici di collocamento e **rapresentano il punto d'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro**, oltre che il punto di snodo tra i percorsi dell'istruzione, della formazione professionale e dell'apprendistato.

I servizi forniti si rivolgono sia cittadini che alle imprese; di seguito si riportano in particolare quelli che, in diversi modi, contribuiscono ad attivare ed alimentare le attività di matching sul territorio.

### Servizi al cittadino:

- Orientamento: attività mediante la quale si può **aiutare chi sta cercando lavoro a delineare il proprio profilo personale** anche attraverso l'analisi delle proprie competenze professionali, delle esperienze professionali e delle aspirazioni dei singoli.
- Preselezione: servizio di **intermediazione** gratuita che consente **l'incontro tra chi cerca lavoro e chi lo offre**, con particolare **attenzione alle necessità dell'azienda nella scelta di candidati che abbiano i requisiti e la professionalità richiesti**.
- Tirocini formativi e di inserimento lavorativo: finalizzati **all'acquisizione di competenze professionali utili per un futuro inserimento lavorativo**.

### Servizi alle imprese:

- Preselezione: servizio di intermediazione gratuita che **consente l'incontro tra chi cerca lavoro e chi lo offre**.

- Tirocini formativi: le aziende (soggetti pubblici o privati), interessate ad essere soggetto ospitante di tirocinanti, avranno dai CPI un elenco dei tirocinanti disponibili tra cui individuare il candidato.
- Collocamento mirato per il diritto al lavoro dei cittadini diversamente abili o appartenenti a categorie protette.

In base a quanto appena descritto, si evince come i CPI rappresentino un importante intermediario tra coloro i quali cercano lavoro e chi lo offre e, dunque, siano un soggetto fondamentale per realizzare l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro, alla quale essi, attraverso la fornitura dei servizi ai cittadini ed alle imprese, contribuiscono già attivamente.

### Centri Orientamento Lavoro - COL

Si collocano all'interno della rete integrata dei Servizi per l'Impiego della Provincia di Roma e svolgono un'azione di orientamento volto ad attuare un percorso mirato e personalizzato sui bisogni del singolo cittadino. I principali servizi offerti si concretizzano, oltre che nella fase di accoglienza, in quella di informazione su tutte le tematiche inerenti il mondo del lavoro e, successivamente, nella fase di orientamento, impostata sulla base delle competenze ed esperienze maturate da ciascun individuo.

Anche in questo caso, è evidente che siamo in presenza di un soggetto fondamentale per la realizzazione di un'attività di incontro tra domanda ed offerta di lavoro, in quanto presidia costantemente il mercato del lavoro e quotidianamente si rapporta con le esigenze delle diverse categorie di soggetti con cui si confronta.

Da quanto riportato sopra è evidente che, ciascun attore presente sul territorio fornisce il proprio apporto nella realizzazione di un sistema di matching tra domanda e offerta di lavoro. L'elemento mancante, però, è quella che potremmo considerare l'anima del sistema stesso: nella maggior parte dei casi, infatti, i diversi attori non comunicano tra loro, facendo sì che preziose informazioni non circolino e non si alimentino tra loro.

### **Criticità e opportunità**

Rispetto all'offerta presente attualmente sul territorio romano, non è stato ancora possibile far fronte ad una forte esigenza manifestata dai soggetti operanti nel mercato del lavoro che si concretizza, come già detto, nella realizzazione di un incontro tra domanda ed offerta di lavoro immigrato. Tanto per citare un dato recentissimo, da una ricerca presentata a Roma lo scorso giugno, è risultato che solo l'1,9% dei circa 16 mila stranieri intervistati ha trovato impiego grazie ai CPI<sup>12</sup> che, ricordiamo, sono solo uno dei tanti soggetti coinvolti nell'attività di incontro tra domanda ed offerta di lavoro.

Tale situazione può essere riconducibile ad una serie di elementi di criticità:

---

12 Risultati Indagine ISMU, CENSIS e IPRS per il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, presentata a Roma il 17 giugno 2010.

- Sovrapposizione di informazioni sul territorio riguardanti la domanda e l'offerta di lavoro e frammentata offerta di servizi, che rendono non poco arduo il percorso sia alle imprese che ai soggetti che cercano lavoro, che non riescono ad orientarsi tra una serie di attori che, spesso, forniscono la stessa tipologia di servizi, lasciandone scoperti altri.
- Inadeguate competenze degli operatori preposti all'erogazione dei diversi servizi, che spesso non sono in grado di rispondere alle esigenze dei soggetti con i quali vengono in contatto.
- Scarsa conoscenza, da parte di datori di lavoro e/o persone in cerca di lavoro (immigrati), dell'esistenza sul territorio di attori che erogano i servizi elencati in precedenza.

Dalla rimozione delle criticità appena descritte, potrebbero trarre dei vantaggi:

- i potenziali datori di lavoro, attraverso la facilitazione del percorso di ricerca e selezione dei profili professionali più adatti alle esigenze di occupazione lavorativa delle imprese stesse; con una riduzione dei costi in termini di tempo e risorse necessarie per la selezione.
- i soggetti in cerca di occupazione (immigrati), con l'agevolazione del percorso di ricerca occupazionale; grazie ad una maggiore visibilità nei confronti delle imprese; attraverso una conoscenza aggiornata delle richieste di lavoro che il mercato offre in un determinato momento.

### 4.3 Abbattimento barriere e incentivi per l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati

#### Problematiche e specificità

Il primo impedimento per l'inserimento lavorativo degli immigrati è la mancanza della conoscenza della lingua italiana. Al contempo, però, frequentare un corso di italiano ritarda l'entrata dell'immigrato nel mondo lavorativo e per tale motivo in molte occasioni si rinuncia a seguirlo. *“Per gli immigrati è indispensabile conoscere la lingua, ma dovendo lavorare per portare soldi a casa, la conoscenza dell'italiano diventa un problema secondario”*, afferma un intervistato.

Rispetto alle specificità dei lavoratori immigrati, spesso ci si dimentica del fatto che posseggano delle caratteristiche, delle specificità, dei punti di forza, che ne fanno in molti settori produttivi una forza lavoro ricercata e ambita e che li differenziano dalla forza lavoro autoctona: sono disponibili a sopportare condizioni lavorative che molti italiani non accetterebbero; si adattano facilmente a diverse situazioni e sono flessibili rispetto a tempi e luoghi di lavoro; sono abituati a risolvere problematiche di diversa natura e a lavorare in gruppo; conoscono più lingue, elemento particolarmente apprezzato al giorno d'oggi dai datori di lavoro, soprattutto nel settore turistico; nella maggior parte dei casi dimostrano una fortissima motivazione.

Sono molto diffuse però le situazioni in cui gli immigrati assunti da un'azienda vanno a ricoprire posizioni quasi sempre del tutto scollegate con le proprie competenze (possedute già prima di arrivare in Italia, o acquisite attraverso percorsi di formazione) e con gli studi effettuati.

Molte volte la mancata corrispondenza tra indirizzi formativi e posizioni ricoperte è dovuta alle difficoltà che gli stranieri incontrano nel farsi riconoscere un titolo di studio acquisito nel proprio paese d'origine. L'iter burocratico da seguire per raggiungere quest'obiettivo è lungo e farraginoso: *“Il riconoscimento dei titoli di studio, soprattutto universitari, avviene ottenendo uno stato di equipollenza sull'esatto percorso, ma è davvero molto difficile riuscirci”*, dichiara un intervistato. *“Non essendoci equipollenza ci vogliono fra i 6 e i 7 anni; tranne che il titolo serve assolutamente, non si intraprende l'iter, perché è uno sperpero di soldi e di tempo!”*, sottolinea un altro.

L'abbattimento di barriere che ostacolano l'inserimento lavorativo è stato in questa sede identificato nell'insieme di azioni che, intervenendo nell'ambito socio-culturale, linguistico, tecnico-professionale favoriscono l'assunzione di un lavoratore immigrato oppure ne agevolano le condizioni lavorative.

Tali azioni sono in larga parte riconducibili a quello che viene denominato “sistema formativo”, con riferimento alle attività e agli enti che operano in questo campo.

La formazione può essere definita come un insieme di azioni organizzate da enti pubblici ovvero privati, orientate alla crescita culturale e/o professionale dei destinatari delle azioni stesse.

Nell'ambito di questa analisi, sono due i tipi di formazione che si ritiene opportuno approfondire:

- la formazione linguistica/civica, che consiste nell'organizzazione di corsi per l'apprendimento della lingua italiana e delle forme di governo, nonché di usi e costumi, del Paese ospitante;
- la formazione professionale, che invece consiste nell'organizzazione di corsi che permettano l'acquisizione (o il miglioramento) di competenze spendibili nel mondo del lavoro. Questo tipo di formazione può avvenire all'interno di classi di studio, ovvero "*on the job*", ossia sul posto di lavoro, durante l'orario lavorativo.

Un efficiente sistema di formazione genera una molteplicità di benefici sia in termini di inclusione lavorativa che in termini sociali, basti pensare alle opportunità che possono aprirsi per un immigrato che riesce a specializzarsi grazie ad un corso di formazione professionale oppure alla valenza che può assumere un'adeguata formazione linguistica.

Allo stesso tempo, gli elementi di criticità di un sistema di formazione, sono riferibili principalmente alla realizzazione di un'adeguata offerta formativa:

- complessità strutturale del sistema formativo;
- difficoltà di analisi della "domanda effettiva" di formazione ;
- ritardi fisiologici delle rilevazioni;
- molteplicità di soggetti pubblici/privati operanti nel settore.

Questi elementi, associati all'impossibilità di prevedere l'esatta ripercussione in termini di occupazione, rendono la formazione uno degli strumenti più complessi per quanto riguarda l'inclusione lavorativa.

In seguito proponiamo un'analisi dei principali soggetti, sia pubblici che privati, che operano nel campo della formazione sul territorio romano.

## Meccanismi e strumenti

Le trasformazioni sociali, culturali e politiche avvenute negli ultimi dieci anni a livello nazionale e sopranazionale, hanno determinato profondi cambiamenti sul sistema dei servizi per l'impiego, sistema che si è dovuto confrontare da una parte con nuove forme di precarietà e dall'altra con un flusso in entrata di migranti spesso incontrollabile. Per "sistema dei servizi per l'impiego" si intende l'insieme degli attori necessari per facilitare il matching fra mondo della formazione e tessuto produttivo locale.

Così come descritto nelle "Note di indirizzo per la programmazione 2008-2013" da parte dell'Assessorato alle politiche del lavoro e formazione della Provincia di Roma, "[...] la chiave di volta nell'approccio a questo nuovo modello sta nel rapporto sinergico tra gli interventi di formazione e le politiche attive del lavoro. I servizi pubblici per l'impiego devono avere un ruolo strategico nell'accompagnare le persone nelle fasi di ingresso o reingresso nel mercato del lavoro tramite interventi di formazione ad hoc integrati con nuove forme di ammortizzatori sociali".

### **Gli attori principali nel contesto romano**

Passando alla disamina dei principali attori che operano all'interno del sistema formativo romano, innanzitutto troviamo i diversi livelli amministrativi locali:

#### Provincia

L'ente locale che si occupa principalmente di formazione sul territorio romano è la Provincia di Roma, la quale gestisce le risorse del Fondo Sociale Europeo (FSE) per la formazione e l'innovazione. Tali fondi, che nel biennio 2008/09 ammontavano a 30 milioni di Euro erano articolati secondo specifiche linee di intervento (assi), così come illustrato nella seguente tabella.

Avviso	Titolo	Asse del POR	Totale risorse
"A"	Formazione di lavoratori occupati	Adattabilità	€ 11.800.000
"B"	Formazione lavoratori inoccupati o disoccupati	Occupabilità	€ 11.419.594
"C"	Interventi a sostegno dell'inclusione sociale	Inclusione	€ 2.945.000
"D"	Alta formazione e formazione permanente	Capitale Umano	€ 3.907.272
		<b>TOTALE</b>	<b>€ 30.071.866</b>

Tabella 1 Banditura 2008-2009 - PET Fondo Sociale Europeo 2008-2010<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Fonte: Assessorato Lavoro e Formazione della Provincia, 2008, "Formazione e Innovazione, Banditura 2008-2009".

## Regione

L'offerta formativa della Regione è vasta (sebbene gran parte dei corsi finanziati sia gestita dall'Amministrazione provinciale) e differenziata per fasce d'età, curriculum di partenza, settore di destinazione (formazione di primo livello, formazione individualizzata, post diploma, stage, alta formazione e formazione superiore integrata).

Le tipologie di corsi formativi previsti dalla Regione sono:

- *corsi finanziati* (gratuiti): il finanziamento proviene dal FSE (stessi corsi della Provincia);
- *corsi in autofinanziamento*: sono finanziati dalla Regione;
- *corsi autorizzati* (a pagamento): per cui la Regione rilascia agli enti gestori l'autorizzazione a svolgere corsi di formazione privati non finanziati.

## Comune

Il Dipartimento attività economico-produttive, formazione-lavoro è la nuova struttura di linea nella quale sono confluiti i Dipartimenti VIII (commercio e attività produttive) e XIV (formazione e lavoro).

I corsi promossi dal Comune sono di 2 tipi:

- *corsi auto-finanziati*: sono legati alla programmazione triennale della Regione e al piano regionale annuale; stanno assumendo un ruolo sempre più importante in seguito alla riforma della scuola secondaria superiore e dei cicli scolastici e l'introduzione dell'obbligo formativo fino a 18 anni. Progressivamente questi corsi ridurranno l'offerta formativa post-diploma e/o post-laurea per dedicare risorse all'obbligo formativo;
- *progetti formativi finanziati dal Fondo Sociale Europeo*: sono progetti presentati alla Regione Lazio o al Ministero del lavoro che non hanno un carattere ricorrente, rivolti ad un'utenza più vasta.

La maggior parte di questi corsi viene realizzata nei Centri di Formazione Professionale (CFP) e nelle Agenzie formative accreditate dal Comune.

In particolare i Centri di Formazione si distinguono in:

- *Centri Provinciali di Formazione Professionale (CPFP)*: sono gestiti dalla Provincia di Roma e propongono diverse opportunità sia per i minori che devono assolvere all'obbligo formativo o d'istruzione, che per gli adulti che cercano occasioni di qualificazione o riqualificazione professionale. I corsi organizzati sono completamente gratuiti. Attualmente i centri sono 7 e sono presenti sull'intero territorio della Provincia di Roma.
- *Centri di Formazione Professionale Comunali (CFP)*: operano in regime di convenzione 10 enti e 7 comuni che rientrano nel sistema degli accreditamenti previsto dalla Regione Lazio. Offrono anch'essi corsi di qualificazione o riqualificazione professionale.

Per quanto riguarda gli Enti di Formazione Accreditati (EFA), sono enti di diversa estrazione - privati, sindacali, ecclesiastici etc. - che partecipano con progetti agli avvisi e ai bandi emanati dalla Provincia e dal Comune.

Gli altri attori che intervengono nella formazione sono:

- Imprese: soggetti che assumono i beneficiari dei corsi di formazione, o formano gli stessi direttamente in ufficio durante l'orario lavorativo. Il ruolo delle imprese è fondamentale per migliorare l'efficacia dei corsi di formazione, dovendo indicare a enti/strutture private le figure professionali necessarie nel relativo settore.
- Centri per l'impiego (CPI): come accennato in precedenza, sono i soggetti deputati all'accoglienza e all'orientamento di persone in cerca di lavoro. Con riferimento alla formazione, questi centri offrono tirocini formativi e di inserimento lavorativo finalizzati all'acquisizione di competenze professionali.
- Centri servizi per l'immigrazione (CSI): offrono percorsi d'orientamento e accompagnamento diretto ai servizi e di mediazione linguistica e culturale attraverso specifiche figure che prendono il nome di "mediatori". I CSI fanno anch'essi riferimento alla Provincia di Roma e ad oggi sono 13.
- Centri orientamento lavoro (COL): all'interno della rete integrata dei servizi per l'impiego i COL svolgono l'azione di orientamento di secondo livello (secondo quanto previsto dalla L.R. 38/98 e dal Masterplan regionale dei servizi per il lavoro) al fine di attuare una strategia mirata e personalizzata sui bisogni del singolo cittadino. Lo scopo è quello di accompagnare la persona nella definizione di un percorso formativo e professionale, sostenendola in un processo di autonomia decisionale e consapevolezza delle scelte secondo un'ottica auto-orientativa ed esplorativa. Attualmente sono attivi 18 COL a Roma.
- Capitale Lavoro S.p.A.: società in house della Provincia che svolge un ruolo di supporto per ciò che riguarda la formazione e le politiche attive del lavoro, vista la lunga esperienza affrontata in questi anni nella valorizzazione dei Centri per l'impiego.

### **Strumenti chiave**

Per riuscire nell'operazione di matching fra mondo della formazione e tessuto produttivo locale servono strumenti che diano di volta in volta i giusti incentivi ai destinatari della formazione e/o alle imprese. Di seguito verranno descritti quelli che meglio si adattano allo scopo di agevolare l'inclusione lavorativa di soggetti svantaggiati (immigrati), gran parte dei quali previsti dalla Riforma Biagi (legge 30/2003 - "Delega al Governo in materia di occupazione e mercato del lavoro").

