

# Il reclutamento etico dei Lavoratori provenienti dall'estero - Il laboratorio con CSR Europe

## La mobilità geografica dei Lavoratori: limiti e opportunità

Il mercato del lavoro di molti Paesi della “Vecchia Europa” registra oggi una forte domanda per alcune professionalità che sono sempre più difficili da reperire sui rispettivi mercati nazionali (quali ad esempio falegnami, infermieri, addetti alle pulizie, badanti, operai specializzati). Le conseguenze di questa mancata risposta alla domanda di “professionalità rare” sono significative sia in termini economici che sociali.

Per le imprese, in particolare per quelle di dimensioni piccole e medie (PMI), la difficoltà o impossibilità di reclutare gli addetti necessari a soddisfare le esigenze organizzative aziendali può comportare:

- limitata capacità produttiva;
- limitate possibilità di crescita e di investimento;
- limitazione delle potenzialità produttive e innovative;
- limitati orizzonti di pianificazione delle attività dovuti alle incognite relative all'arrivo e alla preparazione di coloro che migrano;
- ricorso alla delocalizzazione, totale o parziale, delle proprie attività produttive in Paesi esteri con ampia disponibilità di manodopera, spesso a basso costo.



Le conseguenze sono evidenti anche per le singole economie nazionali e per l'intera economia europea, in quanto lo sviluppo economico generale e, di conseguenza, la competitività dell'intero sistema produttivo rischiano di subire forti restrizioni. Alle conseguenze di tipo economico, si aggiungono poi implicazioni di carattere sociale, che includono ad esempio:

- la graduale perdita di mestieri antichi (es. falegname, carpentiere);
- mancanze croniche nella risposta a bisogni essenziali (si pensi alla carenza costante di personale infermieristico);
- appesantimento degli impegni di cura a carico delle famiglie, dovuto alla difficoltà nel reperimento del personale dedicato all'assistenza di persone anziane e/o malate presso il loro domicilio.

In tale contesto, la carenza di alcune professionalità sul mercato del lavoro di molti Paesi dell'Europa occidentale sembra aver trovato una parziale soluzione nei sempre più intensi flussi migratori provenienti da Paesi dell'Europa Orientale o extra europei (quali i Paesi dell'America Latina). I Lavoratori provenienti dall'estero, infatti, sono spesso disposti a svolgere mansioni delle quali molti cittadini dei Paesi di vecchia industrializzazione decidono per ragioni diverse di non farsi più carico e che, tipicamente, richiedono specifiche professionalità ma non sempre un elevato livello di istruzione.

In un contesto caratterizzato da scarsa natalità e "crescita zero" in termini demografici, il contributo apportato dai Lavoratori stranieri e dalle loro famiglie risulta inoltre indispensabile anche per il mantenimento dell'equilibrio demografico dei singoli Paesi. L'occupazione regolare di Lavoratori immigrati apporta inoltre un positivo contributo al tasso di occupazione del Paese; a sua volta, l'aumento del numero di Lavoratori occupati regolarmente incrementa il totale di contributi previdenziali versati e disponibili per sostenere la corresponsione delle pensioni ai Lavoratori non più attivi.

In definitiva, dunque, il reclutamento di Lavoratori provenienti dall'estero risulta sempre più indispensabile per mantenere gli equilibri economici e sociali dei Paesi della "vecchia Europa", contribuendo anche ad un migliore funzionamento di alcuni servizi essenziali ad elevato impatto sociale.

Il valore dell'immigrazione è dunque significativo per le imprese e per ogni Sistema Paese nel suo complesso in relazione a diverse dimensioni:



- dimensione economica;
- dimensione sociale;
- dimensione etica, in particolare nella sua accezione di garanzia di trasparenza (attraverso la tracciabilità del percorso) e del rispetto della legalità nella gestione dei flussi in ingresso di Lavoratori stranieri, assieme alla possibilità di trasferimento di valori etici alle aziende clienti coinvolte nel processo.

Nonostante l'evidente importanza ricoperta dai fenomeni migratori diretti verso la "Vecchia Europa", la mobilità geografica dei Lavoratori incontra ancora forti ostacoli, riconducibili in sintesi a:

- barriere di tipo linguistico e/o culturale;
- barriere burocratiche che creano limiti al libero movimento delle persone;
- verifica del rispetto delle condizioni di legalità nell'ingresso;
- difficoltà di permanenza nei Paesi ospitanti;
- difficoltà nel garantire la qualità della manodopera straniera impiegata;
- barriere di tipo sociale e culturale che limitano un'effettiva integrazione nel Paese ospitante.

Le esigenze delle imprese europee, le quali dipendono sempre più dalla disponibilità di manodopera straniera (in particolare in settori quali edilizia, agricoltura, pulizie, servizi alla persona), si trovano dunque a confrontarsi con le barriere ancora esistenti .

Il risultato è, in molti casi, il ricorso a pratiche volte ad eludere ostacoli di tipo burocrata-

tico e legale, che implicano l'impiego irregolare di personale privo di permesso di soggiorno e/o l'impiego di lavoro irregolare ("lavoro nero"). Si assiste poi alla diffusione di fenomeni che sembravano legati ormai solo al passato, come il cosiddetto "caporalato" presente in diversi settori (non limitati ad edilizia e agricoltura), nonché a fenomeni di sfruttamento e dumping sociale. Tali situazioni non sono gravi solo in termini di mancato rispetto della legalità, ma anche e soprattutto in termini di mancato rispetto della dignità dei Lavoratori.

## **Il laboratorio europeo sul reclutamento etico dei Lavoratori provenienti dall'estero**

All'interno di un contesto europeo caratterizzato da una sempre più stringente necessità di coniugare le esigenze di manodopera delle imprese con le esigenze di mobilità e integrazione dei Lavoratori, Impronta Etica e Obiettivo Lavoro hanno deciso di organizzare, nell'ambito delle iniziative promosse dall'Alleanza Europea per la CSR (Corporale Social Responsibility) lanciata dalla Commissione Europea nel 2006, un Laboratorio il cui obiettivo è quello di fornire una risposta efficace alle richieste di alcuni segmenti del mercato del lavoro tramite la previsione di modalità di ingresso regolare e tutelato per i Lavoratori stranieri. In particolare, lo scopo è quello di approfondire le implicazioni legate ai processi di migrazione economica e, al tempo stesso, cogliere ed evidenziare le opportunità che ne derivano in termini di risposta alle esigenze delle imprese e dei Lavoratori.

Il Laboratorio si è sviluppato attraverso un ciclo di quattro incontri svolti in un arco temporale che va da settembre 2007 a luglio 2008 e moderati da Impronta Etica. Obiettivo Lavoro, azienda leader, che detiene il know-how specifico, ha messo a disposizione la propria esperienza in ambito di reclutamento di Lavoratori all'estero, punto di partenza per le riflessioni successive. Alle riunioni hanno preso parte diversi stakeholder, fra cui imprese, cooperative, rappresentanti della pubblica amministrazione locale e regionale, del mondo accademico, delle organizzazioni sindacali, delle Agenzie pubbliche per il lavoro, assieme ad organizzazioni appartenenti alla sfera del terzo settore e non governative. Il Laboratorio, infatti, ha coinvolto direttamente 35 persone in totale, rappresentative di 6 imprese e di 10 organizzazioni operanti nel settore lavoro e/o dell'immigrazione, fra cui alcune organizzazioni internazionali come lo IOM (International Organisation for Migration).



## Stakeholder coinvolti

IMPRESE	CMB Carpi; Coop Adriatica; Coop Ansaloni; De Cecco; Manutencoop; Torno Spa; ZML Industries; Monte dei Paschi di Siena; WAM
Enti PUBBLICI NAZIONALI	Regione Emilia-Romagna; Agenzia Veneto Lavoro
Enti PUBBLICI INTERNAZIONALI	IOM – International Organization for Migration
TERZO SETTORE	Cooperativa sociale Progetto Promozione Lavoro; Cospe
UNIVERSITA & Enti DI RICERCA	Altis – Università Cattolica di Milano; IRES CGIL; Fundación Ética ed Economía (Argentina)

## Gestire in modo sostenibile i percorsi di migrazione economica: linee guida e proposte di intervento



Le presenti Linee Guida sono state elaborate con l'obiettivo di proporre un approccio alla gestione della mobilità geografica dei Lavoratori che risponda a caratteristiche di eticità, di sostenibilità sociale e di efficienza economica. In particolare, gli elementi di riflessione e le brevi proposte di azione qui presentati sono rivolti alle imprese e a tutti i soggetti e Istituzioni coinvolti nei processi migratori, con l'intento di promuovere l'adozione, da parte loro, di modalità di intervento che possano facilitare percorsi di migrazione ed integrazione regolari e che tutelino la dignità, le motivazioni e le aspettative dei Lavoratori. L'approccio adottato in queste Linee Guida si propone di mettere a fuoco l'intero percorso che va "dall'emigrazione alla prima fase dell'integrazione", identificandone, da un lato, gli aspetti critici che possono influire sull'effettiva integrazione sociale e lavorativa dei migranti, nonché sulle relative ripercussioni per l'azienda e, dall'altro, le possibili soluzioni adottabili assieme ai soggetti che possono intervenire per facilitare l'efficacia e la sostenibilità del percorso migratorio. Tutto questo significa gestire il fenomeno della mobilità secondo un nuovo approccio, basato sulla centralità della persona e la responsabilità sociale delle imprese.

