

**Nuove frontiere  
per il Management istituzionale  
e l'Impresa etica**

L'esperienza progettuale fra il Comune di Roma  
e lo store IKEA Porta di Roma  
per l'inserimento lavorativo dei migranti

*La ricerca è stata realizzata nell'ambito dell'Iniziativa Comunitaria EQUAL finanziata dal Fondo Sociale Europeo, Progetto IntegRARsi - Reti Locali per l'Integrazione dei Richiedenti Asilo e Rifugiati.*

*Si ringrazia il gruppo di studiosi e operatori di Programma integra, Ikea Porta di Roma, Cristina Bombelli e Laura Girelli dello Studio Bombelli che ha partecipato all'elaborazione della presente ricerca.*

*In particolare il ringraziamento va, oltre agli autori delle diverse parti del volume, a Simona Scarpaleggia, responsabile del punto vendita IKEA di Porta di Roma, per la passione e l'energia realizzativa costante durante tutto il progetto*

*..... ai collaboratori e dipendenti di Programma integra: Antonella Caputo, Maria Cristina Cantoni, Enika Dishnica, Fabiana Capozzi, Luca Lancia, Laura Glognoli, Nikolla Cepiku*

*..... a Sara Carollo e Valeria Baglioni e a tutto l'ufficio risorse umane del negozio di IKEA di Porta di Roma*

*..... alle operatrici che hanno partecipato alla realizzazione del progetto Integ.r.a.: Alessandra Renna, Carmela Bovino, Carol Santoro, Cosetta Campello, Maria Bianca D'Anna, Nagore Moran, Rosa Perrotta, Simona Piccari, Stefania Maselli*

*..... ai dipendenti e ai responsabili del Negozio IKEA che hanno partecipato ai focus group con apertura e sincerità*

*..... ad Annamaria Vitelli, Gianna Nicoletti, Maria Letizia Santarelli, Nicola Ciano del Comune di Roma*

*..... e a tutte le organizzazioni del privato sociale che hanno determinato il successo del Programma Integ.R.A.*

# INDICE

		Pag.
<b>Prefazione</b>	<b>di Maurizio Saggion</b> <i>Coordinatore Programma integra</i>	<b>1</b>
<b>Presentazione</b>	di Raffaella Milano <i>Assessore alle Politiche Sociali del Comune di Roma</i> di Francesco Alvaro <i>Direttore Dipartimento V del Comune di Roma</i>	<b>3</b>
<b>Introduzione</b>		<b>5</b>
<b>PARTE I</b>	<b>LA SPERIMENTAZIONE E IL SISTEMA ISTITUZIONALE</b> <i>A cura di Programma integra</i>	<b>7</b>
<b>Cap. 1</b>	<b>L'universo dei richiedenti asilo, rifugiati e titolari di protezione umanitaria (RARU): caratteristiche, legislazione e percorsi migratori</b> <i>di Eugenia Scifoni</i>	<b>9</b>
	§ 1.1 Migranti, rifugiati, stranieri irregolari ... sono tutti uguali?	<b>9</b>
	§ 1.2 Che cosa si intende per persecuzione?	<b>11</b>
	§ 1.3 I rifugiati e l'Italia	<b>11</b>
<b>Cap. 2</b>	<b>La nascita del sistema-asilo: la risposta degli Enti Locali alla fenomenologia migratoria dei RARU</b> <i>di Maurizio Saggion</i>	<b>17</b>
	§ 2.1 Un nuovo tassello verso il consolidamento del sistema di accoglienza ed integrazione dei RARU: il Progetto Integ.R.A.	<b>18</b>
	§ 2.2 Il Progetto Integr.R.A. a Roma: dal Progetto al Programma	<b>19</b>
<b>Cap. 3</b>	<b>Cronologia di una convergenza virtuosa: l'intesa fra il Programma integra e lo store IKEA di Porta di Roma per l'inserimento lavorativo di Richiedenti asilo e Rifugiati</b> <i>di Maurizio Saggion ed Emiliano Gennaro</i>	<b>25</b>
	§ 3.1 I fatti	<b>25</b>