### Voucher

È uno strumento volto a favorire la scelta di percorsi di formazione individuale. La normativa europea consente di utilizzare risorse comunitarie e nazionali verso percorsi scelti dai destinatari.

La Regione Lazio organizza ogni anno un catalogo molto ampio di offerte formative all'interno del quale gli interessati possono scegliere individualmente un corso. Se la prenotazione viene accettata, si riceve dalla Regione un voucher, cioè un buono con il quale è possibile recarsi direttamente presso il centro che organizza il corso e iscriversi gratuitamente.

Come ben descritto nel sito (<http://www.sirio.regione.lazio.it/>) *“il catalogo è strutturato in tre macrotipologie di interventi (A, B e C):*

- *tipologia A: percorsi di formazione superiore ed innovazione. Trattasi di percorsi destinati a persone disoccupate/inoccupate in possesso di diploma secondario o di laurea (triennale e/o quinquennale);*
- *tipologia B: percorsi ad integrazione dei curriculum scolastici e di Formazione permanente, destinati alla popolazione adulta in età lavorativa, con priorità a quelli di età superiore ai 45 anni fuoriusciti dal mercato del lavoro e studenti con età superiore a 18 anni;*
- *tipologia C: percorsi di formazione continua, destinati alla forza lavoro occupata, lavoratori in mobilità, lavoratori atipici nonché dipendenti della pubblica amministrazione”.*

### Piano d'azione individuale (PAI)

Il Piano d'Azione Individuale è uno strumento che permette all'utente di definire un percorso individuale di formazione o lavoro all'interno dei servizi e delle opportunità offerte.

Questo percorso viene definito attraverso un colloquio d'orientamento tenuto con gli operatori dei CPI, durante il quale vengono analizzate le richieste dell'utente e vengono individuate le proprie competenze, capacità e bisogni.

L'utente che sottoscrive il patto dovrà assumersi dei doveri (alla stregua del CPI) finalizzati alla realizzazione del PAI stesso e sarà supportato per sei mesi da un sostegno al reddito di 500 euro netti mensili erogati attraverso una carta prepagata personale.

### Mediatore

All'interno dei CSI è presente questa figura, fondamentale nelle fasi di orientamento e accompagnamento dell'utente. Il mediatore infatti inizialmente ha il compito d'individuare, tramite colloquio, le capacità, peculiarità e i fabbisogni dell'utente al fine di tracciarne il percorso formativo e/o d'inserimento lavorativo più adeguato. Una volta stabilito e iniziato questo percorso, il mediatore

deve supportare l'utente *in primis* dal punto di vista linguistico e culturale, aspetti critici quando il beneficiario è uno straniero da poco tempo arrivato in Italia.

### Fondi interprofessionali

I fondi paritetici interprofessionali nazionali per la formazione continua sono organismi di natura associativa promossi dalle organizzazioni di rappresentanza delle parti sociali attraverso specifici accordi interconfederali stipulati dalle organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori, maggiormente rappresentative sul piano nazionale.

Possono essere istituiti per ciascuno dei settori economici dell'industria, dell'agricoltura, del terziario e dell'artigianato. I datori di lavoro possono infatti chiedere all'INPS di trasferire il contributo ad uno dei fondi paritetici interprofessionali, che provvederà a finanziare le attività formative per i lavoratori delle imprese aderenti.

I fondi finanziano piani formativi aziendali, settoriali e territoriali, che le imprese, in forma singola o associata, decideranno di realizzare per i propri dipendenti. Possono inoltre finanziare piani formativi individuali, nonché ulteriori attività propedeutiche o comunque connesse alle iniziative formative.

### Libretto formativo

Il Libretto Formativo del Cittadino, istituito secondo un format comune nazionale (con il Decreto Interministeriale del 10 ottobre 2005), è uno strumento utile per raccogliere, sintetizzare e documentare le esperienze di apprendimento dei cittadini lavoratori nonché tutte le competenze acquisite nella scuola, nella formazione, nel lavoro, nella vita quotidiana. Il Libretto Formativo è quindi in grado di raccogliere, formalizzare e rendere tracciabili informazioni di diversa natura e valore e quindi anche:

- competenze acquisite in percorsi formativi anche se non conclusi o non legati ad un titolo di studio;
- competenze acquisite sul lavoro o in altre attività verificate tramite un processo di valutazione e validazione;
- competenze comunque acquisite, auto-dichiarate ed eventualmente accompagnate da evidenze documentali.

Nella sua impostazione, il Libretto è impostato in modo tale che l'individuo si collochi al centro di un sistema di opportunità tra le quali la valorizzazione delle competenze comunque acquisite è vista come un elemento chiave per favorire e sostenere l'occupabilità.

Il Libretto potenzialmente aiuta la ricostruzione e la valorizzazione del patrimonio di competenze e apprendimenti maturato dal lavoratore; rende più efficace l'identificazione del fabbisogno formativo e

il conseguente allestimento di iniziative di formazione; accoglie e rende “tracciabili” e trasparenti le informazioni sugli esiti dell’apprendimento formale, non formale e informale.

Tra il 2006 e il 2008 è stata realizzata una sperimentazione ristretta del Libretto in 13 Regioni al fine di costituire la struttura della banca dati e definire procedure e metodologie di servizio.

Dalla sperimentazione emerge che il Libretto Formativo è uno strumento che può trovare spendibilità in molteplici contesti: presso organismi che operano nella formazione professionale (iniziale, permanente e continua) così come nei servizi per l’impiego o nelle agenzie preposte all’incontro domanda/offerta di lavoro.

Tale strumento è stato ed è tuttora al centro di numerose iniziative, tra cui quella della Regione Lazio che, con il Comando Militare Italia Centrale da un lato e il Ministero della Difesa dall’altro, hanno richiesto assistenza per applicare il Libretto Formativo al fine di documentare e rendere meglio spendibili le competenze del personale militare congedato dopo la ferma breve volontaria di uno o tre anni nell’esercito.

Inoltre, alcuni Fondi Interprofessionali hanno manifestato interesse alla possibilità di applicare il Libretto per tracciare gli esiti formativi dei loro percorsi.

### **Criticità e opportunità**

Nel corso dell’analisi desk è stato possibile rilevare una serie di opportunità e di ostacoli relativi al tema della formazione che, nel corso delle interviste agli stakeholders, sono state confermate e/o integrate.

Di seguito si riportano le principali criticità che caratterizzano la realtà formativa del Comune di Roma.

#### ➤ ***Livelli di formazione/qualifica non sempre corrispondenti alle esigenze del mercato***

Uno dei principali problemi che affligge la formazione a Roma è proprio questo: vengono formate persone tenendo poco conto (talvolta per nulla) delle esigenze del mercato in termini qualitativi e quantitativi. Ciò determina due ordini di problemi:

- *qualifiche troppo elevate*: talvolta il livello di qualifica dell’utente che ha beneficiato della formazione è superiore rispetto a quello delle figure professionali richieste dalle imprese. Questo è un problema che si trovano spesso ad affrontare gli immigrati-utenti, che vanno a svolgere mansioni diverse (e spesso molto inferiori), rispetto alle competenze acquisite durante il periodo di formazione. A conferma di ciò anche l’affermazione di alcuni intervistati: “[...] il 35% degli immigrati ha una qualifica alta, ma ciò non li facilita”. “[...] In quasi tutti i corsi di formazione di disoccupati, il livello di formazione è alto. Si sente la mancanza di una rete: dovrebbero farla le associazioni che già operano nel settore”;

- qualifiche troppo basse: il secondo problema è l'opposto del precedente; il livello di formazione degli utenti è inferiore rispetto a quello richiesto dalle imprese. Ciò accade soprattutto nell'ambito dell'alta formazione; la causa può essere identificata ancora una volta nel fatto che la formazione viene organizzata, nella maggior parte dei casi, senza tener conto delle esigenze specifiche delle imprese operanti sul territorio di riferimento.

Un elemento che probabilmente va ad amplificare la portata di questa problematica, è il periodo di crisi economica che stiamo attraversando in quanto *"[...] spinge le aziende a non cercare chi ha una qualifica medio-alta perché andrebbe pagato di più. Nel momento della ripresa, però, è probabile che ci sarà un incremento della richiesta di professionalità, dal momento che le aziende non avranno più personalità per gestire lo sviluppo"*<sup>14</sup>.

La formazione, dunque, dovrebbe essere mirata a quelle che sono le reali esigenze del mercato, tenendo conto della tipologia di figure richieste, del livello d'espansione del settore e della carenza di offerta di lavoro da parte dei lavoratori autoctoni.

➤ ***Mancanza di raccordo tra esigenze delle imprese e indirizzi formativi***

Si tratta di un ostacolo strettamente collegato al precedente. Come già detto, i livelli di qualifica non sono allineati con le esigenze del mercato; facendo un passo in avanti possiamo affermare che gli indirizzi formativi non corrispondono alle esigenze delle imprese. Ad esempio un aspetto molto criticato dagli intervistati è il contenuto dei corsi: *"[...] devono essere attivati in relazione agli effettivi lavori che poi l'immigrato andrà a fare, sennò sono inutili. Ad esempio, visto che la maggior parte di loro lavora nella cura della casa/persona, sarebbero opportuni corsi per conoscere elementi di base quali ad esempio il voltaggio della corrente, i prodotti più efficaci per la pulizia, ecc., ma anche elementi di primo soccorso"*<sup>15</sup>.

Altro elemento di criticità evidenziato in alcune interviste riguarda la durata dei corsi: *"[...] vengono fatti stage di 15 giorni, quando invece sarebbero necessari almeno 2 mesi"*<sup>16</sup>.

La causa principale di questa inefficienza è da ricercare nella mancanza di una rete territoriale tra enti locali, enti formatori ed imprese, che garantisca uno scambio di informazioni tale da assicurare un allineamento degli indirizzi formativi con le esigenze delle aziende. Secondo un intervistato che lavora alla Provincia: *"le cose ora stanno cambiando. Nella presentazione del progetto le imprese devono già dichiarare quante persone hanno intenzione di assumere e con quali finalità. La Provincia, inoltre, ricontatta queste imprese prima dell'inizio del progetto stesso"*. Secondo altri stakeholders invece la

---

<sup>14</sup> Cit. responsabile di un ente bilaterale

<sup>15</sup> Cit. rappresentante di un'associazione di categoria

<sup>16</sup> Cit. rappresentante di un ente bilaterale.

situazione non sta migliorando e non migliorerà fintanto che gli attori non capiranno che un'inefficiente formazione è un “[...] problema di tutti [...]]. Il sistema ha davvero bisogno di anelli di congiunzione tra enti pubblici e imprese”, dato che i primi poco si adattano alle esigenze delle seconde. Un'altra causa emersa dalle interviste è quella visione, oramai passata, secondo cui pubblico/privato e cittadino/impresa siano “fazioni” contrapposte: “[...] i Centri per l'Impiego sono considerati per il cittadino, mentre le agenzie private per le imprese. Una prova di ciò è il dato secondo cui solamente il 10% delle imprese della provincia romana si rivolge ai CPI”<sup>17</sup>.

Primo passo per migliorare tale situazione è perciò lo sviluppo di una rete di legami forti che coinvolga tutti gli attori della realtà romana al fine d'assicurare un forte raccordo tra gli indirizzi formativi e le esigenze dell'impresa. Altro elemento necessario è la “formazione on the job”, cioè “durante l'orario di lavoro”, attraverso la quale i neo-lavoratori ricevono una formazione sicuramente utile allo svolgimento delle proprie mansioni e quindi anche al soddisfacimento dei bisogni delle aziende. Questa direzione sembra coincida con quella intrapresa dal Governo centrale, il quale vorrebbe rivitalizzare lo strumento delle “150 ore” di formazione all'interno del lavoro, utilizzate dal lavoratore autoctono per la laurea o il diploma ma poco usate dal lavoratore straniero; quest'ultimo potrebbe avvalersi di queste ore, a lui spettanti, per seguire dei corsi di formazione linguistica e civica.

➤ **Inadeguate competenze linguistiche**

Un altro problema è riconducibile alle difficoltà di accesso ai corsi di lingua italiana “Sono pochi, non pubblicizzati o pubblicizzati male”, nonché alla scarsa offerta formativa sul territorio romano: “A Roma l'offerta c'è, ma è informale, da parte dei soggetti del terzo settore e delle rete di scuole. I corsi canonici della provincia sono molto pochi; forse uno a partire da quest'anno”. “Non c'è offerta formativa!” constata un altro intervistato, “così si verifica che ci siano molte associazioni di immigrati che sopperiscono alle carenze dello Stato”. In questo modo però i corsi di lingua “[...] diventano quasi una forma di isolamento invece che di integrazione”.

Infine i corsi di lingua “dovrebbero essere volti a facilitare l'inserimento lavorativo degli immigrati soprattutto in una logica di riduzione degli incidenti sul lavoro”.

➤ **Mancanza di coordinamento fra i vari attori della realtà territoriale**

Roma si caratterizza per un forte livello di frammentazione: “Non c'è una rete territoriale che garantisca un inserimento efficace nel mercato lavoro; la causa è da ritrovare nella delega agli enti

---

<sup>17</sup> Cit. rappresentante di un'organizzazione di promozione e gestione di azioni nel campo delle politiche del lavoro, dell'occupazione e dell'inclusione sociale.

*locali di molte funzioni*". Questa frammentazione si ritrova anche dal punto di vista informatico: "[...] oggi a Roma assistiamo ad un fenomeno di federalismo informatico", che causa non poche difficoltà.

Un buon coordinamento fra i vari attori territoriali, oltre ad aumentare l'accessibilità ai corsi di formazione, avrebbe conseguenze positive per le aziende:

- verrebbero assunte figure professionali preparate, maggiormente rispondenti alle esigenze delle imprese;
- si aprirebbero di più le aziende sane, avendo la garanzia della rete e verrebbero escluse le aziende non sane;
- migliorerebbero le condizioni contrattuali (garanzia d'equità).

Ad oggi le uniche esperienze di "rete" riguardano i tavoli tematici, organizzati dal responsabile del piano di zona sull'immigrazione. Ad essi partecipano tutti i distretti della Provincia (17), gli operatori dei comuni, le ASL, i CPI, le associazioni d'immigrati sul territorio e quelle responsabili del terzo settore. La mancanza di coordinamento sulla formazione si riscontra anche fra enti locali che amministrano differenti zone territoriali: *"Se una persona segue un corso formazione nel Lazio e poi si sposta in un'altra regione, rischia di non vedere riconosciuto quel titolo. Lo stesso avviene per gli operatori e gli stranieri che hanno ricevuto una formazione nel proprio paese d'origine. Ci sono stati, e ci sono, molti casi di stranieri che all'estero fanno formazione linguistica, civica (italiana) e professionale, poi non riconosciuta in Italia"*<sup>18</sup>.

#### ➤ **Mancanza di controlli e ispezioni**

Lo stanziamento di ingenti somme di denaro a favore della formazione richiede anche un'attività di controllo e d'ispezione scrupolosa e continua, che avvenga sia ex-ante, che ex-post. In tale modo si potrebbero allontanare dal circuito formativo quegli enti e quelle imprese non virtuose; non di rado infatti vengono organizzati corsi con una durata completamente scollegata rispetto alle esigenze formative dei partecipanti. Altre volte le imprese assumono con contratti atipici lavoratori immigrati con il solo obiettivo di accedere ad alcuni vantaggi e incentivi (monetari e non) che un determinato tipo di contratto garantisce all'azienda stessa.

Tale esigenza di monitoraggio è molto diffusa fra i diversi attori della realtà formativa romana; i soggetti intervistati hanno ravvisato tale necessità e hanno individuato nel CPI l'attore che dovrebbe coordinare le azioni di ispezione e controllo.

---

<sup>18</sup> Cit. rappresentante di un'organizzazione di promozione e gestione di azioni nel campo delle politiche del lavoro, dell'occupazione e dell'inclusione sociale.

## **4.4 La gestione della diversità e la valorizzazione delle specificità**

### **Problematiche e specificità**

Attraverso i processi gemelli di globalizzazione e localizzazione, le prospettive di business delle aziende Europee continuano a spostarsi ed espandersi oltre i confini nazionali. Sebbene la grande maggioranza delle PMI Europee operi a livello locale, le opportunità e le sfide cui si trovano di fronte sono legate in modo inestricabile a processi che avvengono a cavallo di regioni, paesi e continenti. Senza differenze tra chi agisce a livello globale o locale, il fatto che le società civili, i consumatori, le strutture di mercato e la forza lavoro si stiano diversificando sempre di più è un fattore centrale delle attività imprenditoriali. Il riconoscimento di questo fenomeno sarà con grande probabilità un fattore critico di successo per le imprese in un ambiente in continua trasformazione.

In questo contesto assume particolare importanza la capacità di governare la diversità interna a vantaggio delle dinamiche competitive dell'impresa.