Le Linee Guida qui proposte non intendono rappresentare un elenco esaustivo e dettagliato delle singole azioni che possono accompagnare il percorso del migrante, ma sono una rielaborazione delle esperienze e delle riflessioni emerse dal confronto fra i partecipanti del laboratorio.

### 1. Contesto normativo - istituzionale e procedure burocratiche

Molto spesso i primi ostacoli che i migranti si trovano ad affrontare nell'intraprendere il loro nuovo percorso sono di natura burocratica, a causa, in molte occasioni, di un con-

testo normativo e istituzionale che non è sempre in grado di riflettere tempestivamente le esigenze del sistema produttivo reale del Paese ospitante. Si ritiene pertanto necessario incoraggiare e facilitare azioni convergenti, a tutti i livelli istituzionali, dal locale al comunitario, stimolando la responsabilità di tutti gli attori coinvolti.

### 1.1. Aspetti critici e limiti alla mobilità geografica

- Insufficiente consapevolezza delle Istituzioni sul ruolo che l'immigrazione gioca per la crescita e la competitività dei Paesi di destinazione come l'Italia.
- Mancata armonizzazione a livello europeo delle normative dei diversi Paesi in materia di immigrazione e lavoro e conseguente necessità di formulare politiche e prassi comuni a livello europeo.
- Presenza di una normativa non sempre adeguata che spesso non risponde alle esigenze del mercato del lavoro europeo e che si pone in contrasto con la necessità di reclutamento di personale estero avvertita dalle imprese. Infatti, la normativa attuale, sia italiana che europea, rende difficoltosa la mobilità geografica dei Lavoratori, rischiando di favorire fenomeni di immigrazione irregolare, da un lato, e di generare difficoltà organizzative per le aziende, dall'altro.
- Criticità per le imprese spesso costrette, per questioni legate a barriere burocratiche, come nel caso italiano, a dover gestire centinaia di permessi di soggiorno ogni anno non solo per consentire l'ingresso dei Lavoratori nel Paese ma anche per permettere loro di rimanere una volta che sono già impiegati.
- Eccessiva lunghezza dei tempi della burocrazia, relativa in particolare ai tempi previsti per l'espletamento delle procedure di ingresso, in particolar modo di quelle relative alla richiesta e all'ottenimento dei visti (peraltro divergenti da Paese a Paese, che crea numerose difficoltà che sorgono sia per le imprese in attesa di personale da impiegare, sia per i Lavoratori in attesa di emigrare. Ad esempio, nel caso italiano, i periodi che intercorrono fra la domanda e l'effettiva emissione di un visto possono variare da 2 a 6 mesi, situazione che provoca, da un lato, incertezza nella vita del Lavoratore che è impossibilitato a progettare coerentemente e preventivamente la propria vita e, dall'altro, incertezza per l'azienda relativamente all'organizzazione del lavoro e alla gestione tempestiva delle proprie necessità. In altri Paesi tale periodo può protrarsi anche fino a 1-2 anni. Inoltre, la lentezza burocratica può indurre alcuni Lavoratori a inserirsi irregolarmente nel mercato del lavoro italiano o europeo, dando luogo, ancora una volta, a fenomeni non solo di ingresso irregolare ma anche di successiva entrata irregolare nel mondo del lavoro.
- Necessità di tenere conto delle esigenze di mobilità dei Lavoratori immigrati che derivano dal bisogno – psicologico e materiale – di mantenere una relazione con il proprio Paese d'origine. Si riscontrano, infatti, spesso, situazioni burocratiche che rendono difficili viaggi all'esterno del Paese di destinazione per motivi di vacanza o di ritorno presso la famiglia.
- Mancata adeguatezza di alcuni strumenti e risorse istituzionali che potrebbero invece essere efficacemente impiegati per facilitare i fenomeni di migrazione ed integrazione. Ad esempio, i criteri di concessione delle risorse finanziarie stanziati nell'ambito di Fondi quali il FSE (Fondo Sociale Europeo) e il FESR (Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale), considerano ancora i cittadini immigrati come "soggetti svan-



taggiati”. Pertanto i fondi utilizzabili per la loro formazione sono limitati (pari all’1%), poiché non destinati esclusivamente alla formazione professionale, ma rivolti alla risoluzione di un insieme di ulteriori e variabili questioni. In altri casi, come, relativamente al panorama italiano, quello del fondo Formatemp, le risorse possono essere usate solamente per formazione nel Paese di destinazione, situazione che rende difficoltoso per l’impresa intervenire in via preventiva rispetto all’effettivo inserimento.

- Specifiche problematiche legate alla situazione dei cittadini neo-comunitari, le cui possibilità di accesso ai Paesi della “vecchia Europa” e al loro mercato del lavoro sono tendenzialmente regolate da norme transitorie che stabiliscono condizioni diverse in base al settore produttivo nel quale essi sono inseriti. Infatti, secondo alcuni contratti di lavoro, essi sono considerati comunitari, mentre secondo altri risultano ancora come extra-comunitari: in questo secondo caso, si verificano in genere forme di rallentamento dell’espatrio e quindi, dell’assunzione. Si crea, così, una sorta di “doppio binario” che causa differenze ed ineguaglianze di trattamento nonostante si tratti comunque di cittadini comunitari con gli stessi diritti, nonché incertezza per le imprese che intendono assumere tali Lavoratori. Il rapporto con i neo-comunitari è particolare anche nel processo di selezione dei Lavoratori, in quanto si tratta di cittadini spesso già presenti sul territorio del Paese dove intendono lavorare.
- Carente disponibilità e/o capacità delle Istituzioni e degli Enti locali di alcuni Paesi, europei ed extra-europei, ad avviare collaborazioni internazionali per lo sviluppo di processi di migrazione regolare e reversibile.



## 1.2. Proposte e possibili soluzioni

- Rendere più rapide le procedure burocratiche di ingresso e le pratiche di equipollenza dei titoli di studio, garantendo così la possibilità di intraprendere un percorso di ingresso regolare e tutelato.
- Impegnarsi nella direzione dell’armonizzazione delle politiche e delle prassi europee, in particolar modo a seguito della presa di coscienza del fatto che i nuovi Lavoratori-cittadini rappresentano una risorsa economica e sociale, un investimento prezioso per l’economia della “vecchia Europa”.
- Svolgere una comparazione delle diverse normative ed esperienze sviluppate a livello europeo per poi definire un modello comune potenzialmente più efficace e in linea con le esigenze di mobilità di Lavoratori e imprese.
- Rendere più efficaci le risorse istituzionali esistenti, migliorando, ad esempio, per quanto riguarda il contesto italiano, l’efficacia dello Sportello Unico.
- Partire dall’analisi delle problematiche reali e quotidiane per la successiva elaborazione o modifica della legislazione. Ad esempio, si considera poco efficace focalizzarsi esclusivamente sul fenomeno di ingresso di altri Lavoratori ignorando le persone già presenti sul territorio. Pertanto, se la presenza di immigrati irregolari sul territorio è ampia, può essere preferibile prendere in seria considerazione la gestione della loro condizione in modo da facilitarne la regolarizzazione, nel rispetto della legislazione ma anche delle esigenze di Lavoratori ed imprese.
- Intervenire programmando e/o assegnando specifiche risorse finanziarie a disposizione degli Enti locali per la gestione dei fenomeni migratori, laddove si ritiene che tali Enti dispongano di margini di azione in tal senso, in considerazione della legge

vigente nel Paese.

- Modificare alcuni meccanismi esistenti sviluppando strumenti semplificati che diano risposta alle esigenze di imprese e Lavoratori.

### **L'esperienza di Agenzia Veneto Lavoro e Regione Veneto**

*L'esperienza portata dai rappresentanti di Veneto Lavoro ha posto in evidenza opportunità e mancanze della normativa vigente in tema di ingresso di cittadini extracomunitari per motivi di lavoro. Per una corretta gestione del fenomeno, sarebbe auspicabile lo sviluppo di una doppia competenza istituzionale: politica per il livello nazionale e tecnica a livello regionale. L'esperienza di Veneto Lavoro e della Regione Veneto mostra come a livello regionale ci si possa attivare in modo competente su più fronti:*

- *reclutamento e inserimento dei Lavoratori: Veneto Lavoro ha cercato, attraverso le possibilità offerte dagli artt. 23 e 27 del "Testo Unico sull'Immigrazione", di rispondere al fabbisogno delle aziende limitando il periodo di tempo intercorrente tra la richiesta di Lavoratori da parte delle imprese e il momento dell'assunzione. Ciò è stato fatto partendo da progetti già elaborati dalle imprese e andando a verificare la presenza di Lavoratori già interessati a venire in Italia e in possesso di competenze linguistiche adeguate. In tale contesto, sono state costituite infrastrutture istituzionali con i Paesi di origine dei Lavoratori, poiché tali rapporti consentono di raccogliere e verificare le informazioni necessarie (ad esempio sul numero di Lavoratori disponibili) e di instaurare relazioni stabili con i soggetti accreditati. I tempi di risposta rimangono tuttavia eccessivi rispetto alle esigenze aziendali; le possibilità date dall'art. 23 dovrebbero essere sostenute da un patto tra Istituzioni e operatori del lavoro per velocizzare l'ingresso dei Lavoratori, una sorta di "corsia preferenziale". Al fine di incentivare le aziende a presentare progetti che rientrino nell'ambito dell'art. 23, e limitare quindi il ricorso al lavoro irregolare, la Regione Veneto ha previsto specifici "bonus" per avere accesso ad alcuni servizi quali:*