<b>Scheda di sintesi</b>	Un progetto partecipato di inserimento lavorativo per cittadini stranieri <i>vulnerabili</i>	<b>30</b>
<b>Cap. 4</b>	<b>La pratica della progettazione socialmente orientata: una chiave interpretativa della sinergia fra Management istituzionale e Impresa etica</b> <i>di Emiliano Gennaro</i>	<b>35</b>
<b>Scheda di sintesi</b>	Il teleobiettivo teorico e la teoria dell'attore reticolare	<b>35</b>
	§ 4.1 L'analisi	<b>39</b>
	§ 4.2 I vettori per un management istituzionale	<b>42</b>
<b>Scheda di sintesi</b>	Un Bilancio del Progetto: i vantaggi dell'investire nella pratica della progettazione socialmente orientata	<b>44</b>
<b>Appendice</b>	Grafico 1a, 1b, 1c	<b>47</b>
	Grafico 2	<b>50</b>
<b>PARTE II</b>	<b>LA SPERIMENTAZIONE E IL SISTEMA AZIENDALE</b>	<b>51</b>
	<b>Premessa</b>	<b>53</b>
<b>Cap. 1</b>	<b>I lavoratori stranieri</b> <i>di Cristina Bombelli e Laura Girelli dello Studio Bombelli</i>	<b>57</b>
	§ 1.1 Il contatto con il mondo del lavoro	<b>57</b>
	§ 1.2 I servizi sul territorio e il Comune di Roma	<b>60</b>
	§ 1.3 L'incontro con IKEA	<b>61</b>
	§ 1.4 Il percorso di selezione e il colloquio	<b>62</b>
	§ 1.5 L'inserimento e la vita aziendale	<b>65</b>
	§ 1.6 Le aspettative di crescita professionale	<b>67</b>
<b>Cap. 2</b>	<b>I colleghi e i capi</b> <i>di Cristina Bombelli e Laura Girelli dello Studio Bombelli</i>	<b>69</b>
	§ 2.1 L'impatto con i colleghi	<b>69</b>
	§ 2.2 Le aree di criticità	<b>70</b>
	§ 2.3 I capi	<b>72</b>
	§ 2.4 Conclusioni	<b>75</b>
<b>Postfazione</b>	<b>Cosa abbiamo imparato</b> <i>di Cristina Bombelli e Laura Girelli dello Studio Bombelli</i>	<b>79</b>

## PREFAZIONE

Quando nel settembre 2003 si riunirono presso l'Assessorato alle Politiche Sociali - Dipartimento V del Comune di Roma i rappresentanti delle organizzazioni partner del Progetto Integ.R.A., finanziato dal Fondo Sociale Europeo attraverso l'Iniziativa Comunitaria EQUAL, nessuno dei convenuti avrebbe mai immaginato che quella che allora appariva come un'esperienza innovativa ma di breve respiro sarebbe divenuta nel giro di soli due anni un Programma sistemico ed articolato d'interventi in grado di definire una propria strategia organizzativa così da proporre alla comunità locale progetti innovativi (educazione, formazione e lavoro) finalizzati all'integrazione delle persone Richiedenti Asilo e Rifugiate.

Un percorso pluridimensionale che si è inserito organicamente all'interno del modello organizzativo del Dipartimento V e della nuova capacità di governo richiesta agli Enti locali per fronteggiare le crescenti complessità insite strutturalmente nei diversificati processi migratori che si realizzano nel territorio. Un contributo quello del *Programma integra* che si muove trasversalmente all'interno del riassetto dei servizi per l'integrazione dei cittadini stranieri, con la funzione di agente di sviluppo di strumenti d'intervento più coerenti con i nuovi crescenti bisogni e fabbisogni dei cittadini migranti.

Questa nuova capacità di risposta istituzionale è possibile coglierla anche all'interno della presente ricerca, una sorta di diario di bordo in cui storia progettuale e delineazione di possibili scenari operativi si alternano in un lavoro che vuole avere l'ambizione di fornire alcuni elementi di riflessione per coloro che nel privato sociale si occupano di inserimento lavorativo di soggetti vulnerabili e al contempo stimolare i responsabili delle risorse umane di imprese private a favorire la valorizzazione e l'incremento delle diversità nella compagine lavorativa.

Un prodotto che rappresenta infine il momento valutativo di una prima fase progettuale legata all'iniziativa europea ma soprattutto la decisa conferma di una buona prassi esperienza consolidata dell'Amministrazione comunale che

dal giugno 2005 si è trasferita organicamente nel *Programma integra*, chiamato a gestire una nuova sfida sperimentale del progetto denominato IntegRARsi afferente all'Iniziativa Comunitaria EQUAL.

Un processo organizzativo complesso che partito dal *fare* progetto ha saputo *divenire* sistema, consegnandosi oggi come un sapere frutto di un apprendimento collettivo e patrimonio di tutte le componenti della comunità: dall'Amministrazione comunale, agli attori sociali il cui ruolo è stato strategico per l'evoluzione del progetto e soprattutto dai coprotagonisti delle attività realizzate e di quelle in via di attuazione: le persone Richiedenti Asilo, Rifugiate e migranti presenti nella Città di Roma.

*Maurizio Saggion*

*Coordinatore Programma integra*

## PRESENTAZIONE

Costruire il proprio futuro in un paese che non si conosce, trovandosi a ricominciare tutto daccapo dopo essere stati costretti a lasciare la propria terra a causa di persecuzioni, carestie o conflitti: è questa la sfida che affrontano centinaia di migliaia di persone, migranti e rifugiate quando approdano nella nostra città.