La diversità all'interno della popolazione è definita come una delle caratteristiche più evidenti dell'Europa di oggi. In questo contesto, il concetto di diversità può essere declinato in sei ambiti da un punto di vista politico e legale: genere, età, razza ed origine etnica, orientamento sessuale, religione e credo, e disabilità. Dati i fini del progetto, ci concentreremo principalmente sulle politiche per le minoranze etniche.

La diversità della forza lavoro di un'azienda – o meglio, la capacità di sfruttarla – ha un duplice vantaggio: da un lato consente di capire e rispondere meglio alle esigenze di una clientela diversificata (si pensi ad esempio al settore turistico), dall'altro migliora la motivazione e dunque la produttività del personale.

Al livello più semplice, il management della diversità può essere inteso come un processo volto a creare e mantenere un ambiente di lavoro positivo dove sia le somiglianze che le differenze tra gli individui sono considerate e valorizzate. L'obiettivo è assicurare che tutti possano esprimere il proprio potenziale e massimizzare il proprio contributo verso gli obiettivi strategici dell'organizzazione. Riflettendo sulle sfide e opportunità portate dalla crescente diversità in azienda, i livelli manageriali possono anche mirare all'utilizzo della diversità dentro e fuori l'organizzazione come una forma di capitale a sé stante. Come tale, un'agenda per la diversità può dunque aiutare le imprese non solo a considerare la diversità del loro ambiente operativo ed umano per buone ragioni etiche e morali, ma anche al fine di utilizzarla per massimizzare il loro vantaggio competitivo.

La comprensione della diversità si è andata evolvendo dagli anni '70 quando il termine era usato principalmente in riferimento alle minoranze e alle donne nel mercato del lavoro. È stato a lungo ovvio per i manager che parlare di diversità della forza lavoro significasse incrementare la partecipazione di

donne e membri di minoranze etniche e nazionali, quindi assumere più lavoratori provenienti da gruppi “identitari”. In base ad un emendamento costituzionale del 1974-1975 il Governo USA spinse le imprese a assumere più donne e membri di minoranze e a dare loro maggiori opportunità di crescita professionale.

Gli esperti di diversity hanno cominciato a mettere in dubbio l’efficacia delle c.d. “azioni positive”. Hanno notato come spesso si trattasse di interventi isolati nei settori risorse umane, non in grado di diffondersi all’intera impresa e all’ambiente di lavoro. All’inizio si sono sviluppati metodi di selezione del personale creativi, volti a modificare il mosaico umano dell’impresa. Spesso, tuttavia, il turnover dello staff risultava elevato e donne e membri delle minoranze non progredivano nelle gerarchie interne come sperato. I beneficiari delle azioni finivano per essere stigmatizzati come poco qualificati. La “cultura dominante” dell’uomo bianco e anglo-sassone considerava la pari opportunità come una forma celata di discriminazione all’inverso. Di conseguenza i programmi di pari opportunità sono stati spesso smantellati o ignorati.

Il bisogno di andare oltre i settori risorse umane (includendoli allo stesso tempo) è evidente nello studio della Commissione Europea (2003: 3), Costi e Benefici della Diversità, in base al quale i 5 principali vantaggi delle imprese con politiche attive per la diversità sono:

- 1) rafforzamento dei valori culturali all’interno dell’organizzazione;
- 2) promozione dell’immagine dell’impresa;
- 3) maggiore capacità di attrazione di personale qualificato;
- 4) miglioramento della motivazione e dell’efficienza della forza lavoro;
- 5) miglioramento dell’innovazione e della creatività.

È significativo notare che tali benefici riguardano l’intera impresa, non solo alcuni settori, specialmente ai livelli dirigenziali.

### **Meccanismi e strumenti**

Ad oggi, la gestione della diversità ha ricevuto una rilevante attenzione a livello politico – ad esempio, creazione del Ministero per le Pari Opportunità e raccomandazioni della Commissione Europea (2003; 2005; 2008). Questo impegno politico indubbiamente importante non si è però concretizzato in interventi concreti. La legislazione vigente a livello UE sulla diversità è stata incorporata nella legislazione di ogni paese membro, col conseguente obbligo per le imprese di adeguarvisi ed includere tutti e sei gli ambiti nelle politiche per la diversità.

A livello nazionale, una prima sistematizzazione degli spunti internazionali in tema di diversity management si riscontra nell’iniziativa della Carta per le Pari Opportunità e l’Uguaglianza sul Lavoro da

parte del Ministero per le Pari Opportunità, che si configura per ora come quadro di riferimento valoriale incentrato soprattutto sulla diversità di genere.

Ad oggi, nel contesto di Roma e provincia non si registrano esperienze significative di buone pratiche nella messa a sistema degli attori operanti sul territorio per quanto riguarda la gestione e l'inclusione della diversità in ambito lavorativo, con la notevole eccezione del progetto "Diversità al Lavoro" nato nel 2009 su iniziativa di una partnership di attori pubblici e privati come UNAR (Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali – Ministero per le Pari Opportunità), Fondazione Sodalitas, Synesis Career Service e Fondazione Adecco per le Pari Opportunità.

L'iniziativa nasce con l'obiettivo di facilitare fattivamente l'inserimento lavorativo per persone con disabilità e persone di origine straniera, coinvolgendo aziende ed istituzioni sensibili a valori come diversità e inclusione sociale, e si articola in una serie di eventi: in primis il Career Forum, alla sua seconda edizione nel Novembre 2010 a Roma, che offre la possibilità di incontrare il personale HR delle aziende coinvolte, presentando curricula e sostenendo colloqui di lavoro.

Alla prima edizione hanno partecipato 10 aziende partner (di cui 7 presenti all'evento), con 256 visitatori, dei quali il 48% stranieri (37 le nazionalità presenti) e il 52% appartenenti a categorie svantaggiate. I promotori organizzano inoltre incontri gratuiti dedicati ai candidati con l'obiettivo di fornire coaching specifico per affrontare le selezioni e per la redazione dei CV, oltre a workshop destinati ai recruiter aziendali al fine di sensibilizzare ed informare sul tema dell'integrazione lavorativa.

Il tutto ha come punto di riferimento il portale web [www.diversitalavoro.it](http://www.diversitalavoro.it) attraverso il quale è possibile ottenere informazioni sulle iniziative, consultare le opportunità di lavoro e le posizioni aperte e inviare direttamente la propria candidatura.



Il progetto rappresenta un'interessante opportunità di avvicinamento tra il mondo delle imprese e quello delle categorie protette, con una partecipazione significativa di cittadini immigrati, oltre ad

essere un momento di raccordo tra stakeholder pubblici e privati al fine di operare un matching tra domanda e offerta di lavoro per le categorie coinvolte. È auspicabile un consolidamento del ruolo del sito web come luogo di networking oltre a un maggior peso della dimensione informativa sulla gestione della diversità per gli attori. Inoltre, non sembrano essere per ora disponibili sul sito dati sugli outcome del progetto in termini di personale effettivamente assunto o coinvolto in stage presso le aziende partecipanti.

### **Criticità e opportunità**

I risultati dell'indagine evidenziano come il tessuto locale non abbia ancora recepito sia le istanze e gli indirizzi politici nazionali e internazionali in termini di pari opportunità, sia le opportunità in termini competitivi derivanti dalla gestione della diversità e distintività delle risorse umane.

Senza dubbio esiste una serie di iniziative e progetti, anche eccellenti, di singoli soggetti pubblici e privati, ma quello che manca, tuttavia, è una policy in grado di coordinare attori e risorse, rischiando, così, di costruire le ennesime "cattedrali nel deserto".

## 5. Un modello innovativo per l'integrazione lavorativa nel comune di Roma

### 5.1 Le componenti del modello motivazionale

Il percorso di analisi del fenomeno dell'integrazione lavorativa, illustrato nei capitoli precedenti, ha evidenziato l'esistenza di alcuni **ostacoli** e di altrettante **opportunità** nel processo di integrazione lavorativa, di tipo generale ma anche specifici del territorio di riferimento, riconducibili sia a caratteristiche distintive degli immigrati che al contesto normativo, culturale e al tessuto socio-economico; tali ostacoli e opportunità sono stati alla base del modello di integrazione lavorativa sviluppato.

Il superamento dei primi e l'attivazione delle seconde è, infatti, la condizione per realizzare un processo di integrazione sostenibile nel lungo periodo. A tal fine sono stati identificati sia quegli **strumenti** in grado di rispondere alle esigenze emerse, sia quei **meccanismi motivazionali** che determinano la partecipazione attiva - condizione per il funzionamento e l'efficacia degli strumenti stessi- di tutti i soggetti coinvolti nel processo di integrazione. Questi ultimi, infatti, assumeranno un ruolo attivo nel processo di integrazione solo nel caso in cui abbiano una "buona ragione" per farlo. La motivazione, o meglio le motivazioni dei differenti attori, diventano quindi fattori abilitanti del processo.

Il modello, per tale ragione definito motivazionale, lavora quindi su 4 componenti: gli ostacoli, le opportunità, gli strumenti e la motivazione, come illustrato anche nella figura di seguito riportata

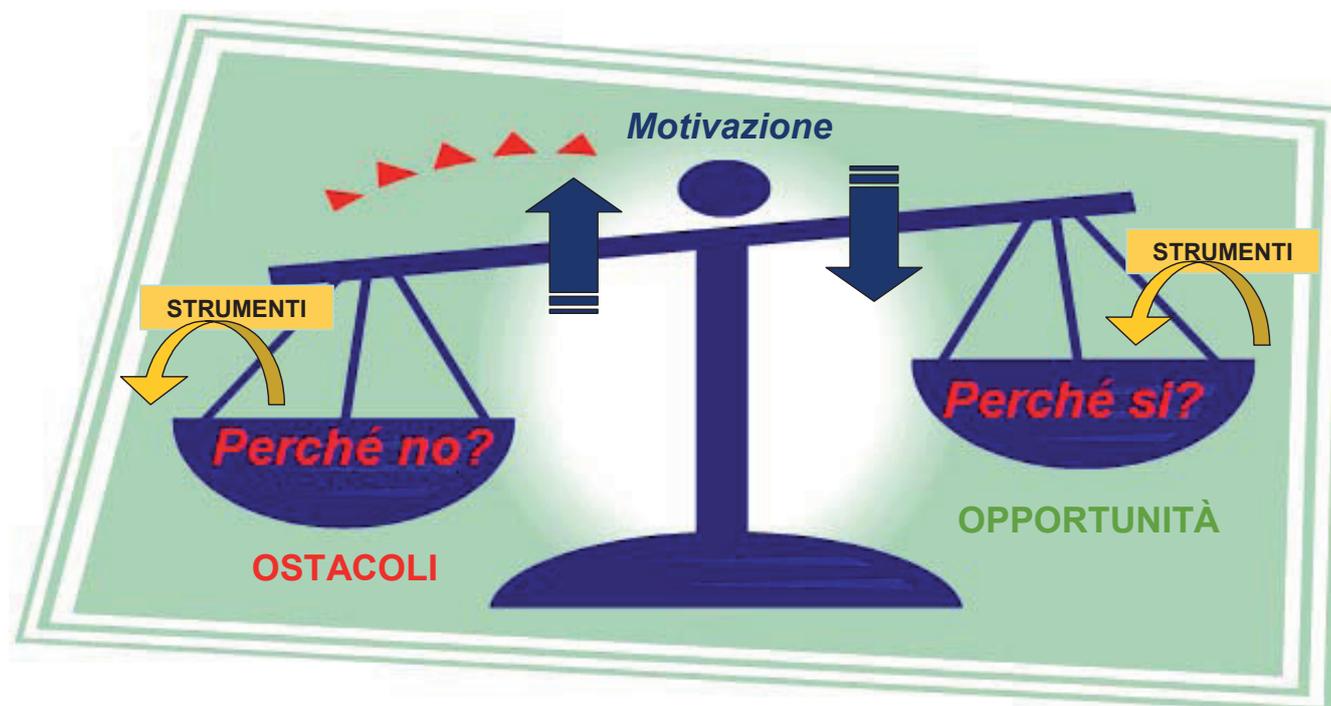


Figura 6 Il modello motivazionale e le componenti

- **Gli ostacoli:** si collocano sul piatto della bilancia dei “perché no”, in quanto individuano tutti quegli elementi e condizioni che impediscono – sia dal lato della domanda che dell’offerta – che si realizzi l’inserimento lavorativo e l’equità occupazionale degli immigrati. Come approfondito e illustrato nei capitoli precedenti sono principalmente riconducibili a:
  - problemi legati alla conoscenza, in particolare, per gli immigrati, della lingua e della cultura e, per immigrati e imprese, della normativa, delle procedure amministrative e delle opportunità occupazionali;
  - problemi di riconoscimento e di conoscenza delle professionalità possedute dagli immigrati e quindi di una non sempre adeguata collocazione nel mercato del lavoro;
  - problemi di disallineamento tra le esigenze delle imprese e offerta di formazione e specializzazione;
  - infine, ma senza con questo esaurire le diverse problematiche, a politiche di minimizzazione dei costi del personale piuttosto che di valorizzazione delle specificità quale elemento di vantaggio competitivo.
- **Le opportunità:** si collocano sul piatto dei “perché sì”, in quanto identificano le caratteristiche distintive degli immigrati ed i vantaggi che ne derivano per le imprese e per il territorio di riferimento dall’impiego di un lavoratore immigrato e dalla sua permanenza in condizioni di equità occupazionale. Sono riconducibili principalmente alle caratteristiche distintive degli immigrati – multilinguismo, forte motivazione, intraprendenza, etc, - che li rendono potenzialmente competitivi sul mercato del lavoro, ma anche ad una carenza di figure professionali in alcuni comparti per tipologia di impiego e/o per tempi di lavoro.
- **Gli strumenti:** sono i meccanismi attraverso i quali è possibile operare per sviluppare e sfruttare le opportunità e ridurre o eliminare gli ostacoli, facendo sì che possa realizzarsi un ritorno in termini positivi per tutti gli attori che operano nel mercato del lavoro. Nelle pagine seguenti, dunque, verranno illustrati i possibili strumenti che il Comune di Roma, interpretando il mondo economico e produttivo della città, potrebbe in futuro attivare allo scopo di realizzare un reale bilanciamento tra i diversi elementi e favorire, così, l’attivazione di processi di integrazione lavorativa dei soggetti svantaggiati sul territorio comunale, creando un vantaggio per tutti i soggetti che vi operano.
- **La motivazione:** rappresenta la taratura della bilancia, in quanto individua i meccanismi motivazionali su cui fare leva, differenziati per tipologia di soggetto. In linea generale sono state identificate le seguenti categorie con le rispettive leve motivazionali:

- Politici: i livelli comunali, provinciali e regionali che intervengono direttamente e indirettamente sul tema; generalmente hanno un'esigenza di consenso sociale che si regge sulla capacità di rispondere a interessi molteplici, diversificati e spesso anche contrastanti.
- Operatori: i soggetti pubblici e privati che erogano servizi finalizzati all'integrazione, quali ad es. servizi di informazione, orientamento, matching tra domanda e offerta di lavoro, formazione professionale, etc.; la loro esigenza è creare e consolidare un vantaggio competitivo, che per i soggetti pubblici si traduce in vantaggio istituzionale, ovvero perseguire la propria missione pubblica.
- Destinatari dal lato della domanda: immigrati, di prima e seconda generazione, in condizioni di svantaggio, la cui principale esigenza è quella di stabilità e legalità, a cui segue l'esigenza di parità di trattamento.
- Destinatari dal lato dell'offerta: le imprese, di autoctoni e di immigrati, che attivano la domanda di lavoro o intraprendono percorsi di equità occupazionale in risposta alla loro esigenza di migliorare le performance aziendali, sopravvivere e competere sul mercato.
- Facilitatori: le rappresentanze degli immigrati, delle imprese e dei lavoratori, che proprio per il loro ruolo possono migliorare l'incontro tra esigenze e risposte; generalmente hanno un'esigenza di legittimazione sociale e riconoscimento del proprio ruolo che si basa sulla capacità di rispondere ad esigenze solitamente uniformi, rappresentando interessi di categoria.

Il modello motivazionale di seguito proposto, partendo dall'individuazione e definizione di ostacoli ed opportunità per l'inserimento e l'integrazione lavorativa dei soggetti svantaggiati – immigrati – del Comune di Roma, ha definito un insieme di strumenti - immaginandone di nuovi e integrando e mettendo a sistema competenze, funzioni e strumenti già esistenti – in grado di rispondere alle diverse esigenze degli attori coinvolti.

In particolare gli strumenti individuati sono:

- Sistema di Knowledge Management per consulenza gratuita
- Database per matching domanda-offerta
- Supporto ed accompagnamento alle imprese per costruire percorsi di formazione
- La certificazione delle esperienze: il Libretto formativo
- Premi per la diversità.