- *politiche di ritorno: sono stati avviati programmi a supporto del ritorno dei Lavoratori nei Paesi di origine (fondo per finanziare progetti di ritorno o di cooperazione) e dell'auto-imprenditoria (tramite co-finanziamento del 25% dei costi di avvio della nuova attività) con Paesi quali Ghana, Senegal e Serbia;*
- *gestione delle depositi (rimesse) finanziari degli immigrati: sono stati avviati accordi con Banca Veneto per consentire l'applicazione di tassi di interesse ai livelli italiani a favore di Lavoratori che rientrano nel proprio Paese di origine per creare nuove imprese.*

*L'esperienza di Veneto Lavoro mostra come sia importante porsi in un'ottica di cooperazione: non è sufficiente limitarsi ad "importare" manodopera senza tenere in considerazione le esigenze del Paese di origine (come dimostra l'attuale carenza di manodopera edile in Paesi come Ucraina e Romania causata dalla forte emigrazione di tali figure), ma occorre attuare processi basati sulla reciprocità, la cooperazione economica e la cooperazione istituzionale.*

### **L'esperienza della Regione Emilia - Romagna**

*Tra gli interventi attuati dalla Regione rientra ad esempio l'inserimento, fra le priorità dei piani regionali, di azioni per la formazione dirette a Lavoratori di Paesi stranieri. Inoltre, la Regione ha la possibilità di rendere sempre più efficace l'utilizzo di specifici*

fondi messi a disposizione dall'Unione Europea, cogliendo le opportunità fornite da alcuni programmi per il supporto e l'assistenza a Paesi vicini all'Unione e Paesi candidati ad entrare nell'Unione (quali i programmi IPA - Programma Finanziario di Assistenza Pre-Adesione - ed ENPI - Strumento Europeo di Vicinato e Partenariato) o derivanti da alcuni Fondi per lo sviluppo (Fondo Sociale Europeo, Fondo per lo Sviluppo Europeo e parzialmente Fondo per lo Sviluppo dell'Agricoltura).

## 2. Da Migrante a Cittadino

Chi decide di abbandonare il proprio Paese spinto dalla volontà, o dalla necessità, di cercare un lavoro migliore e costruirsi una nuova vita altrove si trova ad intraprendere un percorso impegnativo, un ampio progetto di vita in cui le aspettative e i desideri non sono circoscritti alla ricerca di un lavoro che consenta di vivere dignitosamente nel nuovo Paese (e magari di contribuire al sostentamento della famiglia di origine), ma includono il volersi integrare completamente nella società ospitante diventando a tutti gli effetti un cittadino del Paese di destinazione.

### 2.1. Dall'emigrazione all'integrazione nella società: aspetti critici del percorso

- *La mancata disponibilità di informazioni affidabili sulle quali basare il proprio percorso diventa un elemento altamente critico per coloro che decidono di migrare, che influisce sul livello di consapevolezza delle scelte e sulla probabilità che le aspettative iniziali siano poi deluse, causando in ultimo il fallimento dell'intero percorso migratorio e di integrazione. Effettivamente, le aspettative dei Lavoratori che decidono di emigrare verso Paesi che sembrano offrire migliori prospettive in termini di opportunità lavorative e qualità della vita (come molti Paesi dell'Europa Occidentale) sono molto spesso elevate o comunque non totalmente rispondenti alla realtà con la quale tali persone dovranno confrontarsi. È quindi necessario avere la possibilità di comprendere in modo chiaro e completo quali siano le effettive opportunità di vita e di lavoro che si prospettano nel nuovo Paese, così da evitare che energie, impegno e risorse siano investite in un progetto che non risponde alle proprie attese. Spesso le persone incontrano difficoltà nel reperire informazioni affidabili rispetto al contesto sociale e lavorativo nel quale entreranno e, per molti migranti, la principale fonte di informazione sui Paesi di destinazione è rappresentata dai mezzi di comunicazione più facilmente accessibili e più seguiti (come la televisione) che tendono a dare una rappresentazione non completa e/o non veritiera dello standard di vita e delle condizioni socio - economiche del Paese. In altri casi, chi ha già a disposizione contatti professionali e/o personali nel Paese di destinazione, può ricevere informazioni incomplete o errate sul tipo di lavoro che andrà a intraprendere o sulle effettive condizioni di vita offerte dal Paese di destinazione. Tale rischio, ad esempio, può essere generato dal meccanismo del "passaparola" molto diffuso tra i migranti di una stessa nazionalità.*

- *La difficoltà di inserimento iniziale nella nuova realtà sociale, percepita spesso con sospetto o con timore dovuta alla scarsa conoscenza del futuro ambiente sociale e lavorativo.*

- *La mancata capacità di comprensione e/o utilizzo della lingua del Paese di de-*



*stinazione che non solo può essere fonte di insicurezza per il Lavoratore che si appresta a emigrare, ma che influenza le probabilità di successo del futuro percorso di integrazione. L'assenza di una formazione linguistica di base effettuata nel Paese d'origine, rappresenta spesso un problema concreto per le stesse imprese del Paese ospitante, poiché l'inadeguata o assente conoscenza linguistica dell'immigrato impedisce di svolgere con rapidità un'adeguata formazione professionale. Peraltro, l'impresa incontra numerose difficoltà per quel che riguarda la ricerca di partner con i quali collaborare per attivare questo tipo di formazione.*

- *L'assenza di conoscenze relative alle diverse questioni burocratiche si può rivelare talvolta un ostacolo insormontabile al fine dell'inserimento non solo nel mondo lavorativo ma anche nella vita quotidiana. In particolare, le persone immigrate possono riscontrare notevoli difficoltà nella gestione di pratiche e di contratti per necessità quotidiane (come ad esempio, questioni legate all'affitto o questioni di tipo bancario ecc).*
- *La disponibilità e i costi degli alloggi, elemento essenziale per l'inizio di un percorso sereno in una nuova realtà, non sempre ritenuti accessibili dai Lavoratori, poiché spesso l'instabile condizione di migrante provoca diffidenze da parte dei locatari.*
- *La difficoltà generata dal cambiamento di abitudini e di mentalità, che spesso provoca difficoltà di adattamento e mancanza di comprensione nei confronti dell'assetto culturale e istituzionale del Paese d'arrivo, nonché conseguenti difficoltà di inserimento nell'azienda di destinazione.*
- *Il rischio che un inserimento inizialmente eccessivamente protetto crei, in seguito, problemi in termini di reale capacità di integrazione e mancanza di autonomia da parte dell'immigrato stesso.*



## **2.2. Come si può intervenire? Chi può farlo?**

### **Come**

#### **Supportare i Lavoratori nella progettazione del percorso migratorio:**

- intervenire in modo preventivo al fine di interpretare correttamente le aspettative dei Lavoratori nei confronti del lavoro e della realtà sociale che incontreranno nel Paese di destinazione;
- rilevare il "livello di preparazione al cambiamento" dei Lavoratori, cioè le loro esigenze in termini di informazioni sul contesto sociale e lavorativo nel quale andranno e in termini di preparazione linguistica;
- fornire sostegno morale ai Lavoratori, aiutandoli a mantenere vive le aspettative e le motivazioni durante il periodo di attesa che precede l'espatrio.

#### **Fare informazione:**

- promuovere informazioni sul contesto geografico e sociale in cui l'azienda di destinazione è inserita e sulle tradizioni e consuetudini di vita del Paese di destinazio-

ne (“usi e costumi”), ma anche sulle possibili ostilità e sul tipo di accoglienza che potranno incontrare in alcuni contesti e situazioni;

- far conoscere diritti e doveri degli immigrati nel Paese di destinazione, affinché le persone straniere diventino, da Lavoratori, cittadini consapevoli dei propri diritti e doveri e degli aspetti impliciti che fanno parte di una cultura (o meglio di varie sub - culture), che ne fanno spesso un villaggio apparentemente impenetrabile, con pratiche e procedure incomprensibili;
- impostare programmi d’informazione sulle leggi fondamentali dello Stato, sui diritti dei Lavoratori, sulle festività nazionali e sul loro significato: in sostanza i principali temi propri dell’educazione civica. Come sempre, tutto ciò può essere occasione per l’impresa di rafforzare (o creare ex novo) rapporti intensi con Organizzazioni impegnate contro la discriminazione e per l’integrazione, Enti locali e Sindacati.
- rendere uniformi procedure e informazioni e illustrare, all’arrivo dei Lavoratori, gli uffici ed Enti ai quali dovranno/potranno rivolgersi per il disbrigo delle pratiche burocratiche e il percorso che li attende;
- informare sulla rete di strutture alle quali rivolgersi per ottenere consulenza in tema di diritti, doveri e lavoro.