L'impegno che l'Amministrazione comunale è chiamata ad affrontare non è soltanto quello di prestare loro una prima assistenza ma è volto ad offrire concrete opportunità di formazione e di inserimento sociale per superare il mero assistenzialismo e scommettere progettuamente sulle capacità e risorse che ciascun individuo è in grado di attivare.

Si tratta di una sfida fondamentale che mette alla prova le istituzioni e i servizi, in un lavoro di rete con le tante organizzazioni impegnate a fianco dei migranti che non può prescindere da un'assunzione di responsabilità collettiva, allargata anche al mondo produttivo e imprenditoriale.

L'esperienza che si racconta in questa ricerca è l'esperienza di un incontro tra diversi "attori", istituzionali e non delle energie e risorse messe in campo per raggiungere l'obiettivo comune di una effettiva e duratura inclusione sociale.

Una esperienza di dimensioni contenute, senza dubbio, ma significativa per tutto ciò che può dirci sui successi che si possono raggiungere così come sulle difficoltà e gli ostacoli che vanno affrontati e superati.

Un ringraziamento sentito a tutti i protagonisti di questo progetto che hanno fortemente creduto nella sua richiesta: al management dell'IKEA, ai lavoratori stranieri che hanno affrontato questa esperienza e ai loro colleghi romani che giocano un ruolo fondamentale, giorno dopo giorno, nel processo di integrazione.

*Raffaella Milano*

*Assessore alle Politiche Sociali e Promozione della Salute del Comune di Roma*

Il Dipartimento V ha attraversato in questi anni un processo riorganizzativo complesso che ha portato sempre più il cittadino al centro della sua attività istituzionale.

Un nuovo modo di approcciarsi al tema dei servizi alla persona visto come una opportunità strategica legata sia alla sostenibilità amministrativa degli interventi che alla capacità di innovazione continua nell'offerta di servizi qualitativi.

Il Programma integra nella sua evoluzione progettuale rappresenta parte di questo modello. Fare degli utenti stranieri non più degli assistiti, dei nuovi soggetti coprotagonisti degli interventi finalizzati all'integrazione nella nostra città, dove formazione e lavoro sono pensati come momenti fondanti di questo auspicato processo di cittadinanza.

Integra quindi non un punto di arrivo, ma una sorte di "laboratorio permanente" in grado di elaborare in ottica sistemica, interventi sperimentali da patrimonializzare anche in altri ambiti dell'Amministrazione comunale.

La sfida è aperta e la nuova Iniziativa Comunitaria EQUAL denominata InteGRARsi promossa dall'ANCI, ci vedrà nuovamente impegnati in un compito difficile ma che questa città saprà nuovamente vivere da protagonista.

*Francesco Alvaro*

*Direttore del Dipartimento V del Comune di Roma*

# INTRODUZIONE

La presente pubblicazione è il frutto di una ricerca realizzata a quattro mani dall'èquipe del Programma integra e quella dello store IKEA di Porta di Roma sul Progetto sperimentale concertato con il Comune di Roma per l'inserimento lavorativo di cittadini stranieri, iniziativa che ha condotto all'inserimento di circa 50 cittadini stranieri regolarmente presenti sul territorio comunale, di cui 25 fra richiedenti asilo e rifugiati. L'obiettivo generale del lavoro è stato quello di registrare e diffondere storia, caratteristiche e risultati della sperimentazione, affinché si potesse rappresentare un *precedente* (un buon esempio) per tutte quelle iniziative che promuovono l'integrazione dei migranti (soprattutto quelli vulnerabili) a partire dall'inserimento al lavoro e che chiamano in causa le istituzioni, il privato sociale e il sistema produttivo.

Al fine di produrre un quadro sinottico esaustivo dell'esperienza, la ricerca è stata condotta su due campi d'indagine differenti:

1. quello istituzionale e sistemico
2. quello aziendale.

Nel primo caso, l'indagine a sua volta ha seguito due tracce:

1. il processo che ha portato i due soggetti proponenti (il Comune di Roma e lo store IKEA di Porta di Roma) all'elaborazione del progetto di inserimento lavorativo, vale a dire la ricostruzione storico/storiografica dell'iniziativa, la nascita dell'idea progettuale, i principali momenti negoziali, i ruoli e i contributi degli attori coinvolti - con particolare riferimento alla combinazione fra le competenze e gli obiettivi istituzionali, il fabbisogno imprenditoriale, infine la loro interconnessione/osmosi in un comune progetto mutualistico;
2. gli effetti del Progetto sugli attori e sulla rete degli attori.  
In questo caso, attraverso la lettura interpretativa offerta dalla Teoria dell'Attore Reticolare (vedi scheda di sintesi), si sono andate ad analizzare alcune delle derivazioni prodotte dalla sperimentazione, non già in termini di ricadute sui destinatari finali (trattate, come si vedrà, nella seconda parte della pubblicazione), quanto in termini di apprendimento organizzativo sugli agenti promotori e attuatori. Infine, l'osservazione

degli investimenti operati e delle risorse messe in campo, ha permesso di evidenziare i principali elementi strategici necessari ad una possibile replica dell'iniziativa.