Ciascuno strumento proposto nell'ambito di questo capitolo presenta delle specificità e caratteristiche distintive, che possono consentire l'attivazione di un singolo strumento, a prescindere dagli altri. Nonostante ciò, tali strumenti, pur avendo le proprie specificità, sono pensati anche nell'idea di essere messi a sistema, in quanto sono legati tra loro da una serie di elementi comuni che presuppongono, dunque, la possibilità di attivarli e svilupparli in maniera sinergica.

## 5.2 Gli strumenti

### 5.2.1 Sistema di Knowledge Management per consulenza gratuita

Una delle possibili risposte alla sempre crescente domanda di servizi di informazione e accompagnamento è quella che in questa sede abbiamo definito come “Sistema di knowledge management” per offrire servizi di consulenza gratuita alle imprese e ai lavoratori immigrati”.

È opportuno sottolineare che il termine consulenza non è utilizzato nell’accezione di prestazione professionale erogata da società private o liberi professionisti secondo lo schema committente-realizzatore, ma fa riferimento al suo significato originario, dal latino consulere “chiedere consiglio, riflettere, deliberare, provvedere”, attribuendo quindi al servizio una valenza di indirizzo, di formazione, di supporto e assistenza, a seconda delle necessità degli utilizzatori.

Prima di entrare nel merito delle modalità di funzionamento di questo strumento è opportuno anche chiarire il significato e le finalità del Knowledge management.

Lo strumento in questione trae origine dalla letteratura aziendale, nella quale questo si configura come un sistema in grado di migliorare l’efficienza dei gruppi collaborativi esplicitando e mettendo in comune la conoscenza che ogni membro ha maturato durante il suo percorso professionale.

Parlare di sistema di knowledge management, quindi, non vuol dire semplicemente rendere disponibili informazioni ma articolare, da un lato, un sistema in grado di offrire un ventaglio di soluzioni alle problematiche riguardanti un determinato tema, nello specifico il tema dell’immigrazione, e, dall’altro, alimentare il sistema stesso delle conoscenze attraverso una condivisione continua e la partecipazione alla sua costruzione anche da parte degli utilizzatori.

Nell’ambito del tema dell’integrazione lavorativa di soggetti svantaggiati (immigrati) nel territorio romano, tale strumento è stato pensato per rispondere alle esigenze informative e di orientamento delle imprese e degli immigrati, che, come illustrato nel precedente capitolo, sono alla base del superamento di alcuni degli ostacoli ai processi di integrazione e di sfruttamento delle opportunità; inoltre tale strumento definisce un metodo per integrare e rendere accessibili le frammentate conoscenze sul tema dell’immigrazione.

#### ***Modalità di funzionamento***

Il sistema di Knowledge management ipotizzato, utilizza come strumenti di aggregazione e creazione delle conoscenze l’ICT, prevedendo la costruzione di un sito ad hoc o l’inserimento di una sezione in un sito istituzionale già esistente.

Ciò premesso, il sistema ha identificato quattro principali ambiti di conoscenza da sviluppare:

- ✚ Normativa e percorsi/obblighi giuridici;

- ✚ Percorsi e pratiche burocratiche;
- ✚ Agevolazioni e incentivi all'integrazione
- ✚ Processi e strumenti per la gestione in azienda della diversità.

Naturalmente tali tematiche sono solo un punto di partenza, in quanto la creazione di ambiti di conoscenza da sviluppare sarà dinamica e ad assetto variabile, frutto dell'interazione, degli stimoli e delle esigenze degli utilizzatori e, quindi, in grado di recepire nuove istanze e aggiornamenti.

Per ciascun ambito di conoscenza da sviluppare si può ipotizzare un'architettura di informazioni che preveda due sezioni:

- una sezione operativa, con indicazioni su che cos'è l'aspetto/oggetto d'indagine; come si fa; quali sono i soggetti referenti e una serie di faq;
- una sezione di approfondimento: con alcune esperienze da cui trarre spunti ed indicazioni; materiali di approfondimento.

A titolo esemplificativo, non sui contenuti ma sull'architettura informativa, si riporta il sito del dipartimento della funzione pubblica sulla qualità nella pubblica amministrazione.



Sarebbe opportuno, inoltre, sviluppare dei gruppi di conversazione, secondo la tecnica del Knowledge café<sup>19</sup>, che aggrega i soggetti attorno ad una tematica di interesse, guidandoli nella discussione e nella

<sup>19</sup> Il Knowledge café prevede lo sviluppo di alcune fasi:

condivisione di idee ed esperienze, acquisendo in tal modo conoscenze l'uno dall'altro. Inoltre i gruppi di conversazione consentirebbero anche di rilevare le istanze del territorio ed i suggerimenti per il miglioramento dei servizi o per la soluzione delle problematiche affrontate.

Infine sarebbe utile sviluppare anche delle sezioni di formazione e-learning su concetti e strumenti nuovi o di frequente utilizzo e di alta complessità, rivolti sia agli erogatori dei servizi che agli utilizzatori, a seconda dell'oggetto.

La costruzione di tali ambiti di conoscenza dovrà essere sviluppata attraverso la messa a sistema di tutte le informazioni e le competenze attualmente in possesso dei diversi attori pubblici e privati che intervengono sul tema dell'integrazione lavorativa e sulle singole tematiche individuate. Ciò richiede l'identificazione di un soggetto gestore dello strumento, che abbia sia un ruolo di coordinatore del progetto con funzioni di raccordo e gestione di tutte le informazioni e le azioni proposte; sia di stimolo alla partecipazione da parte dei diversi attori, necessaria all'efficacia del sistema; sia di verifica dell'attendibilità e veridicità delle informazioni stesse, che della qualità delle azioni realizzate.

In particolare le categorie di soggetti da coinvolgere per il corretto ed efficace funzionamento dello strumento sono:

- Attore politico, nel ruolo di promotore dell'iniziativa e di "sponsor istituzionale locale", nonché soggetto in possesso di informazioni rilevanti.
- Associazioni di categoria (sindacali e datoriali), quali soggetti che possono intercettare le esigenze dei propri associati, contribuendo in tal modo all'identificazione delle informazioni e conoscenze da sviluppare; mettere a sistema informazioni e veicolare ai propri associati.
- Strutture pubbliche, quali i Centri Servizi Immigrazione (CSI) e gli Sportelli Unici per l'Immigrazione che per il loro ruolo istituzionale già raccolgono una serie di informazioni per l'orientamento degli immigrati.
- Associazionismo privato, quali le associazioni e le comunità di immigrati, che generalmente hanno un osservatorio privilegiato sulle difficoltà e sulle esigenze degli immigrati.
- Altri attori pubblici e privati che, per diverse ragioni, possono entrare in contatto con gli immigrati e rilevare le informazioni necessarie ad alimentare il sistema.

I principali beneficiari del sistema sono:

- 
1. Preparazione: in questa fase occorre individuare il facilitatore, ossia qualcuno che guida e anima la conversazione; identificare il tema di interesse per i possibili partecipanti; invitare i soggetti interessati a partecipare.
  2. Realizzazione: il facilitatore deve spiegare finalità e modalità di interazione e poi porre i termini del problema attorno al quale sviluppare la conversazione. A questo punto ciascun partecipante a turno condividerà le proprie conoscenze ed esperienze.
  3. Restituzione risultati: Il valore aggiunto di tale tecnica consiste sicuramente nella conoscenza acquisita da ciascun partecipante; inoltre le informazioni condivise possono essere formalizzate e distribuite non solo ai partecipanti ma rese disponibili a tutti.

- Imprese, a partire da quelle che, per tipologia di settore e di lavoro, potrebbero ottenere dei vantaggi in termini di qualità e di competitività dall’inserimento di lavoratori svantaggiati (immigrati) o dalla gestione e valorizzazione della loro diversità/specificità
- Soggetti svantaggiati (immigrati).

Va sottolineato che tutti gli attori precedentemente illustrati possono svolgere sia il ruolo “passivo” di fruitori del servizio, che il ruolo “attivo” di costruttori delle conoscenze; le imprese, ad esempio, per quanto principalmente inquadrabili come soggetti passivi, possono contribuire inserendo la loro esperienza che può diventare una guida per altre imprese; allo stesso modo una struttura pubblica chiamata a contribuire alla costruzione della conoscenza può usufruirne per migliorare il suo stesso servizio.

Gli attori aggregati attorno al sistema costituiranno un network che sarà cura del gestore mantenere attivo e allineato rispetto a finalità condivise.

Sarebbe opportuno prevedere, inoltre, un “Comitato tecnico scientifico”, che potrebbe essere costituito da alcuni opinion leader sulle diverse tematiche trattate, con il ruolo di indirizzare e supervisionare a livello metodologico la costruzione del sistema di conoscenze.

### ***I vantaggi per i singoli attori***

I vantaggi legati ad uno strumento del genere, per le imprese e per gli immigrati, riguardano in primo luogo la possibilità di accedere in modo semplificato, veloce e gratuito a informazioni che hanno una valenza principalmente operativa. In secondo luogo, diventa anche un “luogo” ed un modo per esprimere le proprie esigenze/istanze. Infine, per le imprese, può rappresentare anche una vetrina per le proprie buone prassi.

Per tutti gli attori pubblici e privati – associazioni di categoria, strutture pubbliche, associazionismo - vi sono, inoltre, una serie di ricadute positive:

- ampliamento della gamma dei servizi offerti e maggiore efficienza ed efficacia di quelli esistenti;
- ampliamento delle opportunità relazionali con gli altri attori del territorio;

Per gli attori politici si ha la possibilità, da un lato, di definire interventi più rispondenti alle esigenze del territorio, grazie alla rilevazione delle esigenze/istanze realizzata dal sistema; dall’altro, di aumentare la legittimazione sociale e le ricadute positive in termini di integrazione lavorativa grazie alla creazione del network.

### 5.2.2 Database per matching domanda-offerta

Partendo dall'analisi della situazione rilevata sul territorio romano, si propone in questo paragrafo uno strumento che potrebbe rispondere all'esigenza di identificazione dei fabbisogni occupazionali e di matching tra domanda e offerta di lavoro per soggetti svantaggiati (immigrati), precedentemente evidenziata<sup>20</sup>. Di seguito se ne propongono le possibili modalità di funzionamento ed i potenziali attori da coinvolgere per una corretta attivazione, con l'obiettivo di proporre un meccanismo che vada a rimuovere le criticità riscontrate nel paragrafo 4.2 relativamente all'attività di matching tra domanda e offerta di lavoro e sfruttarne le potenzialità.

#### **Modalità di funzionamento**

Il database per il matching tra domanda e offerta è uno strumento a disposizione di imprese, soggetti svantaggiati (immigrati) e altri soggetti pubblici e privati volto ad agevolare i processi di ricerca lavorativa e di contatto tra chi offre e cerca lavoro, specificatamente al focus oggetto di analisi.

Come accennato in precedenza, il database in oggetto dovrebbe consentire la messa a sistema di tutti gli strumenti già presenti sul territorio romano che assolvono ad una funzione di matching tra domanda e offerta di lavoro per immigrati.

Per fornire maggiori elementi, allo scopo di chiarire quale potrebbe essere l'architettura ed il funzionamento del portale su cui inserire il database, si riportano di seguito due esempi di strumenti/meccanismi già attivi, a cui ci si potrebbe ispirare, individuati tra quelli presenti sul territorio nazionale (Borse Lavoro Regionali, Portali del Lavoro dei CPI, Stranieri in Italia, Jobtel, etc.). Per alcuni esempi disponibili a riguardo a livello internazionale, si rimanda al quaderno 2 "Politiche e meccanismi per l'integrazione lavorativa degli immigrati nei Paesi dell'Unione Europea".

- **Borsa Lavoro Lombardia:** non si tratta di un portale ad hoc per gli immigrati, ma è molto utile per comprendere quali potrebbero essere la struttura e soprattutto le modalità di funzionamento del database oggetto di questa sezione.

Borsa Lavoro Lombardia è stato il primo nodo regionale della Borsa continua nazionale del lavoro (BCNL)<sup>21</sup> ad essere attivato, nell'aprile 2004. È un portale in cui, attorno al nucleo centrale costituito dalla Borsa vera e propria, ruotano numerosi servizi e contenuti utili. Dalle news sul mondo del lavoro e della formazione regionale alla Guida alle opportunità formative, un ricco

<sup>20</sup> Per approfondimenti si rimanda al paragrafo 4.2 del report.

<sup>21</sup> La [Borsa continua nazionale del lavoro](#) è una delle principali novità introdotte dalla Riforma Biagi sul mercato del lavoro. Consiste in una banca dati online imperniata su nodi regionali che raccoglie tutte le informazioni utili per favorire l'ingresso nel mercato e il reclutamento di manodopera. Un sistema alimentato da tutte le informazioni immesse liberamente da parte dei lavoratori e delle imprese attraverso gli accessi appositamente dedicati da tutti i soggetti pubblici e privati, autorizzati o accreditati. I lavoratori e le imprese avranno facoltà di inserire nuove candidature o richieste di personale, senza rivolgersi a intermediari. Gli operatori pubblici e privati, accreditati o autorizzati, possono fornire le indicazioni di lavoratori e imprese alla Borsa continua nazionale del lavoro.

database con tutti i corsi di ogni livello di istruzione attivi nella Regione. Dai canali tematici su istruzione e lavoro con oltre 200 schede informative costantemente aggiornate sulle novità delle riforme Biagi e Moratti, alle 800 tavole statistiche sul mercato del lavoro regionale. E ancora, un glossario con oltre 400 voci sul mondo del lavoro e delle professioni, l'area normative, le professioni più richieste. Borsa Lavoro, dunque, agevola i processi di ricerca lavorativa e di contatto tra chi offre e cerca lavoro. Organizzata per aree dedicate alle imprese, ai lavoratori e agli operatori vuole essere una "piazza virtuale" utilizzabile da chiunque, un collettore con lo scopo di ordinare e riunire un patrimonio complesso di contenuti per favorire la trasparenza e la flessibilità del mercato del lavoro. Questa è l'ambizione che Borsa Lavoro Lombardia persegue promuovendo un linguaggio omogeneo, chiaro e condiviso tra gli attori del mercato del lavoro, una collaborazione tra gli intermediari del settore, una risposta immediata alle esigenze di mobilità lavorativa.

home | glossario | contat

Regione Lombardia **Borsa Lavoro Lombardia**

Nome utente  Password  Login [Registrati](#) [Password dimenticata](#)

**Borsa Lavoro Lombardia**  
la rete dei servizi per il lavoro

**Area Personale**

[Bacheca annunci](#)

[Professioni più richieste](#)

**Consulta:**

[Offerta Formativa](#)

[Schede Professione](#)

**I numeri di oggi**

**Statistiche del sito**

1903 annunci

4888 posti di lavoro

10761 candidature

288370 registrazioni

**Lavoratori**

Cerchi lavoro?

I servizi disponibili:

- consulta le offerte della Bacheca Annunci;
- inserisci il tuo curriculum;
- rispondi alle richieste di contatto inviate dai titolari di annunci.

[Inserisci il tuo curriculum](#)

**Imprese**

Se cerchi personale per la tua azienda:

- registrati in Borsa Lavoro Lombardia;
- inserisci le tue offerte di lavoro;
- cerca tra i curriculum registrati;
- verifica i contatti ricevuti.

[Registrati](#)

**Operatori**

Agenzia per il lavoro, altri operatori pubblici e privati, Punti di Contatto.

- conferisci i dati relativi alle candidature e alle offerte di lavoro;
- consulta le candidature dei lavoratori per ricercare personale e segnalare i profili alle imprese.

[Registrati](#)

**Cos'è la Borsa**

La **Borsa del Lavoro** è uno strumento a disposizione dei cittadini, dei datori di lavoro e degli operatori pubblici e privati per usufruire in piena autonomia di servizi per l'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

[accedi](#)

**Quali servizi offre**

Sono disponibili **servizi** per inserire i curricula, pubblicare le offerte di lavoro, facilitare i contatti tra chi offre e chi cerca lavoro.

[accedi](#)

**Come si partecipa**

Il servizio è **gratuito**, a disposizione sia dei cittadini, sia delle aziende e degli operatori pubblici e privati. Per utilizzare i servizi il primo passo è **registrarsi**.

[accedi](#)

### ➤ **JobTel – Il Portale dell'orientamento al lavoro**

Il portale JobTel.it è nato nel 1999, per iniziativa di Unioncamere e del **Ministero del Lavoro**, nell'ambito del **Progetto Virgilio**, pensato per sperimentare nuovi strumenti di divulgazione delle informazioni relative ai dati del sistema Excelsior<sup>22</sup> sulle previsioni di assunzioni delle aziende.

All'interno di questo portale sono disponibili numerose informazioni utili sia per quanto riguarda il mondo del lavoro, che quello della formazione.

JobTel ha una platea di destinatari piuttosto ampia, ciascuno con dei bisogni specifici di informazioni e orientamento. Per questa ragione, sono stati previsti dei veri e propri percorsi ad hoc per i diversi destinatari del portale. Direttamente dall'home page è possibile quindi scegliere di visualizzare i percorsi mirati per studenti, universitari, donne, immigrati, disabili, svantaggiati, formatori, orientatori.