#### **Fare formazione:**

- formazione linguistica di base per consentire ai Lavoratori di ambientarsi nel contesto di destinazione senza difficoltà iniziali;
- formazione linguistica tecnica, inerente alle espressioni di uso quotidiano sul luogo di lavoro, commisurando la durata della formazione alla figura professionale e alla terminologia più o meno complessa da utilizzare in azienda, per valorizzare la formazione professionale e assicurare la qualità del lavoro.



#### **Chi?**

- Sportelli pubblici, patronati, organizzazioni senza scopo di lucro operanti per l’integrazione sociale e lavorativa del migrante, centri stranieri dei Sindacati, grandi imprese possono contribuire attraverso una capillare diffusione di informazioni delle procedure burocratiche nei confronti dei migranti, relative all’espletamento di tale pratiche. In particolare, in Italia, le questure possono essere i soggetti privilegiati in grado di fornire all’arrivo informazioni adeguate sul percorso burocratico;
- Agenzie del lavoro possono divulgare informazioni ai Lavoratori in attesa di espatriare su questioni tecniche e lavorative;
- “testimonial”, Lavoratori che hanno già compiuto il percorso migratorio e che possono fare un “passaparola responsabile”, dando informazioni veritiere, basate sulla propria esperienza personale, e consentire a chi si appresta ad integrarsi di calibrare le proprie aspettative in maniera corretta;
- ONG della cooperazione internazionale possono attivarsi, da un lato, nell’ambito di una maggiore informazione verso gli immigrati sul nuovo contesto e di una maggiore assistenza nei loro confronti relativa allo svolgimento delle pratiche iniziali e, dall’altro, attraverso un’attenta campagna informativa indirizzata in particolare agli autoctoni al fine di promuovere un vero e proprio cambiamento culturale nel Paese di de-

stinazione;

- istituti per la formazione linguistica, attraverso la lettura di testi, riviste, giornali che possano trasmettere la cultura e la realtà socio - economica del Paese di destinazione;
- Enti locali, scuole, Enti di formazione possono contribuire al passaggio di condizioni da migrante a cittadino, impegnandosi per la promozione di un passaggio da una logica di non - discriminazione ad una gestione della diversità.

### **L'esperienza di Obiettivo Lavoro e l'Accademia della Sanità**

*L'Accademia della Sanità è stata istituita da Obiettivo Lavoro a Legnaro (PD) per fornire accoglienza e formazione ai Lavoratori stranieri che intendono qualificarsi per svolgere la professione infermieristica. L'istituto è operativo da maggio 2007 e da allora ha formato 280 infermieri.*

*La struttura, che include 52 posti letto e 3 aule per la formazione, è stata creata appositamente per ospitare i futuri infermieri provenienti dall'estero durante il primo mese di permanenza in Italia. Durante tale periodo, essi possono usufruire di vitto, alloggio e formazione a titolo gratuito.*

*Il percorso di formazione per gli infermieri è particolarmente impegnativo e volto specificamente a preparare gli infermieri sia al superamento dell'esame di lingua italiana sia dell'esame di abilitazione alla professione previsti dall'IPASVI (organismo italiano di rappresentanza di Infermieri professionali, Assistenti sanitari, Vigilatrici d'infanzia). In particolare, la preparazione linguistica è rivolta agli infermieri provenienti da Paesi neo - comunitari in quanto essi sostengono l'esame dopo essere giunti in Italia, mentre gli infermieri extra - comunitari devono aver superato l'esame di italiano prima di arrivare in Italia.*

*Gli ospiti dell'Accademia seguono inoltre un percorso professionalizzante che include:*

- *formazione in aula per apprendimento teorico (4 ore ogni giorno);*
- *tirocinio presso strutture socio-sanitarie convenzionate volto a fornire elementi pratici della professione infermieristica e a consentire l'adattamento dei Lavoratori stranieri ad un'organizzazione del lavoro che può essere differente da quella del loro Paese.*

*Oltre al percorso formativo, la permanenza presso l'Accademia consente agli infermieri di vivere per un mese all'interno di un ambiente protetto che facilita l'inserimento e offre la possibilità di fare gruppo con gli altri ospiti, che diventano compagni quotidiani della nuova vita in Italia. Tale forma di "protezione" è molto importante per facilitare l'integrazione, soprattutto alla luce del fatto che ospiti dell'Accademia sono prevalentemente donne, le quali spesso devono affrontare anche la difficoltà del distacco dalla famiglia e dai figli lasciati nel Paese di origine.*

*Tali difficoltà possono implicare la necessità di specifico supporto agli ospiti dell'Accademia: per questo vi sono due psicologi sempre a disposizione nella struttura (uno con background di cooperazione internazionale e uno di origine straniera) i quali offrono supporto morale e mediazione culturale in situazioni critiche, intervenendo su segnalazione dei docenti o cogliendo possibili segnali di disagio grazie al rapporto quotidiano che instaurano con gli ospiti.*

*Al termine del periodo di formazione presso l'Accademia, gli infermieri sono assunti tramite contratto a tempo indeterminato da Obiettivo Lavoro e avviati in Somministra-*



*zione presso strutture private o pubbliche. Se possibile, si cerca inoltre di fare inserimento comune per quelle persone che dopo l'esperienza in Accademia desiderano continuare a lavorare insieme. Generalmente, dopo un periodo di circa 8 mesi, gli stessi infermieri cessano il rapporto in essere con Obiettivo Lavoro e sono assunti direttamente da strutture private oppure pubbliche tramite concorso.*

## **Come?**

### **Attivare forme di accompagnamento e inserimento:**

- predisporre un'adeguata accoglienza dei Lavoratori all'arrivo nel Paese di destinazione;
- supportare la riduzione dell'impatto del cambiamento attraverso mediazione culturale e supporto psicologico, al fine di gestire l'impatto con il nuovo ambiente e di favorire maggiori stimoli al migrante anche da un punto di vista professionale e sociale, a beneficio della persona ma anche dell'azienda stessa;
- facilitare i Lavoratori nella ricerca dell'abitazione (supporto nella ricerca e nella stipulazione dei contratti con i locatori; offerta di garanzie per facilitare l'ottenimento di contratti di affitto; accoglienza presso alloggi appositamente predisposti dall'azienda, arredati e muniti di tutto il necessario per agevolare, anche nel quotidiano, l'inserimento dei Lavoratori in una realtà per loro nuova, ecc. );



- supportare i Lavoratori fornendo mappe della città, informazioni sui mezzi pubblici di trasporto disponibili, indicazioni precise in merito a come muoversi lungo il percorso casa/lavoro, informazioni su come raggiungere punti di particolare utilità (quali supermercati, farmacie, ambulatori medici ecc.);
- supportare inizialmente nel disbrigo di alcune pratiche, come l'assegnazione del medico curante o l'apertura di un conto corrente bancario;
- impegnarsi affinché sia possibile garantire almeno un parziale anticipo delle spese sostenute dal migrante prima dell'inserimento effettivo in azienda.

### **Promuovere il cambiamento culturale:**

- promuovere un nuovo approccio volto allo sviluppo di una nuova concezione della "multiculturalità", all'interno delle aziende e nella società tutta. Il rischio, infatti, come dimostra ad esempio il contesto italiano, è che la multiculturalità si traduca in una forma di tolleranza, accoglienza e ospitalità che rimane però limitata e che spesso implica anche separatezza. Essa dovrebbe invece evolversi verso una concezione che includa il rispetto delle norme abbinato all'arricchimento derivante dalla condivisione di culture e prassi sociali diverse;
- promuovere un cambiamento che potrebbe essere definito come una vera e propria "acculturazione", nel senso di una crescita culturale nell'ambito della comprensione e dello scambio, volta a favorire una sorta di contaminazione reciproca da parte di entrambe le parti in causa, ovvero migranti e società che li accoglie (compresa l'azienda). Questo approccio vuole essere un passo successivo allo sviluppo della "multiculturalità", al fine di consentire un'integrazione che porti al mutamento della configurazione culturale originaria.

### **L'esperienza di Manutencoop**

*Manutencoop presenta circa il 18% di personale non italiano (in totale circa 1.600 Lavoratori), dei quali circa la metà provenienti da Paesi dell'Africa ed un'altra frazione significativa dalle Filippine. Molti Lavoratori stranieri sono fortemente integrati nell'azienda ed alcuni hanno raggiunto posizioni di responsabilità; inoltre, il 5% dei soci Manutencoop è di origine straniera e questo è indice non solo di integrazione ma della volontà dei Lavoratori di sentirsi parte della cooperativa e, in un certo senso, piccoli imprenditori.*

*Data la diffusa presenza di personale straniero, Manutencoop ha deciso di valorizzare i dipendenti e le loro diverse culture, facendo della multietnicità un fattore positivo e di crescita per tutta l'azienda. Tra le iniziative realizzate, vi è la "Festa della multiculturalità", realizzata ogni anno e durante la quale vengono promossi l'aggregazione, lo scambio e la conoscenza reciproca tra le diverse culture e religioni di cui ogni Lavoratore si fa portatore. Anche in ambito di comunicazione interna la multiculturalità viene tenuta in considerazione, traducendo la rivista trimestrale dell'azienda in inglese e in arabo. Iniziativa particolare per fare sentire i Lavoratori parte dell'azienda è stata la pubblicazione del libro "Stelle mattutine", che raccoglie le storie di venticinque Lavoratori che operano negli orari tra le 6:00 e le 8:00.*

### **Chi?**

- L'azienda, anche attraverso la collaborazione con Enti esterni che facilitino questo approccio, può valorizzare i dipendenti e le loro diverse culture, facendo della multietnicità un fattore positivo e di crescita;
- gli Enti locali possono attivarsi per la promozione di una cultura della reciprocità, anche favorendo lo sviluppo di relazioni e collaborazioni con le Istituzioni pubbliche dei Paesi di origine dei migranti e le ONG operanti nel settore della cooperazione;
- gli istituti di credito possono essere partner nel percorso di inserimento dei Lavoratori immigrati nel tessuto economico e sociale del Paese di destinazione.