Sul piano metodologico, la natura spiccatamente qualitativa della ricerca ha orientato l'indagine verso l'uso della *triangolazione*<sup>1</sup> metodologica: combinando letteratura e ricostruzione orale, i principali protagonisti dell'iniziativa hanno ricostruito i fatti in chiave critico-analitica, portando così in superficie i tratti più significativi della sperimentazione.

Sul versante aziendale il lavoro di ricerca è stato svolto con due obiettivi:

1. ricostruire il soggettivo punto di vista dei diversi attori organizzativi: i lavoratori stranieri che hanno ricostruito il percorso che li ha portati all'inserimento nell'organico IKEA, i colleghi che hanno raccontato la loro percezione di questo processo organizzativo e le eventuali difficoltà incontrate, infine i loro capi che, analogamente, hanno riferito il loro punto di vista. Raccogliere le percezioni soggettive ha consentito di indagare gli eventuali ostacoli organizzativi che si sono dovuti superare, così come i comportamenti soggettivi e la cultura aziendale in relazione all'incontro tra culture diverse;
2. individuare e consolidare buone prassi che possano essere utili sia ad IKEA che ad altre realtà aziendali che volessero percorrere strade analoghe.

Le testimonianze sono state raccolte con la metodologia del *focus group* analizzando i momenti organizzativi del percorso di inserimento: il contatto con il mondo del lavoro, l'utilizzo dei servizi offerti dall'Ente Locale sul territorio, l'incontro con IKEA, l'inserimento e le aspettative di crescita professionale.

Le osservazioni offrono numerosi spunti utili per riflettere sulla condizione di stranieri nel rapporto con il mercato del lavoro e sugli strumenti organizzativi e i comportamenti più adatti per una integrazione proficua.

---

<sup>1</sup>Cfr. Denzin N., (1970) *The Research Act*, Aldine, Chicago, in Strati A., (1996) *Sociologia dell'Organizzazione*, NIS, Roma

PARTE I

**LA SPERIMENTAZIONE  
E IL SISTEMA  
ISTITUZIONALE**

## CAPITOLO 1.

# L'UNIVERSO DEI RICHIEDENTI ASILO, RIFUGIATI E TITOLARI DI PROTEZIONE UMANITARIA: CARATTERISTICHE, LEGISLAZIONE E PERCORSI MIGRATORI

L'Italia, paese storicamente di emigrazione, conosce da un tempo relativamente recente il fenomeno inverso, quello dell'immigrazione e in particolare dell'accoglienza ai rifugiati, la cui presenza nel nostro Paese è numericamente ridotta rispetto agli altri Paesi europei, Germania e Regno Unito in testa.

### 1.1 *Migranti, rifugiati, stranieri irregolari ...sono tutti uguali?*

Nella vita quotidiana, in ambiti e contesti anche molto distanti tra loro, si assiste spesso ad un utilizzo improprio del termine *immigrato* o *migrante* che sottende una preoccupante assimilazione e indistinta omogeneizzazione di persone che pur se condividono la comune cittadinanza straniera e l'aver lasciato il proprio paese, presentano caratteristiche molto distanti tra loro, non soltanto sotto il profilo di vissuto personale ma in particolare sotto quello giuridico.

Il rifugiato non è infatti un "immigrato qualunque", uno straniero che parte dal proprio paese per cercare fortuna e condizioni di vita più agevoli: il rifugiato è una persona che si trova costretta a fuggire perché ha subito o teme di subire forme di persecuzioni personali legate a motivi politici, razziali, religiosi o comunque riconducibili alle sue opinioni/azioni o perché nel suo paese non ci sono più le condizioni di sicurezza e protezione per i cittadini dovute a conflitti o guerre intestine o internazionali.

Il rifugiato non lascia la sua terra per migliorare le condizioni socio-economiche in cui vive ma abbandona tutto perché il restare in patria metterebbe la sua incolumità fisica e psichica in grave pericolo: le vessazioni e i soprusi inumani spinti fino alle torture, insieme alle uccisioni sommarie o alla prigionia al di fuori di qualsiasi ordine legale sono largamente praticate ai loro danni, con un ricorso sistematico e generalizzato in paesi dove le libertà non sono garantite da nessuno.

Il rifugiato ha una famiglia, una casa, un lavoro, una rete di relazioni che è costretto a lasciare: è un professionista, un insegnante, un lavoratore che fuggendo dal proprio paese perde tutto ed è costretto a rimettersi in gioco da zero: è diventato un *asilante*.