The screenshot shows the JobTel website interface. At the top, there is a navigation bar with the JobTel logo and several menu items: 'EXCELSIOR FOR YOU', 'OSSERVATORIO DEL LAVORO', 'MESTIERI E PROFESSIONI', 'SITI, LIBRI E FILM', 'MAPPA RISORSE', and 'GUIDA NORMATIVA'. Below this is a search bar with the text 'Ricerca per parola chiave' and an 'OK' button, along with links for 'Ricerca avanzata', 'COMMUNITY', and 'PUBBLICAZIONI VIRGILIO'. The main content area is divided into a sidebar on the left and a main text area on the right. The sidebar contains several categories: 'Il lavoro che fa per te', 'Per settore di attività', 'Per titolo di studio', 'Secondo le mie attitudini', and 'Secondo i miei interessi'. The main text area shows a search result for 'Mestieri e professioni' with a sub-heading 'Impara l'arte e mettila da parte' and a paragraph of text.

In particolare, il database “Mestieri e professioni” contiene oltre 450 profili professionali, in cui sono descritte le attività, i requisiti, la formazione richiesta, gli sbocchi professionali e gli indirizzi per saperne di più su ciascuna professione. Inoltre, particolare da non trascurare, per rendere la consultazione ancora più agevole, JobTel ha creato una serie di indici che consentono di consultare le

<sup>22</sup> Excelsior è un'indagine annuale, avviata nel 1977, che Unioncamere conduce per conto del Ministero del Lavoro per monitorare il mercato del lavoro in Italia. L'indagine viene effettuata contattando circa 100.000 imprese private di tutti i settori economici con almeno un dipendente, con l'obiettivo di monitorare i movimenti occupazionali previsti, le figure professionali richieste e le principali caratteristiche delle assunzioni programmate. La mole dei dati raccolti dal sistema Excelsior, grazie a JobTel, viene resa accessibile anche per chi non ha grande dimestichezza con il linguaggio statistico.

professioni attraverso diversi criteri (ordine alfabetico, settore di attività, titolo di studio, attitudini, aree di interesse, profilo caratteriale).

Infine, "Mestieri e professioni" raccoglie poi le interviste di chi ce l'ha fatta: imprenditori, giornalisti, pizzaioli, etc., che attraverso la diffusione delle proprie esperienze professionali, tentano di motivare e dare delle "dritte" a chi sta per intraprendere il percorso di orientamento al lavoro.

Come si evince da quanto appena detto sopra, entrambi gli strumenti illustrati non sono stati pensati per un target specifico, così come invece dovrebbe avvenire per il database domanda offerta oggetto di questa sezione.

Ad ogni modo, la decisione di inserirli in questo paragrafo è stata dettata dalla convinzione che potrebbe risultare più facile impostare ed implementare correttamente il database proposto sfruttando alcuni aspetti di esperienze simili già esistenti, anche se non a livello circoscritto per quanto riguarda il territorio di riferimento e l'oggetto del focus.

Entrando più nello specifico, di seguito si fornirà uno schema esemplificativo di quello che potrebbe essere il quadro all'interno del quale inserire il portale/database del territorio romano per il matching tra domanda e offerta di lavoro specifico sui soggetti svantaggiati (immigrati).

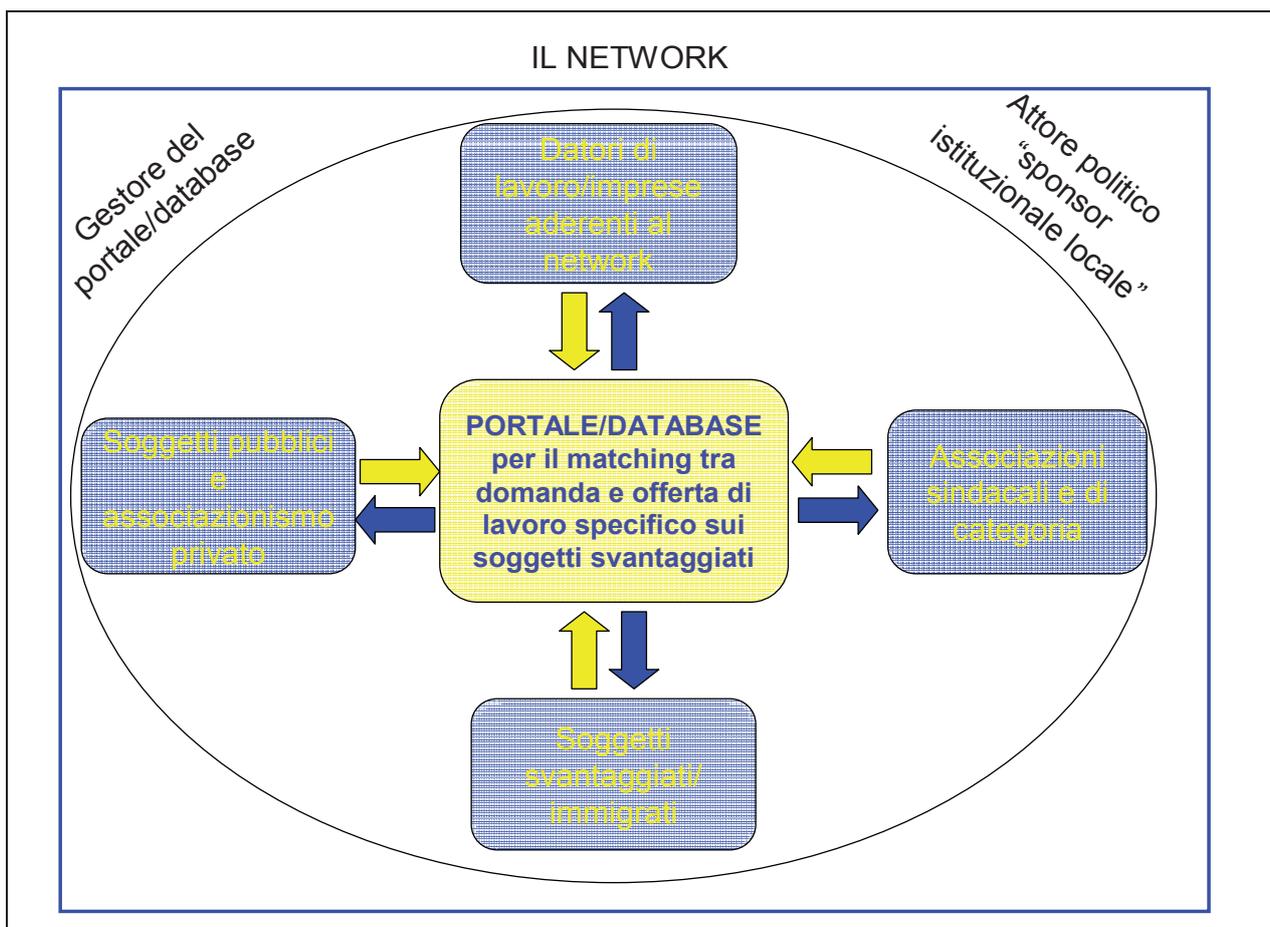


Figura 5 Le modalità di funzionamento del database all'interno del network

Le categorie di soggetti da coinvolgere per il corretto ed efficace funzionamento dello strumento sono:

- Attore politico, nel ruolo di promotore dell'iniziativa e di "sponsor istituzionale locale".
- Gestore dello strumento, un soggetto con conoscenza della tematica, nel ruolo di coordinatore del progetto con funzioni di raccordo e gestione di tutte le informazioni.
- Imprese, a partire da quelle operanti in specifici settori dove le caratteristiche dei lavoratori immigrati, quali ad esempio la maggiore disponibilità al lavoro manuale e a orari di lavoro non ordinari e il multilinguismo, rappresentano delle opportunità di posizionamento competitivo e di sviluppo.
- Soggetti svantaggiati in cerca di occupazione (immigrati).
- Associazioni di categoria, quali soggetti che possono intercettare le esigenze dei propri associati.
- Strutture pubbliche, quali Centri per l'Impiego (CPI), Centri Servizi Immigrazione (CSI), Centri per l'Orientamento (COL), Sportelli Unici per l'Immigrazione che per il loro ruolo istituzionale già raccolgono una serie di informazioni sulla domanda e l'offerta di lavoro immigrato.
- Associazionismo privato, quali le associazioni e le comunità di immigrati, che generalmente rappresentano il punto di riferimento degli immigrati.
- Altri attori pubblici e privati che, per diverse ragioni, possono entrare in contatto con gli immigrati e rilevare le informazioni necessarie ad alimentare il database.

Gli attori aggregati attorno al database costituiranno un network che sarà cura del gestore mantenere attivo e allineato rispetto a finalità condivise.

A tal fine risulta importante preoccuparsi anche di dare visibilità allo strumento tramite i principali canali di comunicazione, sfruttando prevalentemente quelli più vicini al target di riferimento. Potrebbe essere molto utile, inoltre, prevedere la pubblicizzazione continua degli inserimenti lavorativi effettuati, delle imprese che hanno assunto il maggior numero di immigrati in un determinato arco temporale, al fine di dare loro la giusta visibilità e allo stesso tempo rafforzare il legame tra le imprese e il Network.

Prendendo spunto dagli esempi presentati in precedenza, potrebbe essere interessante affiancare al database una serie di informazioni correlate – sempre circoscritte al territorio del Comune di Roma – quali le principali news sul mercato del lavoro, una guida alle opportunità formative del territorio

romano, le principali normative sul lavoro, le professioni più richieste, interviste o testimonianze di coloro i quali, grazie a questo modello operativo, “ce l’hanno fatta”.

Come si evince dallo schema esemplificativo del modello, sia le imprese/datori di lavoro, che i soggetti svantaggiati/immigrati possono accedere (previa registrazione gratuita) al portale direttamente, inserendo rispettivamente le proprie domande e offerte di lavoro o attingendo al database per soddisfare le rispettive esigenze occupazionali, così come viene già fatto nella Borsa Lavoro Lombardia, di cui sono stati precedentemente illustrati i meccanismi di funzionamento.

Oltre che direttamente, il sistema potrebbe funzionare anche attraverso l’intermediazione di altre due categorie di soggetti che intervengono all’interno del sistema di matching domanda-offerta di lavoro:

- i soggetti che entrano in contatto con gli immigrati, che per questa ragione possono sia recepire le esigenze degli stessi, registrando il profilo professionale di ciascuno all’interno del database, sia individuare, per conto degli immigrati, l’offerta lavorativa più idonea alle competenze, conoscenze ed esigenze degli stessi;
- le associazioni sindacali e di categoria, che rappresentano gli interessi degli immigrati e delle imprese, possono svolgere sia un ruolo di intermediazione per l’inserimento di offerte e domande di lavoro sul database (sempre previa iscrizione gratuita) sia utilizzare lo stesso allo scopo di soddisfare le richieste dei propri associati/rappresentati, identificando di volta in volta la soluzione più giusta alle esigenze di ciascuno.

In questo modo, se ciascuno dei soggetti coinvolti svolge il proprio ruolo così come esplicitato nello schema, è possibile creare una sorta di circolo virtuoso, dal quale ognuno dei partecipanti riesce ad ottenere un vantaggio.

### ***I vantaggi per i singoli attori***

- Datori di lavoro/imprese aderenti al network: così come anticipato nell’esplicitazione delle opportunità all’inizio di questo paragrafo, un vantaggio consiste certamente nel risparmio di costi in termini di tempo e risorse per quanto riguarda la selezione dei profili professionali ai quali è possibile attingere attraverso l’attivazione di un filtro, che permette di realizzare il matching con la richiesta dell’impresa stessa. Inoltre, queste imprese, aderendo al Network, acquisiscono un vantaggio competitivo nei confronti di quelle che, non facendo parte di un meccanismo di questo tipo, non usufruiscono dei servizi previsti e dei relativi vantaggi.
- Soggetti svantaggiati/immigrati: avendo come unico punto di riferimento (per quanto riguarda il territorio del comune di Roma) questo portale, con il relativo database, non sono costretti a

barcamenarsi tra la sovrabbondanza di informazioni esistenti per quanto concerne le opportunità occupazionali. Dovrebbe essere più facile e lineare per questi soggetti, dunque, il percorso di inserimento lavorativo e, soprattutto, tutto questo dovrebbe dare loro maggiori possibilità di trovare un lavoro corrispondente alle proprie competenze e capacità, riducendo così il fenomeno che vede gli immigrati impiegati in lavori dequalificanti rispetto ai propri profili professionali. Ultima conseguenza, non di poco conto, la possibilità di tracciare un percorso netto e trasparente di inserimento lavorativo, dovrebbe portare ad una riduzione del fenomeno del lavoro nero.

- Soggetti pubblici e associazionismo privato che operano a favore dei soggetti svantaggiati/immigrati: il vantaggio per questi soggetti consiste sicuramente nell'aver a disposizione uno strumento di lavoro che amplia la loro capacità conoscitiva e quindi di indirizzo, riducendo al contempo tempi e sforzi per raccogliere le informazioni necessarie per i loro adempimenti e scopi e aumentando i risultati positivi di inserimento lavorativo.
- Associazioni sindacali e di categoria, che otterrebbero dall'implementazione di questo modello un vantaggio in termini di efficienza ed efficacia nella risposta alle esigenze dei propri rappresentati, oltre ad un continuo aggiornamento sull'evoluzione della situazione del mercato del lavoro sul territorio romano.
- Attore politico: il principale vantaggio consisterebbe nella possibilità di farsi promotore di un servizio che è fortemente richiesto dagli altri attori istituzionali e dall'opinione pubblica e che, pur nella sua semplicità e linearità, potrebbe risolvere i numerosi problemi riscontrati dagli immigrati nella fase iniziale di orientamento ed accesso al mondo del lavoro.

### **5.2.3 Supporto ed accompagnamento alle imprese per costruire percorsi di formazione**

Dall'analisi delle criticità e opportunità identificate nel corso del lavoro desk e dell'analisi delle interviste effettuate, è chiaramente emersa la necessità di un maggior coordinamento fra i diversi attori che ruotano attorno allo strumento della formazione per riuscire a mettere a sistema le diverse opportunità formative esistenti sul territorio con le esigenze sia delle diverse categorie d'impresa che delle singole aziende operanti nel territorio romano.

#### ***Modalità di funzionamento***

Per raggiungere questo ambizioso obiettivo è necessario quindi costruire una rete di relazioni (network) fra i soggetti coinvolti nelle diverse fasi della progettazione ed erogazione della formazione e con le imprese. A livello operativo, anche in questo caso, è necessaria la presenza di un soggetto in grado di coordinare attori e informazioni. In particolare, la prima esigenza è quella di raccogliere, tramite le diverse associazioni di categoria, informazioni riguardanti le figure professionali di cui le imprese necessitano nel breve periodo e con proiezioni di medio - lungo. La seconda esigenza è quella di vedere rappresentati i fabbisogni aziendali nei programmi formativi oggetto di finanziamento dei diversi enti locali, in modo tale da garantire l'organizzazione sul territorio romano di indirizzi formativi conformi e coerenti alle esigenze delle imprese romane e di conseguenza livelli di formazione coerenti con le richieste e i bisogni del mercato.

Per quanto riguarda le esigenze formative degli immigrati, è necessario instaurare un dialogo continuo e duraturo con le associazioni di immigrati e con le associazioni sindacali al fine di intercettare le condizioni che possono garantire l'adesione e la frequenza dei corsi di formazione da parte degli immigrati, da un lato, e, dall'altro, al fine di mappare i reali profili professionali e le competenze già possedute dai lavoratori immigrati, il dialogo con le associazioni rappresentanti degli immigrati e dei lavoratori e allo stesso tempo con le associazioni rappresentanti le imprese dovrebbe limitare una criticità più volte emersa nel corso delle interviste: la mancanza di raccordo tra le competenze possedute/acquisite dal lavoratore straniero e la posizione lavorativa ricoperta/richiesta nelle imprese. Un'altra leva per garantire l'efficacia dei percorsi formativi è sicuramente quella delle tipologie non tradizionali di formazione e in particolare della formazione on the job; tale tipologia di training, infatti, presenta innumerevoli vantaggi, poiché permette alle imprese di monitorare costantemente la formazione dei propri dipendenti (o futuri dipendenti) e agli immigrati di fare un'esperienza lavorativa, di ricevere un'istruzione più mirata al loro presente/futuro impiego e di poter contare su uno stipendio (o rimborso o pocket money) che consenta loro di far fronte alle proprie spese.

Per favorire la diffusione di questa tipologia di formazione è necessario un supporto e un accompagnamento alle singole imprese nella costruzione dei percorsi formativi on the job, al fine di

orientarle nella identificazione dei formatori idonei allo specifico topic/contenuto e alle competenze che si vogliono creare, nonché delle modalità d'attuazione adeguate al contesto lavorativo e socio-culturale. Un ulteriore supporto sarà invece nella selezione delle risorse da avviare alla formazione, grazie all'accessibilità ad un più ampio portafoglio di risorse umane e ad una più dettagliata conoscenza delle stesse, derivante dalla relazione con le associazioni di immigrati e con il sindacato. Infine, il supporto sarà anche indirizzato alla definizione di un sistema di valutazione dei risultati della formazione, al fine di innescare un processo di miglioramento continuo sia della modalità di costruzione dei percorsi formativi, sia dei contenuti della formazione stessa, nonché una fase di controllo e ispezione ex-post per allontanare dal circuito formativo quegli enti e quelle imprese non virtuose. Per quelle virtuose, vale a dire le aziende che riusciranno ad assumere in via stabile dopo il periodo di tirocinio immigrati "formati" o che comunque incrementeranno realmente i livelli di competenze assicurando almeno l'occupabilità della risorsa immigrato, potranno essere previste forme incentivanti e premialità.