### **L'esperienza di Monte dei Paschi di Siena**

*Nell'ambito del proprio impegno per la responsabilità sociale, il Gruppo MPS ha cercato di comprendere in quale modo gli istituti di credito possano essere partner nel percorso di inserimento dei Lavoratori immigrati nel tessuto economico e sociale del Paese di destinazione. In particolare, nel 1998 Banca MPS ha percepito l'esigenza di sviluppare un'offerta di prodotti e servizi dedicati ai cittadini immigrati, ritenendola un'attività strategica dal punto di vista del business e capace di proseguire l'impegno etico di favorire integrazione e sviluppo socio - economico. Al fine di comprendere le esigenze finanziarie dei Lavoratori immigrati in relazione al loro inserimento nel Paese di destinazione (affitto di una casa, iscrizione ad associazioni etniche, garanzie da offrire per richieste di ricongiungimento familiare, ecc.) Banca MPS ha avviato un processo di dialogo e di collaborazione con diversi attori: rappresentanti delle stesse comunità di immigrati, strutture laiche ed ecclesiastiche, datori di lavoro, affittuari, questurati, consolati. A seguito di questo attento studio, Banca MPS è arrivata a definire un pacchetto iniziale che offriva l'apertura di un conto corrente con possibilità di accedere a condizioni agevolate a prestiti personali e mutui per la casa, nonché di operare bonifici gratuiti verso il Paese d'origine. L'esperienza maturata negli anni ed una maggiore*

conoscenza delle esigenze della clientela immigrata hanno poi portato Banca MPS a lanciare nel 2005 il progetto "Paschi Senza Frontiere", un pacchetto di prodotti e servizi dedicati ai cittadini stranieri che vivono e lavorano in Italia. Oltre ad alcuni servizi di base già offerti in precedenza (conto corrente, prestiti personali, mutui, bonifici gratuiti verso i Paesi di origine), il nuovo pacchetto include servizi bancari ed assicurativi che rispondono ad una richiesta che si fa sempre più complessa a mano a mano che i clienti procedono nel loro percorso di integrazione (quali carte di debito e di credito, polizze assicurative, fidejussioni sostitutive di deposito cauzionale per affitto), così da accompagnare i Lavoratori immigrati nelle loro diverse esigenze finanziarie.

### **L'esperienza di Emilbanca**

Emil Banca, istituto di credito cooperativo, coerentemente con la sua missione di promozione dello sviluppo sociale, economico e culturale del territorio, si è assunta l'impegno di contribuire attivamente all'integrazione delle persone immigrate nel tessuto sociale e produttivo della comunità. In questa prospettiva ha cercato di sviluppare relazioni con le singole comunità di immigrati cercando di coglierne le peculiarità e, laddove possibile, proponendo particolari accordi che potessero rispondere alle esigenze specifiche. A questo fine, la banca si è avvalsa, innanzitutto, del supporto di Felsimedia, cooperativa operante nel campo della comunicazione, della mediazione e della formazione che ha lo scopo di aiutare gli immigrati e i cittadini di qualsiasi origine che si trovano in situazioni critiche o di disagio sociale ed economico. In secondo luogo, sono state numerose le attività di comunicazione e di informazione. Al momento, l'interazione con alcune comunità ha permesso di elaborare una proposta bancaria specifica: il pacchetto di servizi denominato "Mosaico", con il quale viene così data la possibilità ai Lavoratori stranieri di aprire un conto corrente, di spedire rimesse in Paesi extra - europei ed inoltre di ricevere finanziamenti nel caso in cui avessero intenzione di avviare un'attività imprenditoriale, affrontare spese impreviste o acquistare casa.



## **2.2. Quali sono i potenziali benefici dell'approccio proposto?**

### **Per la Persona**

- Tutela del proprio progetto di vita e rispetto della dignità della persona;
- riduzione dell'impatto psicologico del cambiamento;
- risposta all'esigenza di avere un supporto non solo tecnico-operativo ma anche morale e personale;
- tranquillità della persona grazie a formazione e informazione ricevute prima dell'espatrio e riduzione del rischio di adozione di comportamenti inadeguati;
- maggiore potenzialità di integrazione;
- ridimensionamento di alcune particolari preoccupazioni grazie al supporto pratico nella soluzione di difficoltà che possono presentarsi in ambito quotidiano come, ad esempio, disponibilità alloggiativa, costo elevato per l'affitto o viaggio per il ritorno a casa;
- riduzione delle difficoltà relative all'accesso a servizi di utilità quotidiana (medico di base, servizi bancari, trasporti locali) che rappresentano strumenti importanti per

sentirsi più sicuri ed essere “cittadini”;

- prevenzione di incomprensioni o delusioni dovute a mancanza di conoscenza di usi e costumi del Paese di destinazione;
- possibilità di “fare gruppo” con gli altri Lavoratori che seguono gli stessi corsi e/ o vivono negli stessi alloggi, trovando supporto in altre persone che condividono il proprio percorso di vita.

#### **Per i Paesi di origine e destinazione:**

- costruzione/rafforzamento di una rete di soggetti sul territorio che operano per facilitare il percorso migratorio e l’integrazione dei Lavoratori migranti, non solo all’interno dei singoli Paesi, ma anche tra i due Paesi coinvolti;
- maggiore integrazione sociale grazie all’accompagnamento offerto ai Lavoratori stranieri per inserirsi al meglio in una nuova realtà che permette di ridurre il rischio di emarginazione e di situazioni di disagio e criminalità;
- migliore reputazione e aumento della competitività del Paese di destinazione, quale territorio maggiormente attrattivo per i Lavoratori stranieri, in termini di qualità sociale, di benessere economico e di maggiori opportunità di integrazione.

#### **Per l’azienda:**

- disponibilità di Lavoratori provenienti dall’estero con professionalità e capacità linguistiche adeguate all’inserimento in azienda e all’interazione con i colleghi, presupposti importanti per una maggiore qualità del lavoro;
- ottimizzazione degli investimenti per l’azienda nei confronti di una formazione professionale specifica, possibile grazie alla realizzazione di una collaborazione fra tutti gli attori istituzionali;
- disponibilità di personale motivato e preparato al contesto lavorativo di inserimento, che riduce conseguentemente il rischio di frustrazione o di ritorno anticipato nel Paese d’origine;
- maggiore integrazione sociale, sinonimo di maggiore competitività ed efficienza in ambito lavorativo, a seguito di una riduzione di potenziali conflitti e forme di discriminazione che a loro volta riducono il rischio di problemi organizzativi per l’azienda;
- maggiore competitività su un piano comparativo con altre aziende, nonché aumento del valore economico e sociale dell’azienda “sostenibile”.



### **3. Da Migrante a Lavoratore**

Per quanto riguarda la valorizzazione dei Lavoratori, è importante in primo luogo, attivare le Istituzioni, gli Enti competenti e la stessa azienda al fine di facilitare lo sviluppo di un clima sociale e professionale favorevole nei confronti dei Lavoratori stranieri per migliorare il processo di inserimento lavorativo, garantendo un adeguato livello di formazione assieme a un’adeguata assistenza anche oltre i limiti fisici dell’impresa. In secondo luogo, significa impegnarsi verso una riduzione di quelle situazioni di insicurezza del Lavoratore straniero, a partire dalla garanzia di una continuità dell’occupazione .

### 3.1 Dall'emigrazione all'integrazione in azienda: aspetti critici del percorso

Le relazioni di Enti pubblici, di imprese e degli stessi cittadini stranieri con gli attori locali (sia istituzionali che non) dei Paesi di origine dei Lavoratori si rivelano spesso difficili a causa della diffidenza reciproca dovuta alla mancanza di informazioni, in particolare relative ai rispettivi procedimenti burocratici. D'altronde si rivela una possibile criticità in questo senso data dalla differenza delle culture del mercato del lavoro, caratterizzanti, da un lato, i Paesi d'origine e, dall'altro i Paesi di arrivo. Questa situazione è riscontrabile sia in ambito tecnico produttivo, dove gli standard professionali di riferimento possono variare notevolmente, sia in ambito sociale e attitudinale e può dare luogo a paradossi attraverso cui imprese e amministrazioni di Paesi diversi collaborano a selezionare figure i cui profili, però, non sono allineati.