La Convenzione di Ginevra del 1951 relativa allo status di rifugiato, all'articolo 1A lo definisce come colui che *“per fondato timore di persecuzione per motivi di razza, religione, nazionalità, appartenenza ad un determinato gruppo sociale od opinione politica, si trova fuori del paese di cui ha la cittadinanza e non può – oppure non vuole - a causa di tale timore, avvalersi della protezione di tale paese”*.

Accanto allo status di rifugiato riconosciuto dall'articolo 1 della Legge n. 39 del 1990 (più nota come *Legge Martelli*) a coloro che rientrano nella definizione sancita dalla Convenzione di Ginevra (il cosiddetto **asilo convenzionale**), l'ordinamento giuridico italiano prevede all'art. 10 comma 3 della Costituzione Italiana un'altra forma di asilo che accorda una protezione più ampia non necessariamente legata alla sussistenza di un fondato timore di persecuzione su base individuale ed attuale ma dispone che *“Lo straniero al quale sia impedito nel suo paese l'effettivo esercizio delle libertà democratiche garantite dalla Costituzione Italiana, ha diritto d'asilo nel territorio della Repubblica, secondo le condizioni stabilite dalla legge”*.

Il cosiddetto **asilo costituzionale** è infatti riconosciuto anche a favore di chi nel paese d'origine non goda o sia impedito nel godimento dei diritti fondamentali riconosciuti dalla Costituzione Italiana come la libertà di espressione e manifestazione del pensiero, di riunione, di associazione o partecipazione a gruppi e sindacati.

E' importante ricordare che l'Italia a differenza di tutti gli altri Stati aderenti all'Unione Europea non presenta una legge organica sul diritto d'asilo in grado di disciplinare e regolamentare in maniera complessiva la materia, ma nel corso degli anni si è limitata al recepimento della normativa comunitaria vigente - come da obblighi internazionali - senza tuttavia adoperarsi sistematicamente per risolvere l'attuale vuoto normativo.

La Corte Costituzionale e di Corte di Cassazione hanno a più riprese tentato di sopperire a tali gravi lacune pronunciandosi ripetutamente in proposito

e riconoscendo il diritto d'asilo sancito dalla Costituzione come un *diritto soggettivo* a favore dei cittadini stranieri e pertanto immediatamente precettivo.

## **1.2 Che cosa si intende per persecuzione?**

Per rispondere a tale quesito bisogna partire dalla premessa che manca attualmente una definizione giuridica di persecuzione universalmente accettata ma è tuttavia possibile ravvisare la sussistenza di forme di persecuzione ai sensi della Convenzione di Ginevra del 1951 in *ogni seria minaccia ai diritti umani fondamentali* – quali la vita, la libertà – basata sui motivi previsti dall'articolo 1.

In linea di principio le forme di persecuzione che spingono il rifugiato a fuggire sono attuate dalle autorità del suo paese di origine anche se la protezione che la Convenzione intende accordare si rivolge a tutti coloro che ne sono vittime, a prescindere dall'identità dell'agente di persecuzione: pertanto la protezione internazionale è riconosciuta anche nel caso in cui la persecuzione non provenga da un'autorità costituita e quest'ultima non sia in grado o non voglia garantire un'efficace protezione.

È opportuno ricordare che non sempre il rifugiato è vittima di atti persecutori che si sono già realizzati ma la fuga dal proprio paese può essere l'unica misura preventiva possibile per sottrarsi a violenze o soprusi che ne metterebbero a serio rischio la vita e la libertà personale.

## **1.3 I Rifugiati e l'Italia**

### **1.3.1 I numeri, la provenienza e il percorso migratorio**

L'Italia è un paese di giovane immigrazione e anche rispetto ai rifugiati i numeri di arrivi che si registrano sono molto inferiori a quelli presentati dagli altri paesi europei.

La posizione geografica dell'Italia ha favorito l'afflusso di richiedenti asilo in particolare da paesi che affacciano sul Mediterraneo (es. dalla Libia dalle cui coste partono migliaia di persone provenienti dall'Africa subsahariana o dalla Turchia) e al contempo di coloro che, transitando in Italia perchè diretti nei paesi dell'Europa del Nord (Gran Bretagna, Germania, Scandinavia), si trovano costretti a rimanervi o vi vengono rinviiati in virtù delle normative comunitarie.

Tra il 1990 e il 2000 delle oltre 100mila domande d'asilo presentate in Italia, la maggior parte è stata inoltrata da persone provenienti da Albania (21.300), Repubblica Federale di Jugoslavia (12.197), Iraq (12.132), Romania (6.114) e Turchia (4.250).

Nel corso degli anni si è assistito a un significativo avvicendamento di provenienze, fortemente legato al contesto geo-politico internazionale e ai vecchi e nuovi conflitti presenti nelle zone calde del Pianeta: nel 2002 le presenze maggiori si registrano tra gli iracheni (1.944), i liberiani (1.660), i tamil e i musulmani dello Sri Lanka (1.526), i profughi di etnia serba e i kosovari dell'ex Repubblica Federale di Jugoslavia (1.418), i pakistani (1.256).