Un'altra proposta per migliorare l'efficacia della formazione è quella di affiancare ad una formazione operativa una di tipo socio-culturale (lingua e educazione civica), finalizzata a ridurre barriere relazionali ma anche a migliorare la sicurezza e la qualità del lavoro; dall'analisi dei casi internazionali si è infatti evinto che quasi sempre la formazione generale per l'immigrato appena arrivato sul territorio nazionale è obbligatoria e vincolante per poter poi accedere alla formazione professionale. Conoscere le basi della lingua e della cultura civica di un paese è fondamentale per integrarsi nella società e per trovare e conservare un impiego. Si ritiene che sia opportuno effettuare questa prima formazione sempre sul posto di lavoro; le motivazioni sono molteplici: innanzitutto l'utente potrà imparare un linguaggio mirato allo svolgimento del proprio lavoro; allo stesso tempo potrà apprendere quei vocaboli necessari per la sua sicurezza; inoltre seguire le lezioni sul posto di lavoro permetterebbe all'immigrato di risparmiare tempo (necessario per spostamenti) e quindi comporterebbe vantaggi dal punto di vista logistico; infine garantirebbe un confronto immediato con i lavoratori autoctoni, confronto che non avverrebbe qualora l'immigrato dovesse seguire il corso in apposite classi composte da soli immigrati, lontane dal posto di lavoro.

In tale quadro merita attenzione il contratto atipico detto "d'inserimento lavorativo" in quanto prevede l'obbligo per l'impresa di garantire al tirocinante un periodo di formazione: *"deve essere specificamente indicato il progetto di inserimento che deve essere finalizzato a garantire l'adeguamento delle competenze professionali del lavoratore al contesto lavorativo"*.

I soggetti da coinvolgere per un corretto ed efficace funzionamento delle proposte sopra descritte sono quindi:

- ✓ *Attore politico*: nel ruolo di promotore dell'iniziativa e di "sponsor istituzionale locale"
- ✓ *Gestore del network*: svolgerà il ruolo di coordinatore del progetto e perciò di raccordo delle esigenze ed informazioni dei vari attori coinvolti direttamente nella formazione. Inoltre dovrà supportare e accompagnare le singole imprese nella costruzione di percorsi formativi.
- ✓ *Enti locali*: oltre ad erogare finanziamenti, dovranno intercettare gli immigrati tramite le loro strutture già presenti sul territorio ed orientarli, nonché eventualmente accompagnarli, nel percorso formativo.
- ✓ *Associazioni di categoria*: dovranno individuare le esigenze formative e lavorative del settore che rappresentano.
- ✓ *Associazioni di immigrati*: dovranno intercettare le esigenze dei propri rappresentati, le quali potranno riguardare questioni lavorative, ma anche problemi relativi all'efficienza degli sportelli pubblici, ovvero altri ostacoli che potranno incontrare durante il loro percorso formativo e/o lavorativo.
- ✓ *Imprese*: saranno incentivate e supportate nell'attivazione di corsi di formazione sul posto di lavoro.

### ***I vantaggi per i singoli attori***

Questa proposta potrebbe generare diversi vantaggi ai soggetti coinvolti nel processo formativo.

- ✓ *Imprese*: avranno a disposizione nuovi lavoratori formati "ad hoc", vale a dire formati rispetto alle esigenze lavorative dell'azienda in quel dato momento. Le nuove figure professionali inoltre saranno formate all'interno del posto di lavoro e ciò permetterà un risparmio di tempo poiché la fase di formazione coinciderà con quella di ambientamento. Come sopra descritto saranno inoltre previsti degli incentivi a favore delle imprese che assumeranno stabilmente personale straniero, determinando, di conseguenza, una maggior visibilità esterna delle stesse oltre a vantaggi di natura economica.
- ✓ *Immigrati*: i cambiamenti del servizio dovrebbero garantire la possibilità di formarsi adeguatamente sia rispetto alle proprie inclinazioni e ai propri studi, che in relazione alle esigenze del mercato lavorativo. La formazione on the job inoltre permetterà loro di trovare un lavoro (possibilmente) stabile e gratificante, corrispondente alle competenze acquisite, che garantisca uno stipendio equo rispetto alla posizione ricoperta. L'obbligatorietà di una

formazione generale garantirà loro una più facile e veloce integrazione culturale e sociale nel nuovo paese dove hanno deciso di soggiornare.

- ✓ *Enti locali*: le proposte di cambiamento dello strumento assicureranno un finanziamento di corsi formativi più mirato ed efficiente, che premi soprattutto quelle imprese virtuose descritte precedentemente e diminuisca gli sprechi attraverso un'attenta analisi delle esigenze del mercato lavorativo. Le nuove modalità d'attuazione dello strumento dovrebbero inoltre garantire una maggior efficienza degli sportelli pubblici, dato che avranno a disposizione un numero elevato di informazioni sui bisogni e sulle richieste di entrambe le parti sociali (imprese e immigrati). Inoltre si intensificherà il dialogo fra i diversi sportelli in modo tale da favorire lo scambio e la diffusione delle best practice relative alle modalità di supporto e accompagnamento degli immigrati.

#### **5.2.4 La certificazione delle esperienze: il Libretto formativo**

La certificazione delle esperienze, nota come certificazione delle competenze, ha ormai una storia significativa, sia in termini cronologici che contenutistici a livello nazionale ed europeo<sup>23</sup>. Alcuni punti fermi sono stati definiti a livello di dialogo tra i sistemi della formazione, in tema di standard e di certificazione. A livello nazionale sono stati definiti e adottati strumenti (Unità Formativa Capitalizzabile, qualifiche, etc..), procedure (Bilancio delle competenze, dispositivo Europass, etc...) e prodotti (CV europeo, libretto formativo, etc..) per la gestione del processo di riconoscimento/certificazione delle competenze.

Il tema della certificazione delle competenze tout court esula dal presente lavoro, data la vastità e la complessità dell'argomento che richiederebbe una capacità di intervento che travalica contenuti e attori oggetto dell'indagine.

Ciò premesso, però, considerata la necessità delle imprese di trovare la risorsa "giusta" e dei lavoratori immigrati di ricoprire posizioni in linea con il proprio profilo/qualifica professionale, si è ritenuto opportuno identificare uno strumento che potesse rispondere alle esigenze di riconoscimento ma che allo stesso tempo consentisse una "gestione locale" . Per tale motivo si è scelto di focalizzarsi sullo strumento "Libretto formativo". Come accennato nel capitolo 4, si tratta di uno strumento già presente nell'ordinamento giuridico italiano, che però, per ragioni diverse, non è stato correttamente implementato o ampiamente diffuso sul territorio nazionale.

In questa sede, dunque, si prendono le mosse dall'esistente per sottolineare che sarebbe utile riuscire ad attivare a livello locale, con i dovuti adeguamenti, uno strumento in grado di rendere visibili le competenze acquisite dall'immigrato nell'ambito dei contesti di apprendimento formali, non formali ed informali, sempre nell'ottica di ridurre le barriere che sono state ampiamente trattate in precedenza.

#### **Modalità di funzionamento**

Il "Libretto formativo" raccoglie informazioni, dati e attestazioni riguardanti le esperienze di tipo educativo/formative e lavorative, effettuate anche in ambito sociale, ricreativo o familiare da ogni individuo. Tale strumento consente di tracciare le conoscenze e le competenze dei lavoratori; può essere uno strumento attivato nell'ambito del Sistema di Knowledge Management, di supporto al Database per il matching domanda-offerta e alimentato dai Percorsi di formazione.

Per semplificare l'attivazione, i meccanismi di funzionamento e soprattutto per incentivare la diffusione di uno strumento di questo tipo, si potrebbe pensare ad una sperimentazione rivolta alle imprese e agli

---

<sup>23</sup> L'Europa ha iniziato nel 1989 ad affrontare il problema della certificazione delle competenze, stabilendo alcuni punti fermi attraverso tre successive Direttive: Direttiva 89/48/CEE del Consiglio del 21 dicembre 1988 relativa ad un sistema generale di riconoscimento dei diplomi di istruzione superiore che sanzionano formazioni professionali di una durata minima di tre anni; Direttiva 92/51/CEE del Consiglio del 18 giugno 1992 relativa ad un secondo sistema generale di riconoscimento della formazione professionale, che integra la direttiva 89/48/CEE; Direttiva 1999/42/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 7 giugno 1999 che istituisce un meccanismo di riconoscimento delle qualifiche per le attività professionali disciplinate dalle direttive di liberalizzazione e dalle direttive recanti misure transitorie e che completa il sistema generale di riconoscimento delle qualifiche.

immigrati che fruiscono dei servizi di matching domanda – offerta, di costruzione dei percorsi di formazione e di implementazione dei piani aziendali per la gestione delle diversità. Ciò consentirebbe di rispondere ad alcune problematiche del sistema di riconoscimento/certificazione:

- Gli standard di valutazione delle competenze formali, non formali ed informali, che potrebbe essere definito da un Organismo di Vigilanza costituito dai rappresentanti degli attori che costituiscono il network sia nell'ambito dei servizi di matching, che nell'ambito della formazione e della gestione della diversità.
- L'attestazione di veridicità delle competenze certificate, che potrebbe essere realizzata attraverso un controllo campionario ex-post da parte dell'Organismo di Vigilanza e, nel caso di piani di formazione e di gestione della diversità, che potrebbe essere garantita a monte dalla definizione di un sistema di misurazione e valutazione delle competenze e delle performance individuali.
- Il rilascio del Libretto, che potrebbe essere in capo al gestore dei diversi servizi/strumenti precedentemente illustrati.

Inoltre, con riferimento ai contenuti del Libretto, questo potrebbe essere un documento di natura più informale rispetto al libretto formativo disciplinato dal nostro ordinamento giuridico, possibilmente compilabile autonomamente dal soggetto stesso, su cui però il "soggetto certificatore" – datore di lavoro, formatore, ecc.,– possa apporre una sorta di "timbro" che vada ad attestare quanto dichiarato nel documento stesso.

I soggetti da coinvolgere per un corretto ed efficace funzionamento dello strumento, dovrebbero essere gli stessi o parte di quelli previsti nella costituzione dei network per gli altri strumenti illustrati:

- *Imprese (e imprenditori)* aderenti al network, che si impegnano a validare il documento.
- *Lavoratori immigrati*, che devono impegnarsi a compilare di volta in volta il proprio libretto e a farlo validare da chi di competenza.
- *Attore politico*: nel ruolo di promotore dell'iniziativa e di "sponsor istituzionale locale"
- *Gestore del network*: svolgerà il ruolo di promotore e gestore dello strumento.
- Soggetti pubblici, associazionismo privato, associazioni sindacali e di categoria che entrano a far parte dell'Organismo di Vigilanza.

### ***I vantaggi per i singoli attori***

I vantaggi dell'attivazione di uno strumento di questo tipo si concretizzano:

- per le imprese/datori di lavoro: nella possibilità di selezionare soggetti competenti e perfettamente rispondenti alle proprie esigenze;
- per gli immigrati: nell'opportunità di poter accedere più facilmente al mercato del lavoro e, soprattutto, di andare a ricoprire ruoli per i quali hanno acquisito le giuste conoscenze e

competenze, garantendo così l'integrazione lavorativa intesa come inserimento e equità occupazionale;

- per le associazioni sindacali e di categoria e per le associazioni di immigrati: nella possibilità di contribuire al soddisfacimento delle esigenze dei propri rappresentati;
- per gli Enti locali: nella possibilità di contribuire alla riduzione della disoccupazione e della discriminazione occupazionale della forza lavoro immigrata sul proprio territorio.

### 5.2.5 Premi per la diversità

Un recente sondaggio Eurobarometro/Gallup (2007) sulle PMI in Europa fornisce una visuale utile sulle sfide principali per questo tipo di imprese. Stando a questa analisi, le due principali criticità di business affrontate dalle PMI sono una limitata domanda da parte dei clienti per prodotti e servizi (46%) e la mancanza di forza lavoro qualificata (35%). Questi due fattori, insieme ai problemi di accesso al credito e al costo del lavoro, costituiscono in Europa le principali barriere all'innovazione. Solo un quarto delle PMI cercano di superare la concorrenza mirando a nuovi mercati in altri paesi UE o oltre. Il basso livello di interesse nell'espansione internazionale si riflette nel basso dato di imprese che creano il proprio fatturato principalmente dall'export (meno di una su 10).

Alcuni di questi problemi sono fronteggiati anche da imprese più grandi, ma mentre queste ultime hanno le risorse per attrarre e trattenere il miglior personale e incentivare l'innovazione, molto spesso le PMI non hanno queste possibilità. Tuttavia, un'agenda per la diversità o un set di politiche e pratiche in tal senso, con obiettivi chiari e ben definiti, possono offrire alle PMI un approccio efficace per affrontare queste sfide permettendo di attrarre talenti e aumentare la competitività attraverso maggiore innovazione. Un approccio così strutturato al DM può anche espandere la base clienti, migliorando l'abilità delle PMI a vendere più prodotti a uno spettro più ampio di clienti, il che è un contributo significativo laddove il numero di dipendenti sia troppo ristretto per permettere l'assunzione di forza lavoro realmente diversificata.

Ci sono svariati modi in cui la diversità può poi contribuire all'innovazione. L'esistenza di *formae mentis* diversificate favorisce flessibilità, creatività e abilità ad innovare. È inoltre più probabile che situazioni in cui gli individui e i gruppi trovino sfide per i loro orientamenti cognitivi, le loro convinzioni e le loro conoscenze vengano facilitate da un mix differenziato di partecipanti, e da un ambiente in cui tutti percepiscano che le proprie opinioni sono valorizzate. La diversità può contribuire a processi decisionali e di problem-solving più efficaci, fornendo una gamma più ampia di prospettive ed esperienze, oltre che valutazioni critiche più robuste. Infine, team caratterizzati dalla diversità hanno la possibilità di accedere a reti più ampie di relazioni, capitale culturale e competenze e portare questi valori nel processo di innovazione. Un aumento della produttività e della creatività dipende strettamente da un uso effettivo di queste nuove capacità. In quest'ottica, la maggior parte delle imprese coinvolte nello studio UE riconoscevano i benefici dell'inclusione della diversità per l'innovazione di prodotti e processi, in particolare portando nuovi prodotti per nuovi clienti e adattamenti significativi per clienti già acquisiti.

Anche a livello locale, le imprese e gli altri attori pubblici e privati riconoscono i benefici derivanti, per la singola impresa e per l'economia territoriale, da una reale inclusione della diversità; tuttavia, come

già rilevato nel capitolo precedente, gli strumenti e le iniziative a supporto di tale approccio non risultano ancora adeguati, sicuramente non sistematizzati e non legati a Policy e Piani strategici e pluriennali di gestione della diversità. Ciò premesso e in base a quanto emerso dalle interviste con gli stakeholder, nonché sulla falsariga di quanto proposto nel settembre 2006 durante la conferenza "La diversità nelle piccole e medie imprese" organizzata dalla Commissione Europea, si è ipotizzato un percorso volto ad accompagnare le imprese nella gestione della diversità a cui collegare la premiazione delle migliori esperienze quale elemento incentivante.

### **Modalità di funzionamento**

Un percorso di introduzione di sistemi di Management della Diversità in impresa può essere facilitato e incentivato dallo sviluppo di un Premio per la Diversità, sulla scorta di quanto avviene già da alcuni anni in realtà come Fiandre, Vallonia e Bruxelles o Stati Uniti e Canada. La logica dell'introduzione di un simile riconoscimento è volta alla diffusione di best practice e di meccanismi di imitazione virtuosa, premiando le iniziative esemplari e maggiormente innovative.

Il Comune di Roma dovrà avere necessariamente un ruolo guida nel promuovere e comunicare la portata valoriale e d'immagine del premio, che in una fase pilota può essere rappresentato da un Marchio che l'azienda può sfruttare come certificazione, e in una seconda fase introdurre incentivi monetari.

Gli obiettivi di tale iniziative sono quelli di:

- agevolare l'inserimento lavorativo e progressivamente l'equità occupazionale delle persone socialmente svantaggiate, in particolare degli immigrati;
- incentivare e condividere le innovazioni nella gestione della diversità;
- migliorare progressivamente la gestione della diversità all'interno delle imprese;
- dare visibilità, riconoscere e premiare le innovazioni.

La costituzione del Premio richiede necessariamente l'identificazione dei criteri di selezione e degli attori che devono svolgere il ruolo di valutatori.