- Le difficoltà, nei contesti di origine, nell'accedere a sistemi informativi per individuare Lavoratori disponibili ad emigrare e per instaurare relazioni con gli operatori locali del lavoro;
- il rischio, per gli operatori responsabili, di trovarsi al limite del mercato a causa della presenza di altri soggetti che operano in modo non trasparente o eticamente scorretto, seppure entro i limiti della legalità;
- la carenza di strutture e risorse a livello locale per le attività di formazione prima dell'espatrio è una delle principali cause della mancanza di una formazione linguistica e professionale;
- l'impatto con il nuovo ambiente sociale e l'inserimento iniziale in azienda, nonché una difficile gestione dei rapporti con il datore di lavoro e i colleghi, possono rivelarsi problematici, dando luogo a un fenomeno di insicurezza dei Lavoratori stranieri nei confronti delle proprie capacità;
- l'insufficienza delle motivazioni che hanno portato il Lavoratore ad intraprendere il proprio percorso è spesso determinata dalle difficoltà che il Lavoratore straniero è costretto ad affrontare in tutte le fasi del processo migratorio, dal senso di frustrazione lavorativa e dalla nostalgia verso il proprio Paese;
- il rischio di discriminazione da parte dei colleghi che già lavorano nell'azienda a discapito del nuovo Lavoratore è ampliato da una mancata preparazione all'integrazione da parte di questi ultimi. Il problema, peraltro, si pone non solo in termini di discriminazione dei colleghi verso i Lavoratori stranieri, ma anche tra diversi gruppi etnici o tra Lavoratori immigrati inseriti in azienda da tempo rispetto ai "nuovi arrivati". Tutto ciò rischia di aumentare un sentimento di scarsa autostima del Lavoratore immigrato o di pregiudizi non giustificati;
- il luogo di lavoro può divenire per la persona immigrata l'unica occasione di contatto e socialità con le persone del luogo e questo può produrre forme di isolamento in cui rientrano molti immigrati terminato il lavoro. Spesso infatti, l'unico contatto è costituito da connazionali, quando non dalla sola famiglia;
- gli elevati costi che le imprese devono sostenere per il reclutamento e la selezione di personale all'estero ostacolano una ricerca mirata e la conseguente assunzione del personale necessario all'azienda;
- l'impresa deve spesso farsi carico della formazione linguistica e professionale,



per la quale dispone spesso di limitate risorse, e incontra difficoltà nel trovare partner pubblici o privati per attivare corsi formativi (ad esempio, Enti bilaterali, Enti di formazione, Enti locali);

- il rischio di sotto - inquadramento dei Lavoratori stranieri, o di un inserimento iniziale non sempre adeguato alle loro aspettative professionali, è spesso dovuto ad incompetenze linguistiche, che sono in molti casi anche causa di difficoltà nella progressione lavorativa sia all'interno della stessa azienda sia in termini di spostamento dal settore di attività in cui si è inizialmente inseriti, verso altri settori. D'altronde, spesso si incorre nel rischio di non inquadrare adeguatamente un Lavoratore, a causa della mancanza di un bilancio iniziale delle sue reali competenze, acquisite precedentemente, il che diventa un fattore di frustrazione per il Lavoratore stesso e, di conseguenza, di possibile scarsa motivazione;
- le differenze delle consuetudini nell'ambiente di lavoro, dovute ad esigenze relative a questioni culturali e religiose, spesso provocano problemi legati all'organizzazione del lavoro, che si può rivelare difficoltosa. Ad esempio, in alcuni casi, si possono verificare delle assenze dal lavoro a seguito di precetti religiosi o legati alla tradizione di una determinata cultura etnica;
- la differenza nei processi produttivi da Paese a Paese può essere causa di problemi, quando l'inserimento non è accompagnato da un'adeguata formazione sull'utilizzo di macchinari, attrezzature e materiali o sulle norme e le consuetudini lavorative del nuovo Paese. Queste differenze, dovute all'esistenza di regole differenti da Paese a Paese, possono, se non gestite, comportare un utilizzo inadeguato degli strumenti da lavoro, ma anche un'incomprensione delle norme di salute e sicurezza da parte di Lavoratori provenienti da contesti diversi rispetto a quello di arrivo;
- la precarietà lavorativa ed economica dei Lavoratori stranieri è spesso legata al loro ingresso nel mercato del lavoro del nuovo Paese, attraverso alcuni settori economici (fra cui agricoltura e edilizia) maggiormente esposti al rischio di uno scarso controllo legale che facilita l'inserimento di soggetti terzi i quali svolgono il ruolo di intermediari illegalmente. La criticità dovuta alla temporaneità del contratto di lavoro, inoltre, è maggiormente sentita dal Lavoratore migrante, in quanto incide sullo status di regolarità, sulla durata del processo migratorio e sulla possibilità di ricongiungimento familiare. Nell'attuale instabilità lavorativa, infatti, l'eventualità della cessazione di un rapporto di lavoro può essere un'esperienza ancora più drammatica per uno/a straniero/a che per un cittadino nel proprio Paese. Ad esempio, essendo in Italia il permesso di soggiorno legato alla condizione lavorativa, un suo mancato rinnovo non solo può significare la perdita del lavoro e, di conseguenza, la mancanza di entrate sicure, ma anche il subentrare di una situazione di illegalità.



### 3.2. Come si può intervenire? Chi può farlo?

#### Come?

##### **Collaborazione tra imprese e pubblica amministrazione:**

- individuare adeguate forme di co - finanziamento pubblico alle imprese per spe-

se di reclutamento e selezione all'estero;

- istituire forme di collaborazione pubblico/privato per attività di formazione linguistica e professionale ai Lavoratori provenienti dall'estero;
- favorire indagini, pubbliche o private, a livello europeo volte a monitorare il fenomeno di necessità di manodopera straniera da parte delle imprese della "vecchia Europa", attraverso un'immagine quantitativa che indichi l'ampiezza del fenomeno e la disponibilità di manodopera. Queste prassi favorirebbero, da un lato, la messa in atto di politiche di reclutamento/immigrazione coordinato a livello europeo e, dall'altro, una maggiore mobilità intraeuropea degli stessi Lavoratori migranti.

#### **Fare informazione:**

- sui diritti e i doveri dei Lavoratori nel Paese di arrivo;
- sulle mansioni che i Lavoratori andranno a svolgere in azienda. In tale ambito è importante illustrare quali mansioni saranno richieste ai Lavoratori in Italia rispetto a quelle che svolgono nel loro Paese di origine, chiarendo che eventuali prassi differenti non implicano una de - qualificazione della loro professionalità. Ad esempio, coloro che si apprestano a svolgere attività infermieristica in un Paese diverso da quello di origine si trovano spesso a dover svolgere alcune mansioni alle quali non sono stati preparati o che non erano loro richieste in precedenza (quale l'igiene personale del malato);
- sul trattamento economico e sul regime fiscale in vigore (stipendio, elementi che compongono la busta paga, norme che regolano le trattenute fiscali e previdenziali). Tali informazioni possono essere fornite ad esempio attraverso la distribuzione, al momento dell'assunzione, di un kit con opuscoli informativi in diverse lingue relativi al tipo di lavoro, alle caratteristiche dell'azienda, ai prodotti, al tipo di attività, informazioni per la salute e sicurezza sul lavoro.



#### **Facilitare l'inserimento in azienda:**

- favorire la conoscenza tra Lavoratore e futuro responsabile aziendale, possibilmente prima dell'espatrio e all'interno di un contesto informale. In tali occasioni, è importante che i Lavoratori siano sempre accompagnati dal soggetto che ha già instaurato con loro un rapporto di fiducia, così da evitare che l'eventuale disagio o timore impediscano loro di esprimere al meglio le proprie caratteristiche e attitudini nel corso del colloquio conoscitivo;
- attivarsi affinché una figura all'interno dell'azienda provveda all'accompagnamento del Lavoratore straniero all'interno del nuovo posto di lavoro, così che quest'ultimo si senta rassicurato dalla presenza di un referente di fiducia e quindi sia meno intimorito nell'affrontare il primo approccio con il nuovo ambiente. Tale accompagnamento può essere previsto anche in occasione delle visite mediche richieste per iniziare l'attività lavorativa al fine di ridurre ulteriormente il suo disagio;
- istituire la figura del mentore, ovvero una figura nell'ambito dell'impresa, che, a differenza della precedente, si occupi dell'accompagnamento della persona attraverso le varie tappe che costituiscono il vero e proprio inserimento aziendale, al fine di aiutare il Lavoratore straniero a comprendere gli aspetti impliciti e le regole codificate di una cultura e di uno specifico contesto aziendale. Questa figura può anche rappresentare

un confidente nei momenti difficili che quasi sempre accompagnano una persona in un nuovo ambiente di lavoro;

- favorire un atteggiamento di apertura e collaborazione da parte dell'azienda e dei colleghi che faciliti il superamento delle difficoltà più personali di adattamento e integrazione del Lavoratore straniero. In particolare, i colleghi possono fornire un importante contributo nell'insegnamento dei termini di uso comune e del modo migliore per svolgere le mansioni. Qualora tale supporto non sia sufficiente, è possibile fare ricorso all'aiuto di un mediatore culturale formato appositamente per aiutare i Lavoratori nel realizzare con successo il proprio percorso di integrazione;
- facilitare la partecipazione dei Lavoratori a manifestazioni culturali e sportive, ad esempio attraverso l'offerta di agevolazioni, la stipula di convenzioni con strutture proposte all'organizzazione.