A partire dal 2003 si è assistito ad un incremento sensibile di profughi dal Corno d'Africa, Somalia ed Eritrea in testa. E' interessante leggere come tra i dati del 2004 risulti che il gruppo più numeroso di richiedenti asilo sia quello serbomontenegrino (con 1.989 domande) seguito da quello rumeno (1.161): si tratta in questo caso in larga misura di Rom che ricorrono spesso ad un uso improprio e strumentale dell'asilo al fine di rimanere regolarmente sul territorio nazionale e godere delle forme di protezione riconosciute in Italia a favore dei richiedenti asilo.

Infine la guerra scoppiata in Sudan nella regione del Darfur ha portato alla fuga e all'arrivo in Italia di centinaia di profughi vittime di violenze e torture efferate, stremati da viaggi in condizioni disumane, ai limiti della sopravvivenza.

Spesso per sfuggire alla drammatica situazione nei paesi di origine e poiché sprovvisti di documenti per l'espatrio, i richiedenti asilo si vedono costretti a ricorrere a qualsiasi mezzo per lasciare il proprio paese ed entrare, anche irregolarmente, in territori dove chiedere asilo.

Fino ad alcuni anni fa, gli asilanti in fuga giungevano in Italia attraverso alcune rotte principali: dalle coste albanesi e montenegrine a quelle della Puglia; da Turchia, Grecia e Albania alle coste ioniche calabresi attraverso la frontiera terrestre italo-slovena. Negli ultimi anni queste rotte sono state praticamente abbandonate per gli stringenti e sistematici controlli da parte delle autorità di polizia costiera e perchè sono variati i paesi di provenienza dai quali si fugge: la maggior parte dei richiedenti asilo arriva oggi in Italia seguendo la rotta che attraverso il deserto dell'Africa settentrionale, libico e tunisino, verso

le isole e le coste mediterranee della Sicilia.

Al loro arrivo, a seguito della presentazione della domanda d'asilo e in attesa dell'esito, i più si dirigono verso le grandi aree metropolitane ovvero tentano di varcare la frontiera italiana per recarsi in altri paesi comunitari, ignari di una normativa comunitaria – la Convenzione di Dublino - che prevede il loro inesorabile rinvio in Italia in quanto primo paese europeo di transito e pertanto unico competente a pronunciarsi in merito all'esame della domanda d'asilo.

Alla fine del 2004 i rifugiati riconosciuti in Italia sono stati oltre 15mila, dei quali 9mila riconosciuti ai sensi della Convenzione di Ginevra del 1951 e i restanti beneficiari di altre forme di protezione internazionale.

Sulla base dei dati forniti annualmente dal Dossier Statistico Immigrazione della Caritas - Migrantes e dal Ministero dell'Interno, è possibile monitorare il numero dei richiedenti asilo che nel corso degli ultimi anni hanno presentato domanda di riconoscimento dello status di rifugiato in Italia: non è invece possibile procedere ad una quantificazione reale ed esaustiva di tutti coloro che giungono in Italia in condizioni disperate e che, pur avendo i requisiti previsti dalle normative internazionali per ottenere protezione, sono impediti nel loro diritto di chiedere asilo perchè respinti alle frontiere o espulsi prima di aver esercitato tale diritto.

Durante il 2004 hanno fatto richiesta d'asilo in Italia 9.722 persone, la Commissione Centrale per il riconoscimento dello status di rifugiato incaricata dell'esame ha proceduto a 8.701 audizioni riconoscendo lo status a soli 780 richiedenti; nel 2003 le richieste presentate sono state 13.455 domande delle quali 11.323 esaminate con 726 casi di esito positivo; nel 2002 le richieste presentate sono state 8.210 (esaminate 17.162 e accolte 1.270); nel 2001 ammontano a 9.620 (esaminate 13.344 e accolte con il riconoscimento dello status 2.098); nel 2000 si aggirano intorno alle 14.000 (esaminate 25.113 e accolte 1.649) e nel 1999 si registrano 33.360 istanze d'asilo (esaminate 8.311 e accolte soltanto 809). Dai dati emerge chiaramente un picco di richieste alla fine degli anni '90, dovuto all'afflusso massiccio di profughi durante il conflitto scoppiato in Kosovo che comportò l'adozione di misure straordinarie da parte del Governo italiano con l'adozione di forme di protezione cosiddetta temporanea.

### 1.3.2 La disciplina giuridica

Nel 1990 l'Italia con l'adozione della Legge Martelli ha abrogato le limitazioni geografiche apposte alla Convenzione di Ginevra del 1951 che restringevano il riconoscimento dello *status* di rifugiato alla sola ipotesi di avvenimenti persecutori verificatisi in Europa.