Per quanto riguarda i criteri di selezione, le organizzazioni partecipanti al premio dovranno produrre evidenze e testimonianze relativamente ad alcuni ambiti:

- Leadership nell'avanzamento verso l'inclusione della Diversità e la Parità di trattamento nella forza lavoro;
- Implementazione di un numero adeguato di step verso la gestione della diversità in azienda, risultanti in progressi misurabili e confrontabili verso gli obiettivi;

- Impegno e contributi concreti all'integrazione di azioni per il Diversity MGMT all'interno della funzione risorse umane, nei business plan, e nelle pratiche e programmi di gestione;
- Creazione di iniziative e programmi rivolti ai bisogni specifici di uno o più gruppi di minoranze, nell'ottica del miglioramento della cultura aziendale;
- Coinvolgimento concreto del vertice manageriale e dei dipendenti all'attuazione del Piano.

Per quanto riguarda la valutazione si può ipotizzare la costituzione di una Commissione Valutatrice composta da dirigenti pubblici di Comune, Provincia, Regione e Ministero insieme ai rappresentanti sindacali e ai rappresentanti imprenditoriali.

L'attivazione del Premio richiede inoltre la promozione dello stesso e la promozione del Diversity Management nonché l'accompagnamento alle imprese nell'attuazione di quest'ultimo e nell'acquisizione della cultura e degli strumenti necessari. A tal fine la Camera di Commercio e le Associazioni di Imprenditori possono ricoprire un ruolo di facilitatori nell'implementazione di Piani per la Diversità nelle PMI, tramite la condivisione delle conoscenze e delle pratiche già esistenti e l'assistenza negli aspetti pratici del percorso.

Naturalmente dovrà essere previsto un processo graduale di orientamento alla gestione delle diversità, prevedendo, quindi, anche per l'assegnazione dei premi, criteri per la presentazione e valutazione delle candidature a complessità crescente:

- in una prima fase, l'impresa presenta, in formato privo di vincoli, la propria esperienza, sottolineando secondo la propria sensibilità gli aspetti più critici dell'esperienza sostenuta;
- in una seconda fase, si prevede il rispetto di una checklist o una griglia di azioni e requisiti prestabiliti attraverso i quali descrivere la propria situazione, ai quali è eventualmente attribuibile un punteggio.

Un esempio di checklist può essere: nome del progetto; descrizione dell'organizzazione; dettagli dell'innovazione; obiettivi; supporto organizzativo; risorse utilizzate; risultati di business; piani futuri; cosa si è imparato; testimonianze e citazioni; contatti di riferimento; sito web del progetto (opzionale); grafici e diagrammi (opzionale); immagini (opzionali).

Mentre un esempio di griglia di valutazione è il seguente:

- Il progetto mette in mostra un impegno particolarmente innovativo nell'ottenimento e nella sostenibilità di pratiche di inclusione della diversità nella forza lavoro (25 punti);
- Il progetto dimostra l'esistenza di un ambiente aziendale favorevole alla diversità (15 punti);
- Il progetto ha portato cambiamenti significativi nella cultura aziendale (15 punti);
- Gli obiettivi del progetto sono stati perseguiti con metodi particolarmente creativi (15 punti);

- I metodi utilizzati hanno portato al trattenimento in azienda di diversi gruppi di minoranze (15 punti).

### ***I vantaggi per i singoli attori***

Le imprese vincitrici avranno sicuramente dei benefici riconducibili a:

- Certificazione/Marchio del Comune come “Azienda per la Diversità”; in una seconda fase, potrebbe comportare dei punteggi aggiuntivi nei bandi comunali, così come avvenuto nell’esperienza francese, pur dopo una attenta valutazione delle norme antitrust.
- Pubblicazione e comunicazione del riconoscimento tramite cerimonia pubblica di consegna, comunicati stampa e diffusione a livello locale e di comunità imprenditoriale.
- Una seconda fase potrebbe prevedere incentivi monetari commisurati al settore e al numero di dipendenti dell’impresa. Va, tuttavia, attentamente valutata la sostenibilità finanziaria di questo tipo di premio.

In generale, tutte le imprese partecipanti che quindi avranno implementato Piani per la gestione della diversità avranno dei vantaggi in termini di un migliore benessere organizzativo e di qualità del lavoro che si ripercuote sulla qualità dei servizi/prodotti offerti generando vantaggi anche in termini produttivi e competitivi, come molte indagini sul tema hanno dimostrato<sup>24</sup>.

Le associazioni di imprenditori aderenti avranno sicuramente un vantaggio in termini di visibilità e reputazione nonché un ampliamento dei servizi che sono in grado di offrire ai propri aderenti.

Le associazioni sindacali vedranno tutelata e valorizzata l’occupazione dei lavoratori immigrati.

Le istituzioni pubbliche avranno sia un ritorno in termini di legittimazione sociale sia un ritorno in termini di regolarizzazione e di valorizzazione del lavoro immigrato, quali leve per lo sviluppo economico locale.

---

<sup>24</sup> A titolo esemplificativo, nel 2005, uno studio sul “Business Case per la diversità” è stato condotto a livello pan-Europeo per conto della Commissione. Da questo emerse che la diversità nell’ambiente di lavoro stava diventando una caratteristica sempre più rilevante per le imprese Europee. Circa l’82% delle 495 aziende coinvolte nella ricerca concordavano nel riconoscere i benefici di business associati alla diversità. Quelli chiave erano riconducibili a una migliore capacità di assumere e trattenere i dipendenti, a un rafforzamento nell’immagine e nella reputazione aziendale, a livelli più elevati di innovazione e migliori opportunità di marketing. Lo studio commissionato nel 2008, “Continuing the diversity journey”, si concentrava invece sulle piccole e medie imprese, il cui numero e impatto sull’economia Europea (dando lavoro a quasi il 75% della forza lavoro UE) rendeva indispensabile un’analisi che non riguardasse esclusivamente le multinazionali. Tra le 335 imprese rispondenti al sondaggio per questo studio, l’argomento di gran lunga prevalente in favore dell’adozione di un’agenda per la diversità continua a essere il significativo ampliamento della fascia di talenti da cui è possibile attingere per assumere staff, o la maggiore facilità nel trattenere lo staff migliore. Il link tra diversità e innovazione diventa un fattore sempre più diffusamente riconosciuto, salendo dal 26% del 2005 al 63% del 2008. Poiché l’innovazione è un driver fondamentale per la produttività e può aiutare le imprese a dominare i cambiamenti continui nei mercati sia globali che locali, la relazione tra diversità e innovazione possiede il potenziale per diventare un aspetto cruciale della crescita economica non solo al livello delle imprese private ma anche per l’UE nel suo complesso.

### 5.3 L'assetto istituzionale per l'attivazione del modello: una proposta

In una prospettiva istituzionale RETIS può essere interpretato come un network di soggetti (*stakeholder* o portatori di interessi), che offrono contributi, e che per tale motivo traggono benefici sociali. La progettazione e l'analisi dell'assetto istituzionale è importante per valutare la capacità del progetto RETIS di perdurare nel tempo e, cioè, la sua sostenibilità sociale.

L'assetto istituzionale è dunque inteso come la configurazione dei portatori di interessi nei confronti di RETIS, dei contributi che tali soggetti forniscono all'iniziativa, delle ricompense e dei benefici che ne ottengono, il soggetto di istituto (soggetti a cui pertiene il diritto ed il dovere di governare, direttamente o tramite propri rappresentanti) dei fini istituzionali e delle strutture di governo che regolano in equilibrio dinamico di lungo periodo le relazioni tra i portatori di interessi, i contributi e le ricompense (Fig. 8).

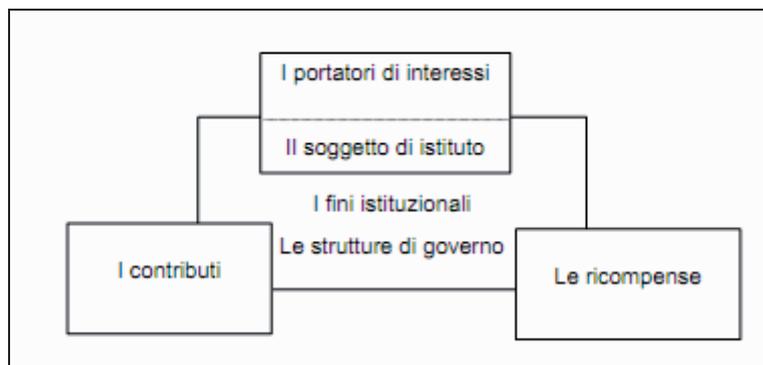


Figura 8 Gli elementi costitutivi dell'assetto istituzionale

Un "buon" assetto istituzionale (e, cioè, un assetto che assicura la sostenibilità sociale) è dunque quello che consente:

1. di individuare una finalità condivisa e ritenuta di valore da tutti i portatori di interessi (*stakeholder*);
2. di realizzare l'integrazione dinamica dei contributi di tutti i soggetti:
  - sfruttando i vantaggi ottenibili dall'integrazione (riduzione dei costi di transazione con i soggetti esterni, riduzione dei costi di coordinamento interno, elevato impegno di tutti i soggetti, maggiore soddisfazione dei bisogni di socialità, processi di apprendimento collettivo);
  - abbattendo gli ostacoli all'integrazione (obiettivi differenti in merito alla combinazione ottimale di risorse, competenze e attività; i soggetti sono in competizione per ottenere i

benefici; l'adesione dei soggetti al disegno complessivo è subordinata alle condizioni di informazione incompleta e incertezza; molti dei risultati ottenuti sono frutto di un lavoro congiunto, per cui è difficile decidere a chi attribuire i risultati; I vari soggetti hanno diverse propensioni al rischio);

- attivando le opportune leve per l'integrazione (definizione degli organi di governo; definizione delle modalità di condivisione dei risultati tra i soggetti; progettazione attenta dell'assetto organizzativo; messa in atto di meccanismi di integrazione con soggetti "esterni");
3. di coinvolgere attivamente tutti gli stakeholder pur delimitando tra questi i soggetti con responsabilità di governo;
  4. di configurare gli organi e i meccanismi di governo che consentano un'efficace azione dei soggetti deputati a governare.

Sulla scorta dell'analisi svolta e riportata nelle pagine precedenti, in questo paragrafo si proporranno alcuni elementi costitutivi di un possibile assetto istituzionale per l'attivazione del modello proposto nell'ambito di questo report.

Rispetto a quanto rilevato ed in considerazione delle esperienze realizzate in altri Paesi europei, si è arrivati ad ipotizzare la costituzione di un NETWORK ad hoc che si proponga l'obiettivo di attivare, nell'ambito del territorio del Comune di Roma, una serie di strumenti e meccanismi di policy locale efficaci, allo scopo di avviare un serio processo di integrazione lavorativa, che vada ad incidere in maniera marcata e duratura sul mercato del lavoro e sui soggetti che ne fanno parte.

La figura successiva riporta schematicamente il modello proposto, evidenziando in particolare i soggetti coinvolti e le relazioni esistenti tra questi.

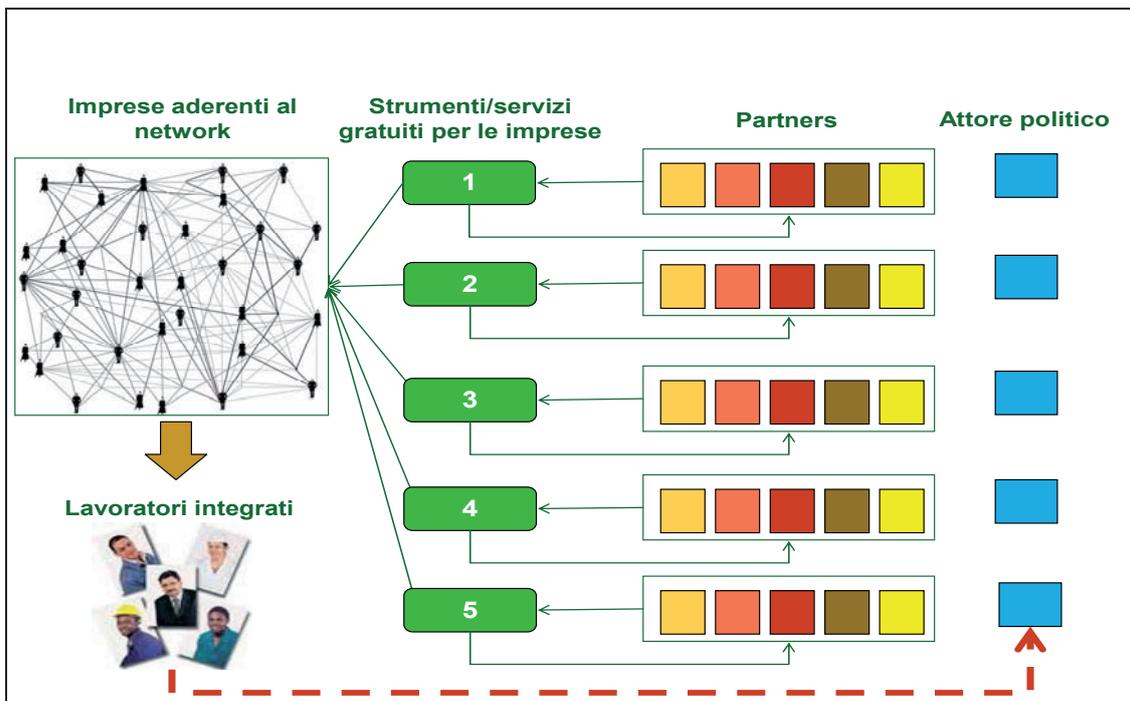


Figura 9 Un possibile assetto istituzionale del modello

L'assetto istituzionale ipotizzato, dunque, prevede la partecipazione ed interazione di quattro tipologie di soggetti (*stakeholder*), più volte richiamate in questo capitolo, ciascuna delle quali chiamata a svolgere un ruolo preciso in tale ambito:

- Le imprese aderenti al network, che in tal modo avrebbero la possibilità di accedere gratuitamente ad alcune tipologie di servizi che altrimenti avrebbero un alto costo di mercato.
- I *partners*: categoria con la quale si identificano diversi soggetti, quali associazioni di categoria, Enti locali, Centri per l'Impiego (CPI), Centri Servizi Immigrazione (CSI), Centri per l'Orientamento (COL), Sportelli Unici per l'Immigrazione ed altri attori operanti a contatto diretto con gli immigrati. Mentre questi forniranno, da un lato, agli altri soggetti aderenti al network, le proprie conoscenze specifiche sul tema, dall'altro potranno stabilire e mantenere contemporaneamente dei contatti diretti sia con le imprese che con gli immigrati, rendendo così più efficienti ed efficaci i servizi offerti.
- Attore politico, che nello specifico potrebbe essere identificato con l'assessorato alle Politiche sociali, nel ruolo di "sponsor istituzionale locale" - che potrebbe così rafforzare il proprio ruolo di promotore di politiche ed azioni volte alla realizzazione dell'integrazione sul territorio romano – e in quello di coordinatore e promotore del network, attraverso Programma RETIS .
- I lavoratori, che insieme alle imprese sono i principali beneficiari degli strumenti attivati e delle iniziative poste in essere nell'ambito del network.

Partendo dall'analisi delle opportunità e criticità correlate all'inserimento lavorativo degli immigrati nel mercato del lavoro, sono stati individuati, come già detto prima, alcuni possibili strumenti e meccanismi attivabili a livello locale. Tali strumenti sono stati pensati e strutturati in maniera tale da riuscire a ridurre le criticità e, soprattutto, a creare dei vantaggi per tutti i soggetti coinvolti nelle dinamiche del mercato del lavoro.

Ciascun attore che deciderà di prendere parte al network, dunque, lo farà nella misura in cui potrà usufruire di una serie di vantaggi, diretti o indiretti, derivanti dall'attivazione degli strumenti precedentemente individuati e dei servizi forniti dagli altri attori.

Una volta costruito un modello di questo tipo, così come schematizzato in figura 8, sarà necessario pensare alla forma giuridico-organizzativa da adottare, affinché questo possa diventare operativo sul territorio del Comune di Roma ed operare, così, nella maniera più efficace possibile.

Una possibilità potrebbe essere rappresentata dalla costituzione di una fondazione di partecipazione, che possa fornire al network anche il giusto peso "politico", facendo sì, in tal modo, che questo diventi una realtà importante ed autorevole nell'ambiente in cui si troverà ad operare.

## 6. Appendice metodologica

### *Le fasi del processo di analisi*

Il processo che ha condotto alla realizzazione dello studio, si è articolato in diverse attività che è possibile ricondurre a tre macro-fasi:

1. **Analisi desk preliminare** di letteratura e studi di istituzioni nazionali e internazionali, sul tema dell'immigrazione e dell'integrazione, allo scopo di:
  - Realizzare una mappatura delle iniziative, degli strumenti istituzionali e degli attori che intervengono sul tema dell'inserimento lavorativo degli immigrati;
  - Individuare le leve e i fattori abilitanti utili a promuovere l'inserimento lavorativo degli immigrati;
  - definire una possibile lista di stakeholder istituzionali e testimoni privilegiati da intervistare nella terza fase del processo.
  