### **Promuovere la cultura della diversità in azienda:**

- per realizzare un'efficace integrazione, è importante fare in modo che tutti siano coinvolti in attività di formazione e di socializzazione. Ad esempio, le squadre di lavoro possono essere composte in modo da includere sia Lavoratori italiani sia stranieri. Infatti, non è solo necessario garantire un'adeguata formazione al nuovo Lavoratore, ma è fondamentale anche formare i colleghi e i responsabili al fine di promuovere un cambiamento culturale in un'ottica di diversità.

### **Chi?**

- l'impresa può valorizzare i propri dipendenti e le loro diverse culture, facendo della multietnicità un fattore positivo e di crescita per tutti, anche attraverso la collaborazione con organizzazioni che si occupano di integrazione o l'inserimento di mediatori culturali in azienda, al fine di prevenire eventuali dinamiche che possono turbare l'inserimento del Lavoratore straniero;
- gli Enti locali possono attivarsi per la promozione di una cultura della reciprocità sia attraverso una formazione/informazione interna all'azienda che esterna, coinvolgendo anche i Lavoratori del luogo e i dirigenti aziendali.



### **L'esperienza di CMB - Cooperativa Muratori Braccianti**

*In merito all'integrazione del personale straniero all'interno dell'Impresa, il settore edile presenta particolarità legate alla modalità di lavoro in cantiere, che porta i Lavoratori a vivere insieme ogni giorno per lunghi periodi all'interno del campo di lavoro, formando delle piccole comunità. Tale situazione porta, da un lato, a creare maggiore occasione di vicinanza e coesione tra i Lavoratori, i quali possono solitamente usufruire non solo dell'alloggio ma anche di luoghi comuni per socializzare (sala TV, sala riunione, ecc.). Dall'altro lato però, eventuali difficoltà dovute a differenze culturali e di vita possono essere amplificate a causa della convivenza prolungata e dell'isolamento del cantiere rispetto a città o paesi vicini. Per realizzare un'efficace integrazione, le squadre di lavoro sono sempre composte in modo da includere sia Lavoratori italiani sia stranieri: tutti sono coinvolti in attività di formazione e di socializzazione. Ad esempio, la formazione ai nuovi arrivati è erogata da parte di altri dipendenti CMB e non da formatori esterni, così da creare ulteriore occasione di conoscenza ed integrazione. Importante*

*è inoltre il ruolo del caposquadra, il quale si preoccupa di verificare lo stato di benessere dei Lavoratori immigrati, cercando di rilevare eventuali difficoltà di adattamento e inserimento.*

## **Come?**

### **Fare formazione:**

In sostanza, la padronanza della lingua italiana da parte del Lavoratore straniero è importante affinché egli/ella divenga non solo un bravo Lavoratore ma anche un cittadino, con i diritti e gli obblighi che ne conseguono. L'azienda può fare molto in questo senso, magari in collaborazione stretta con la pubblica amministrazione, contribuendo in questo modo a favorire una più completa integrazione da cui il soggetto economico stesso è il primo a trarre vantaggio nel senso di un aumento di competitività a seguito della possibilità di assunzione di personale più motivato da un lato, e più preparato, dall'altro.

- Garantire competenze linguistiche (di base e tecniche) funzionali all'inserimento nel contesto lavorativo;
- rendere risorse già esistenti utilizzabili per fare formazione già nei contesti di origine, prima del processo di migrazione;
- prestare attenzione alla tempistica secondo cui vengono erogati i corsi di formazione nei Paesi di origine, facendo attenzione affinché questi non si svolgano troppo tempo prima dell'effettivo inserimento;
- provvedere a corsi di formazione che siano adeguati a garantire ai Lavoratori i giusti standard di professionalizzazione e di sicurezza, al fine di consentire un inserimento nel rispetto della legge e di adeguate condizioni lavorative;
- avvalersi di collaborazione con operatori specializzati in formazione che possono fornire, ad esempio, CD per l'auto - formazione contenenti possibilmente moduli formativi anche personalizzati in base alle caratteristiche ed esigenze delle singole imprese;
- intervenire in modo ampio sulla formazione dei Lavoratori anche prima dell'inserimento in azienda, ricorrendo a strutture già esistenti nel settore di appartenenza dell'impresa, in modo da insegnare loro l'utilizzo adeguato di termini tecnici, attrezzature e materiali;
- attivare corsi di formazione gratuiti o renderli più accessibili grazie all'applicazione di apposite convenzioni con Enti di formazione.

### **Garantire la continuità dell'occupazione:**

- prevedere forme di supporto al ricollocamento attraverso eventuali spostamenti fra le diverse unità produttive della stessa azienda;
- superare la precarietà economica e lavorativa a favore della continuità dell'occupazione. Il processo si rivela particolarmente necessario nel caso, ad esempio, dei



Lavoratori in Somministrazione, programmando insieme a loro il possibile ricolloca-mento presso altre imprese clienti. E' possibile, anche attraverso il coinvolgimento di intermediari del lavoro, facilitare la "ricomposizione della filiera" all'interno di settori caratterizzati da attività di tipo stagionale che si riflettono nella precarietà del lavoro, soprattutto immigrato. Un esempio si ha nel settore agro - alimentare, dove gli stessi Lavoratori che sono occupati nella raccolta di alcuni frutti durante i mesi primaverili (come le fragole) possono essere re - impiegati in altre raccolte (quali pere e mele) durante la stagione invernale.

## Chi?

- L'azienda può trarre enorme vantaggio da una maggiore socializzazione e nella diffusione di una cultura della reciprocità, poiché il successo nel processo di inserimento del migrante come Lavoratore e come cittadino favorisce una riduzione di conflitti dannosi per la competitività dell'impresa, sia da un punto di vista interno (ad esempio eliminando ostacoli alla collaborazione fra i vari Lavoratori), sia da un punto di vista esterno di competitività sul mercato;
- gli Enti locali, attraverso partnership con aziende ed Enti privati, possono attivare reti di attori impegnati nella formazione. Inoltre le pubbliche amministrazioni hanno la possibilità di mobilitarsi in modo diretto come soggetti che organizzano l'accoglienza dei migranti allo scopo di fornire informazioni e supporto.

## 3.3. Quali sono i potenziali benefici dell'approccio proposto?

### Per la persona:

- tutela del Lavoratore attraverso la tracciabilità del percorso di selezione, garantita dalla trasparenza delle procedure;
- maggiori possibilità di crescita professionale;
- accrescimento formativo attraverso la partecipazione a corsi presso Enti esterni all'azienda e all'agenzia del lavoro crea occasioni di socializzazione e amplia le possibilità di integrazione per il Lavoratore.



### Per i Paesi d'origine e destinazione:

- lotta all'illegalità e agli intermediari che - seppur legalmente - operano spesso in modo non trasparente ed eticamente scorretto nel mercato del lavoro dei Paesi di origine;
- relazioni transnazionali tra attori - istituzionali e non - dei Paesi di origine e destinazione per la gestione dei processi di migrazione economica;
- intervento in ambito di una carenza lasciata dalle Istituzioni in termini di supporto all'occupazione e all'avvio di percorsi migratori regolari, grazie all'intervento delle imprese;
- costruzione, dove assente, e rafforzamento di una rete di soggetti sul territorio operanti per l'integrazione dei Lavoratori migranti, ottimizzando il contributo di ciascuno e aumentando la competitività e la sostenibilità del territorio;

- possibilità di evitare la delocalizzazione dai Paesi “più sviluppati” alle economie emergenti e le conseguenti pratiche di dumping sociale;
- possibilità di garantire una trasparenza delle procedure.

#### **Per l'azienda:**

- maggiore e migliore integrazione attraverso interventi formativi preliminari, sostenibilità economica, qualità del lavoro, continuità del percorso;
- possibilità di contare su risorse già formate: rappresenta una garanzia sulle competenze che si vanno ad acquisire all'estero. In questo contesto, l'efficacia delle prove di selezione e la possibilità di adeguarle alle proprie esigenze riduce il rischio di ritorno anticipato: i Lavoratori si presentano con motivazione e competenze;
- aumento delle capacità di trattenere in azienda Lavoratori qualificati e con esperienza;
- creazione di una rete di sostegno e di collaborazione attraverso il coinvolgimento dei diversi attori territoriali, compresi quelli del Paese d'origine dei migranti, per facilitare l'individuazione del bacino di Lavoratori, per migliorare le attività di formazione e di supporto tecnico, nonché per favorire l'organizzazione sistematica delle procedure burocratiche da espletare;



- possibilità di garantire una trasparenza delle procedure.