Tale deroga, introdotta con l'entrata in vigore dell'accordo internazionale nel 1954, ha impedito per circa quaranta anni ai cittadini provenienti da paesi fuori dall'Europa (in particolare durante gli anni delle dittature in Sud America, le guerre e i conflitti interni in Iran, Palestina, Sud Est asiatico) di chiedere in Italia l'asilo convenzionale, potendo ricorrere al solo asilo costituzionale e alla protezione dell'Alto Commissariato delle Nazioni Unite per i Rifugiati (UNHCR), con un godimento assai limitato dei diritti riconosciuti ai rifugiati convenzionali.

La legge che attualmente disciplina la materia dell'immigrazione e asilo è la n. 189 del 30 luglio 2002, la cosiddetta *Legge Bossi-Fini*: la recente pubblicazione del suo regolamento attuativo (il D.P.R. 334/2004) consente - ad oltre due anni dall'entrata in vigore della legge - di dare applicazione agli articoli inerenti l'asilo, integrando l'articolo 1 della Legge Martelli.

La lacuna normativa presente in Italia per l'assenza di una legge organica in tema di asilo è stata solo parzialmente sanata dall'introduzione del regolamento, in quanto sono stati disciplinati esclusivamente alcuni aspetti della materia: la previsione di sette Commissioni Territoriali per il riconoscimento dello status di rifugiato, organi amministrativi decentrati chiamati ad esaminare le istanze d'asilo presentate sul territorio di loro competenza (in luogo della precedente Commissione Centrale), e di tempi di definizione dello status certi e rapidi, riducendoli a circa 30 giorni rispetto ai precedenti 12/18 mesi; l'introduzione di procedure amministrative per l'esame dell'istanza d'asilo differenziate (la ordinaria e la semplificata), connesse alle condizioni personali del richiedente e alla sua libertà di circolazione del richiedente asilo o al trattenimento (facoltativo o obbligatorio) all'interno di strutture di accoglienza (Centri di Identificazione e i Centri di Permanenza Temporanea e Accoglienza) disposto qualora sussistano le condizioni prescritte per legge.

Inoltre il Decreto legislativo n. 140 del 2005, oltre a disciplinare la materia dell'accoglienza dei richiedenti asilo e rifugiati e definirne gli ambiti di ope-

rattività, introduce nell'ordinamento italiano una storica apertura per i richiedenti asilo al mercato del lavoro permettendo loro, trascorsi 6 mesi dalla presentazione della domanda d'asilo e in pendenza dell'esito, di poter stipulare un regolare contratto di lavoro, diritto fino all'ottobre del 2005 negato.

A seguito del riconoscimento dello status, il rifugiato gode degli stessi diritti e doveri riconosciuti ai cittadini italiani salvo i limiti previsti per legge in appositi ambiti (ad esempio per l'esercizio di professioni riservate ai cittadini italiani o comunitari) e ha diritto ad accedere alle prestazioni previdenziali e sociali, a parità di trattamento con i cittadini italiani; dopo sei anni di residenza può presentare richiesta di cittadinanza italiana, termine che per i cittadini stranieri è invece innalzato a 10 anni.

CAPITOLO 2.  
**A NASCITA DEL SISTEMA-ASILO:  
LA RISPOSTA DEGLI ENTI LOCALI  
ALLE PROBLEMATICHE DEI RIFUGIATI  
E DEI RICHIEDENTI ASILO**

L'assenza in Italia di politiche organiche sull'asilo e di un sistema nazionale di accoglienza, protezione e integrazione ha fatto sì che nell'aprile 2001 l'Alto Commissariato delle Nazioni Unite per i Rifugiati (UNHCR), il Ministero dell'Interno e l'Associazione Nazionale dei Comuni Italiani (ANCI) ideassero e mettessero in atto il **Programma Nazionale Asilo** (PNA), finalizzato alla costituzione di una rete di accoglienza a favore dei richiedenti asilo e di interventi a sostegno dell'integrazione dei rifugiati.

Il Programma, finanziato inizialmente attraverso il Fondo straordinario dell'otto per mille IRPEF accordato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri e il Fondo Europeo per i Rifugiati della Commissione Europea, ha rappresentato il primo intervento integrato mirato a fornire servizi globali per i richiedenti asilo e rifugiati, quali l'accoglienza, l'assistenza socio-legale, il sostegno per la formazione e l'inserimento al lavoro attraverso la costruzione progressiva di una rete d'accoglienza sul territorio nazionale tale da consentire un'organica e coordinata gestione degli interventi messi in atto dai Comuni interessati e di analisi del fenomeno e dei suoi sviluppi.

Attraverso una rete di 80 progetti territoriali e il coinvolgimento di oltre 200 Comuni, dall'inizio dell'attività avvenuta nel luglio 2001 hanno ricevuto accoglienza oltre 8.700 tra richiedenti asilo e rifugiati.