2. **Analisi Case Studies nazionali e internazionali:** allo scopo di trarre degli insegnamenti o comunque alcuni spunti per l'identificazione di una soluzione a livello locale, tale analisi si è articolata come segue:
  - mappatura delle iniziative e delle esperienze esistenti sul tema a livello nazionale (Umbria, Venezia, Bologna);
  - mappatura delle iniziative e delle esperienze esistenti sul tema a livello internazionale (Belgio, Olanda, Francia, Portogallo, Australia, Danimarca, Svezia, Germania, Norvegia, Spagna); analisi e report dei case studies.
  
3. **Indagine sul campo:** una volta identificati più specificatamente i referenti per ciascuna categoria di stakeholder e definita una lista dettagliata dei soggetti da intervistare, è stato possibile:
  - realizzare 18 interviste a testimoni privilegiati e stakeholder (istituzioni pubbliche, associazioni datoriali, associazioni sindacali, enti/organizzazioni operanti nell'ambito della formazione professionale e del matching domanda – offerta di lavoro) che per il loro ruolo e finalità istituzionali contribuiscono ai processi di integrazione lavorativa.
  - identificare attraverso le interviste gli elementi che ostacolano l'integrazione lavorativa degli immigrati, le caratteristiche distintive degli stessi nonché di quelle del tessuto socio-economico di Roma che potrebbero diventare punti di forza per il processo di integrazione;

- realizzare una mappatura ed analisi degli strumenti e dei meccanismi già presenti sul territorio romano o potenzialmente attivabili, finalizzati ad agevolare l'integrazione lavorativa.

### **Lista dei soggetti intervistati**

Allo scopo di fornire un quadro completo dell'analisi effettuata sul campo, si riporta di seguito la lista completa degli stakeholder istituzionali identificati, con il dettaglio dei nominativi degli intervistati e del ruolo ricoperto da ciascuno di essi.

	<b>Lista stakeholder istituzionali</b>	<b>Nominativo intervistati</b>	<b>Ruolo intervistato</b>
1	Provincia Dipartimento III Formazione	Dott.ssa Paola Bottaro	Dirigente
2	Provincia Dipartimento IX Serv. Soc. Immigrazione	Dott.ssa Antonella Massimi	Dirigente
3	Istituto Romano per la Formazione Imprenditoriale (IRFI)	Dott. Piero Pagnotta	Presidente
4	Ente Bilaterale Turismo Lazio (EBTL)	Dott. Orfeo Cecchini	Direttore
5	UIL Roma e Lazio	Dott. Agostino Calcagno	Segretario
6	UGL Roma e Lazio	Dott. Gianni Fortunato	Segretario
7	CISL Lazio	Dott.ssa Ewa Blasik	Segretario regionale
8	Filca CISL Roma	Dott. Andrea Cuccello	Segretario
9	CGIL Roma e Lazio	Dott.ssa Amalia De Sanctis	Segreteria
10	Agenzia Tu - Unicredit	Dott. Mauro Cherubino	Direttore
11	Confcommercio	Dott.ssa Giovanna Pedicini	Responsabile ufficio sindacale, tributario e legale
12	Confcooperative	Dott. Carlo Mitra	Presidente
13	Camera di Commercio di Roma	Dott. Lorenzo Tagliavanti	Vice-presidente
14	CNA World	Dott. Lorenzo Tagliavanti	Presidente
15	Confesercenti Lazio	Dott.ssa Patrizia Germini	Coordinatrice Nazionale CNIF Confesercenti.
16	Unioncamere	Dott. Domenico Mauriello	Ricercatore Centro studi Unioncamere
17	Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Divisione Politiche di integraz. e affari internaz.	Dott.ssa Viglietta	Dirigente
18	Italia Lavoro	Dott. Lazzarini	Responsabile area immigrazione

## La struttura dell'intervista

Nell'ottica di chiarire l'oggetto delle 18 interviste realizzate, si riporta di seguito lo schema di un'intervista tipo, precisando però che ciascun incontro ha assunto di volta in volta toni e caratteri diversi, a seconda dei differenti soggetti intervistati, delle variegate attività e servizi offerti dagli stessi e delle tematiche e realtà con le quali questi quotidianamente si confrontano.

### **OSTACOLI** che impediscono l'inserimento e l'integrazione lavorativa degli immigrati:

- Problemi legati alla conoscenza:
  - Inadeguate competenze linguistiche (D)
  - Inadeguate conoscenze civiche (D)
  - Scarse e frammentarie conoscenze su procedimenti burocratici e opportunità (D,O)
  - Assenza di conoscenza su opportunità di investire nella diversità (O)
- Problemi legati alla professionalità
  - Difficoltà nel riconoscimento dei titoli di studio (D)
  - Difficoltà nella certificazione delle competenze possedute (D)
  - Livelli di formazione / qualifica non sempre corrispondenti alle esigenze del mercato (*i problemi nascono sia per qualifiche troppo basse sia per qualifiche troppo elevate (overqualification)*) (D)
  - Mancanza di raccordo tra esigenze delle imprese e indirizzi formativi(O)
  - Mancanza di corrispondenza tra competenze possedute/acquisite e posizioni ricoperte(D)
- Problemi legati alle caratteristiche individuali/familiari
  - Crescente disoccupazione all'aumentare dell'Età (D)
  - Maggiore disoccupazione per genere femminile (D)
  - Segregazione settoriale per etnie/Paese di Provenienza (D,O)
- Problemi legati alle condizioni socio/economiche
  - Crescente disoccupazione al crescere del numero di componenti in famiglia (D)
  - Situazioni socio-sanitarie di difficile gestione (D)
  - Inadeguatezza della sistemazione abitativa (D)
- Problemi legati alla legittimazione sociale
  - Cittadinanza (processo di naturalizzazione) (D)
  - Regolarità/Durata della permanenza (D,O)
  - Resistenze culturali dei lavoratori autoctoni (non accettano le pari opportunità e la progressione lavorativa degli immigrati) (O)
- Problemi legati alle caratteristiche imprenditoriali
  - Maggiori difficoltà di reclutamento al diminuire della classe dimensionale dell'impresa che assume (O)
  - Strada della de-regolazione e della compressione dei costi (O)

### **CARATTERISTICHE DISTINTIVE (OPPORTUNITA')** degli immigrati e del tessuto socio-economico che potrebbero diventare punti di forza per l'integrazione lavorativa:

- Carenza di figure professionali specifiche, che risultano però poco ambite dai lavoratori italiani o per le quali sono insufficienti le risorse umane locali
- Migliorare competitività e posizionamento di mercato delle imprese attraverso la valorizzazione delle distintività delle RU (genere, cultura, lingua, tradizioni)
- Contrasto all'invecchiamento demografico
- Sicurezza sociale
- Coesione sociale

- Sviluppo economico – imprenditoriale

 **STRUMENTI** (già utilizzati, nuovi da attivare o esistenti da rafforzare) che potrebbero agevolare l'integrazione lavorativa e condizioni per il loro funzionamento:

- Informazione e Accessibilità: messa a sistema informazioni; collaborazione delle associazioni di immigrati per fornire figure di mentoring, per traduzione linguistica,...; collaborazione delle associazioni imprenditoriali per sensibilizzare le imprese.
- Orientamento: formazione definita con le esigenze imprese; coordinamento tra i diversi attori coinvolti nei servizi (certificazione competenze, vacancy database); disponibilità finanziamenti pubblici.
- Inserimento lavorativo: disponibilità finanziamenti pubblici; possibilità di intervenire sulle voci di spesa pubblica; (sussidi, zone franche, riduzioni costi impresa); collaborazione delle associazioni imprenditoriali per sensibilizzare le imprese.
- Equità nel lavoro: collaborazione delle associazioni imprenditoriali per sensibilizzare le imprese (Diversity management).
- Auto-imprenditorialità: accesso al credito; disponibilità finanziamenti pubblici.

 **INTEGRAZIONI DELL'INTERVISTATO:**

- Definizione ulteriori ostacoli
- Definizione ulteriori caratteristiche distintive/opportunità
- Definizione eventuali ulteriori strumenti utilizzati sul territorio e indicazione di strumenti/meccanismi aggiuntivi che potrebbero essere implementati per raggiungere le finalità dichiarate.

### **Gruppo di lavoro**

Il gruppo di lavoro ha avuto l'opportunità di sviluppare negli anni relazioni, conoscenze e competenze, grazie ad una continua attività di ricerca, consulenza e formazione orientata all'innovazione e al miglioramento delle organizzazioni pubbliche e private e allo sviluppo sostenibile del territorio.

I ricercatori/professionisti che hanno lavorato al progetto hanno messo a disposizione le conoscenze e le esperienze maturate in diversi ambiti:

- Stakeholder engagement (mappatura stakeholder, tecniche di coinvolgimento e di rilevazione dei bisogni/aspettative).
- Definizione di policy per lo sviluppo territoriale e aziendale.
- Performance management (costruzione di indicatori, misurazione, valutazione e rendicontazione).
- Mappatura e analisi di Best Practice.
- Analisi di contesto.

## 7. Bibliografia

1. ACIDI: The Integration of Immigrants in the Portuguese Labour Market. Statements and Comments, 2008.
2. Agenzia dell'Unione Europea per i diritti fondamentali (FRA), "La situazione dei cittadini comunitari Rom che migrano e vivono in altri stati membri", 2009.
3. Andersson, P., Wadensjö, E. : Temporary Employment Agencies: a route for immigrants to enter the labour market?, IZA Discussion Paper No. 1090, Bonn, 2004.
4. Åslund, O., Johansson, P. : Virtues of SIN—effects of an immigrant workplace introduction program. IFAU Working Paper 2006(7), Uppsala, 2006.
5. Banca d'Italia, "L'economia delle regioni italiane nell'anno 2008".
6. Bauer, T., Zimmermann, K. : Occupational Mobility of Ethnic Migrants, IZA Discussion Paper No. 58, Bonn, 1999.
7. BIC Lazio, "Quaderno trimestrale sulla creazione d'impresa e sviluppo locale", 2008.
8. Blaschke, J., Schlenzka, N. : Cultural Diversity and Mainstreaming in Employment. Berliner Institut für Vergleichende Sozialforschung, Berlin, 2003.
9. Camera di Commercio di Roma e Caritas diocesana Roma, "Gli immigrati nell'economia romana: lavoro, imprenditoria, risparmio, rimesse", 2003.
10. Camera di Commercio di Roma e CARITAS; Osservatorio romano sulle migrazioni, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010.
11. Camera di Commercio di Roma, "Immigrati e impresa nei comuni della Provincia di Roma", 2008.
12. Carcillo, S., Grubb, D. : From inactivity to work: The role of active labour market policies. OECD Social, Employment and Migration Working Paper No. 39, Paris, 2006.
13. Card, David : Is the New Immigration Really so Bad ? , The Economic Journal, Vol. 115 (507), 2004.
14. Caritas italiana e CNEL, "Europa, allargamento a est e immigrazione", 2005.
15. Caritas/Migrantes, "XIX Rapporto sull'immigrazione, dossier statistico", 2009.
16. CGIL Lazio , "1° conferenza Regionale per l'immigrazione", 2005.
17. Cities for Local Integration Policy Network (CLIP) : Equality and diversity in jobs and services: City policies for migrants in Europe, 2007, 2008.
18. CNEL - Organismo Nazionale di Coordinamento delle politiche di integrazione degli stranieri, "Indici di integrazione degli immigrati in Italia, VI Rapporto", Roma, 20 febbraio 2009.
19. Commissione per le politiche di integrazione degli immigrati, "Secondo rapporto sull'integrazione degli immigrati in Italia; terza parte: rom e sinti, un'immigrazione possibile", 2000.

20. Committee on Labour Market Participation (The Netherlands): Towards a future that works. Main Recommendations, 2008.
21. Confcooperative Roma e Camera di commercio di Roma, "Primo rapporto sulla cooperazione degli immigrati nella Provincia di Roma", 2006.
22. Croce Rossa Italiana, "Linee Guida di accesso nei Campi Rom e Sinti: una raccolta di temi di studio, modelli di progetto e proposte di lavoro", 2008.
23. De Graaf-Zijl, van den Berg, G.J., Heyma, A.: Stepping-stones for the unemployed: the effect of temporary jobs on the duration until (regular) work. SEO Economic Research and Free University Amsterdam, mimeographed, 2006.
24. Eurobarometer : Discrimination in the European Union. Special Eurobarometer No. 263, European Commission, Brussels, 2007.
25. European Commission – Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities : The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace, 2005.
26. European Commission – Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities : Continuing the Diversity Journey. Business Practices, Perspectives and Benefits, 2008.
27. European Commission – Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities : Joint Report on Social Protection and Social Inclusion, 2009.
28. Fidet COOP Lazio, "Immigrazione studio di settore" (parte 1 e 2), 2006.
29. Fillea CGIL; "2° dossier Fillea-CGIL su lavoro ed immigrati in edilizia", 2004.
30. Gordon, I. : Labour Market Integration Policies to Enhance Social Cohesion. OECD International Conference "Sustainable Cities: Linking Competitiveness with Social Cohesion", 2005.
31. Idos, "Le condizioni di vita degli immigrati nell'area romana. Indagine campionaria e approfondimenti tematici", 2008.
32. INEA, "Gli immigrati nell'agricoltura italiana", 2009.
33. IRES Piemonte, "Rom e Sinti in Piemonte", 2005.
34. Istat, "L'integrazione nel lavoro degli stranieri e dei naturalizzati italiani", 2009.
35. Levinson, Amanda : Regularisation programmes in France. Centre on Migration, Policy and Society, University of Oxford, 2005.
36. Ministero del Lavoro, "immigrati e formazione professionale: il caso del Veneto", 2008.
37. Ministero dell'Interno, "1° rapporto sugli immigrati in Italia", 2009.

38. OECD Employment Outlook - 2006 Edition: Boosting Jobs and Incomes: Policies Targeted at Specific Workforce Groups or Labour Market Segments, SourceOECD Social Issues/Migration/Health, no. 6, pp. 202-250.
39. OECD, Chapter 3. Innovating in the Supply of Services to Meet the Needs of Immigrants in Italy, SourceOECD Urban, Rural and Regional Development, no. 8, pp. 173-222, 2006.
40. OECD, Jobs for Immigrants (Vol. 1): Labour Market Integration in Australia, Denmark, Germany and Sweden, SourceOECD Social Issues/Migration/Health, no. 12, pp. 1-292, 2008.
41. OECD, Jobs for Immigrants (Vol. 2): Labour Market Integration in Belgium, France, the Netherlands and Portugal, SourceOECD Social Issues/Migration/Health, n.18, pp. 1-336, 2008.
42. OECD, Management of Low-Skilled Labour Migration, SourceOECD Transition Economies , no. 10, pp. 186-235, 2008.
43. OECD, Managing Highly-Skilled Labour Migration: A Comparative Analysis of Migration Policies and Challenges in OECD Countries, by Jonathan Chaloff; Georges Lemaître, OECD Social, Employment and Migration Working Papers, 2009.
44. OECD, Recent Trends in International Migration: A. Trends in Migration Flows and in the Immigrant Population, SourceOECD Transition Economies, no. 10, pp. 45-99, 2008.
45. Penninx, R. : Decentralising Integration Policies. Managing migration in cities, regions and localities, Policy Network, 2009.
46. Rapporto Isfol, "Lo scenario economico internazionale: crisi finanziaria, mercato del lavoro e capitale umano", 2009
47. Schnepf, S. : How Different are Immigrants? A cross-country and cross-survey analysis of educational achievement, IZA Discussion Paper No. 1398, Bonn, 2004.
48. Strateghia, "Progetto Migrimpresa: immigrati e impresa a Roma, rapporto di ricerca dell'indagine qualitativa", 2006.
49. The Urban Institute : Inclusive Public Housing: Services for the Hard to House, 2010.
50. Unioncamere, "Progetto Excelsior: sistema informativo per l'occupazione e la formazione", 2009.
51. Unioncamere, "Progetto Excelsior: sistema informativo per l'occupazione e la formazione", 2010.
52. Vermeulen, F, Stotijn, R., Lemberg, K. : Successes and Challenges of Local Integration Policy, IMISCOE Working Paper N. 17, 2007.
53. Vrom, "Memorandum on Integration Policy 2007-2011". Ministry of Housing, Spatial Planning and the Environment/Directorate General for Housing, Communities and Integration, The Hague, 2007.



**Programma Retis**

Via Assisi, 41 – 00181 Roma

tel. 06.7885.0477

fax 06.7839.3696

e-mail: [info@programmaretis.it](mailto:info@programmaretis.it)

[www.programmaretis.it](http://www.programmaretis.it)

**ROMA CAPITALE**

Assessorato Promozione dei Servizi Sociali e della  
Salute

Viale Manzoni, 16 – 00185 Roma

tel. 06.6710.5157

fax 06.7045.4112

[www.comune.roma.it](http://www.comune.roma.it)