#### **L'esperienza di Manutencoop**

*Per favorire l'integrazione non solo lavorativa ma anche sociale, Manutencoop supporta i Lavoratori stranieri in diversi modi:*

- *fornendo informazioni e sostenendo le pratiche di ricongiungimento familiare richieste dai dipendenti;*
- *fornendo ad ogni Lavoratore un computer portatile affinché possa mantenersi in comunicazione con la propria famiglia di origine;*
- *offrendo agevolazioni ai Lavoratori per la partecipazione a manifestazioni culturali e sportive. Infine, in tema di formazione linguistica l'azienda ha predisposto un ufficio ad hoc che si occupa esclusivamente di erogare formazione ai Lavoratori stranieri affinché raggiungano un'adeguata conoscenza della lingua italiana.*

#### **L'esperienza di VAM Group**

*Al fine di integrare la formazione linguistica e professionale che i Lavoratori ricevono prima dell'espatrio, WAM ha individuato un partner esterno, una struttura indipendente al quale viene affidata la formazione dei Lavoratori stranieri. Il percorso prevede una prima settimana di formazione sulla lingua italiana e sulle norme in materia di salute e sicurezza sul lavoro ed un secondo periodo (1 o 2 settimane) dedicato alla formazione professionale, che include prove pratiche di produzione con l'utilizzo di macchinari ed attrezzature analoghi a quelli che i Lavoratori di troveranno a gestire in azienda. Tale periodo è importante per il successo dell'inserimento, in quanto l'azienda riesce ad individuare soggetti particolarmente eccellenti e ad individuare le mansioni più adeguate da affidare ai diversi Lavoratori in base alle loro attitudini. Tramite tale metodo,*

*la percentuale di avviamenti al lavoro realizzati con successo da WAM ha raggiunto il 70%. In generale, nell'esperienza di WAM tra le criticità più significative che causano insuccesso dell'inserimento dei Lavoratori stranieri permangono le barriere linguistiche: al momento dell'inserimento in azienda la preparazione non è sempre sufficiente a garantire l'integrazione di persone con una lingua molto differente dall'italiano (ad esempio il Polacco). Le difficoltà di espressione e comunicazione sono spesso l'unico ostacolo alla progressione di carriera di quei Lavoratori che per competenze e capacità potrebbero raggiungere ruoli di responsabilità e che invece si vedono assegnati a posizioni di basso livello.*

#### **4. L'integrazione: un impegno che continua**

Se è vero che è importante concentrarsi su come rendere sostenibile il percorso del migrante dal proprio Paese d'origine al suo inserimento - in qualità di cittadino e di Lavoratore - nella realtà del nuovo Paese, è necessario tenere presente che questo significa completare solamente la fase preliminare del processo di integrazione, che si apre una volta che il Lavoratore straniero è fisicamente inserito nella realtà lavorativa e sociale. Un altro capitolo si apre successivamente, lungo e complesso, relativo al rafforzamento dell'integrazione del migrante come cittadino del nuovo Paese, che dovrebbe tramutarsi anche un'istituzionalizzazione dell'intero processo migratorio sostenibile. Nella sezione di seguito, vengono trattate le diverse modalità attraverso cui è possibile intervenire in questo senso, al fine di favorire quella che può essere chiamata "una mobilità circolare".

#### **Il percorso migratorio: tra integrazione e mobilità circolare**

Il sostegno nei confronti del migrante va oltre la gestione di pratiche relative alla sua situazione nel nuovo Paese. Si tratta anche di contribuire alla facilitazione del suo progetto di vita in ottica di cooperazione internazionale e reciprocità, stimolando la collaborazione fra tutte le Istituzioni coinvolte. Una maggiore integrazione del migrante nella realtà sociale, facilitata anche da pratiche aziendali opportune, come osservato precedentemente, contribuisce allo sviluppo del sistema economico generale in cui il Lavoratore straniero è inserito, influenzando positivamente sulle sue motivazioni e stimolandolo a stabilirsi definitivamente nella nuova realtà e a proseguire il processo di inserimento.

Nel caso, invece, il migrante ritenga opportuno un rientro nel rispettivo Paese d'origine, possono essere favorite determinate azioni, sempre attraverso una collaborazione profonda e sistematica dei vari partner coinvolti, al fine non solo di facilitare il rientro, ma anche di garantire un beneficio in termini di "mobilità reversibile". L'azienda trae vantaggio da un ritorno del migrante nel proprio Paese, da un lato, in termini di equilibrio del sistema economico europeo nel suo complesso, dall'altro in termini di creazione di potenziale partnership con soggetti economici dei Paesi d'origine.

Innanzitutto è possibile attivarsi già dalla prima fase di arrivo, valutando l'assunzione di Lavoratori stranieri presso aziende italiane con succursali nel loro Paese di origine. In seguito, è importante garantire lo sviluppo dell'auto-imprenditoria privata, attraverso la partecipazione a fondi costituiti appositamente per sostenere la creazione d'impresa nei Paesi di origine dei Lavoratori, attraverso, ad esempio, lo sviluppo di attività o collegate all'azienda in cui ha lavorato in un Paese estero, oppure in proprio ex novo, eventualmente con il ricorso a strumenti elargiti da parte di Enti pubblici, organizzazio-



ni non - profit specializzate, banche con progetti dedicati.

Il risultato dell'intero processo di inserimento del migrante rinvia alla creazione di un fenomeno che è possibile chiamare di "mobilità reversibile", che tiene conto delle esigenze di non depauperamento delle risorse dei Paesi di provenienza dei Lavoratori assieme alle esigenze di manodopera di alcuni Paesi come quelli della "vecchia Europa". Il beneficio derivante da una gestione sostenibile della mobilità è dunque reciproco, per i rispettivi Paesi, ma anche per le aziende presenti sul Paese di arrivo e su quello d'origine. Attraverso un simile processo, infatti, è possibile creare valore per i territori di provenienza dei Lavoratori, attivando il ritorno di competenze, il trasferimento di rimesse finanziarie ma anche di un ritorno di tipo sociale e "culturale".

### **Quali sono i principali benefici dell'approccio proposto?**

#### **Per la persona:**

- Opportunità di effettuare esperienze di lavoro all'estero ricapitalizzabili nei contesti di origine.

#### **Per i Paesi d'origine e destinazione:**

- Possibilità per il Paese d'origine di mettere in pratica una mobilità reversibile, che significa un ritorno economico e di competenze che accresce il valore del territorio di provenienza dei Lavoratori.
- Opportunità di avviare modalità di canalizzazione delle risorse economiche verso progetti di cooperazione e sviluppo internazionale nei Paesi di origine.



#### **Per l'azienda:**

- Relazioni tra imprese e attori del Paese di origine e di arrivo al fine di promuovere una proficua collaborazione per favorire, ad esempio, lo sviluppo di nuove imprese o di filiali nel Paese di origine della manodopera straniera.

## LE AZIENDE MENZIONATE:

**BANCA MONTE DEI PASCHI** è una banca nata nel 1472 come Monte di Pietà, che nel 1936 viene ufficialmente dichiarato Istituto di Credito. Oggi è un gruppo bancario con più di 30.000 dipendenti, oltre 3.000 filiali ed un'articolata struttura di canali di distribuzione.

**EMIL BANCA** è un istituto di credito che conta oggi 10.500 Soci ed è nato dalla collaborazione di otto Casse Rurali ed Artigiane. Il credito cooperativo opera con 28 filiali dislocate su un territorio di competenza che si estende tra le province di Bologna e Modena. Data la sua caratteristica di banca locale è attenta alla promozione ed alla crescita del territorio e delle comunità dov'è presente.

**CMB** è un'impresa operante nel settore delle costruzioni, nata nel 1977 dalla fusione della Cooperativa Braccianti e della Cooperativa Muratori. Nel 2006, contava su un totale di 712 Lavoratori, un 5 % di origine extracomunitaria. Per questa azienda, quindi, il tema della mobilità geografica dei Lavoratori è una problematica quotidiana.

**MANUTENCOOP** è una società che si occupa di servizi ausiliari al core business di Enti pubblici, strutture sanitarie e grandi gruppi privati, nata nel 1938 e che oggi conta circa 600 soci Lavoratori impegnati nelle varie attività del gruppo. Del gruppo fanno parte anche Manutencoop Facility Management S.p.A, Manutencoop Servizi Ambientali S.p.A, Manutencoop Immobiliare S.p.A.

**WAM Group** è un'azienda metalmeccanica che opera dal 1969 nella tecnologia della costruzione di macchine utilizzate per il trattamento dei prodotti in polvere e granuli. Il Gruppo conta circa 1.600 dipendenti in tutto il mondo (dei quali 500 lavorano presso lo stabilimento principale di Modena) e accoglie nel proprio organico Lavoratori di 15 nazionalità differenti.

## LE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE MENZIONATE:

La **Regione Emilia Romagna** conta oggi 4.254.219 abitanti, con un PIL pari a 128.795 milioni di euro e un tasso di occupazione del 70%.

La **Regione Veneto**, invece, è abitata da 4.845.832 persone e vanta un PIL di 138.993 milioni di euro.



## RINGRAZIAMENTI

L'elaborazione di queste Linee Guida non sarebbe stata possibile senza l'attivo coinvolgimento di tutti i partecipanti del Laboratorio, che attraverso la condivisione delle loro esperienze e buone pratiche hanno dato corpo al suddetto lavoro. In modo particolare si ringraziano : CMB Carpi; Coop Adriatica; Coop Ansaloni; De Cecco; Manutencoop; Torno Spa; ZML Industries; Monte dei Paschi di Siena; WAM ; la Regione Emilia-Romagna; l'Agenzia Veneto Lavoro ; l'IOM – International Organization for Migration ; la Cooperativa sociale Progetto Promozione Lavoro; il Cospe ; Altis – Università Cattolica di Milano; IRES CGIL e Fundacion Ética ed Economía (Argentina).

Documento a cura di: Marisa Parmigiani, Francesca Zarri, Manuela Zuntini, con la collaborazione di Sara D'Attorre