I risultati positivi del Programma, nato come progetto sperimentale per la mancanza di fondi specifici e pertanto a rischio continuo di interruzione, sono stati "premiati" dalla Legge n. 189 del 2002 attraverso l'istituzione del **Fondo Nazionale per le Politiche e i Servizi dell'asilo** al quale hanno accesso, nei limiti delle risorse disponibili, gli Enti locali che prestano servizi finalizzati all'accoglienza dei richiedenti asilo e alla tutela dei rifugiati e dei titolari di permesso di soggiorno per protezione umanitaria.

Il Programma ha così ottenuto quell'istituzionalizzazione necessaria per procedere al consolidamento e alla sistematizzazione degli interventi oggetto

del suo mandato, nonostante l'allocazione di fondi non sia andata progressivamente crescendo secondo i reali bisogni.

L'esperienza maturata in questi anni è inoltre confluita nell'istituzione del **Sistema di Protezione per richiedenti asilo e rifugiati** che ne ha ereditato compiti e funzioni, ampliando la sua sfera di azione ed intervento.

Il Sistema di protezione è integrato nelle sue attività dal **Servizio Centrale di informazione, promozione, consulenza, monitoraggio e supporto tecnico**, ufficio di coordinamento nazionale attivato dal Ministero dell'Interno e affidato all'Associazione Nazionale dei Comuni Italiani (ANCI) al fine di razionalizzare e monitorare gli interventi prestati a livello locale dai Comuni finanziati dal Fondo Nazionale attraverso i servizi di accoglienza e di accompagnamento all'integrazione erogati a favore dei richiedenti asilo, dei rifugiati e di coloro che hanno ricevuto la protezione per motivi umanitari.

Il coordinamento delle attività coinvolge infine anche quei Comuni che hanno avviato sul loro territorio progetti di accoglienza e integrazione per richiedenti asilo e rifugiati grazie a finanziamenti da parte dell'ANCI, ai fondi straordinari dell'otto per mille Irpef, a diretta gestione statale.

Attualmente i beneficiari presenti nei centri della rete che fa capo al Servizio Centrale del Sistema di Protezione, sono 2.423.

## **2.1 Un nuovo tassello verso il consolidamento del sistema di accoglienza ed integrazione dei Rifugiati e dei Richiedenti asilo: il Progetto Integ.R.A.**

Per affiancare e sostenere le azioni del Programma Nazionale Asilo, nel 2002 l'Associazione Nazionale dei Comuni Italiani (ANCI), l'Alto Commissariato delle Nazioni Unite per i Rifugiati (UNHCR) e il Centro Studi Investimenti Sociali (CENSIS) hanno presentato nell'ambito dell'Iniziativa Comunitaria EQUAL (Asse di intervento Richiedenti Asilo - Misura 5.1) del Fondo Sociale Europeo un progetto sperimentale denominato **Integ.R.A. - Integrazione dei Richiedenti Asilo e Rifugiati**. Integ.R.A. ha di fatto rappresentato il primo tentativo seppur sperimentale di creare un sistema nazionale a forte connotazione territoriale per favorire l'accoglienza, l'assistenza e la protezione dei Richiedenti Asilo e dei Rifugiati.

Integ.R.A. si è innestato su un partenariato piuttosto ampio e gli Enti promotori hanno a loro volta sviluppato il progetto in accordo con 7 Comuni italiani (Ancona, Bergamo, Bitonto, Catania, Forlì, Genova e Roma), 25 partner fra

associazioni che operano nel privato sociale, presenti ed attive su tutto il territorio nazionale, ed alcune istituzioni accademiche che si occupano di tematiche inerenti i diritti umani.

I partner proponenti hanno inoltre dato luogo ad un *Comitato di Indirizzo* il cui ruolo è stato quello di delineare la strategia di attuazione del progetto ed accompagnare i partner locali e nazionali nello svolgimento delle attività previste.

Il progetto ha assunto anche una dimensione europea attraverso un *Accordo di Cooperazione Transnazionale* di cui hanno fatto e fanno parte: Cimade (Parigi), Forum Réfugiés (Lione), Gate (Amburgo) e Lasar (Liverpool).

Nella sua fase sperimentale, terminata nel 2005, Integ.R.A. ha avuto come obiettivo principale il miglioramento della qualità dell'accoglienza ai rifugiati e ai richiedenti asilo e dei servizi ad essa collegati; ha realizzato così pacchetti di servizi integrati per la formazione (linguistica e professionale), l'assistenza legale, l'inserimento socio-lavorativo e socio-abitativo; diversamente dai tradizionali sistemi di front-office (vd lo sportello informativo), i servizi attivati grazie al Progetto Integ.R.A. sono stati costruiti attraverso sistemi flessibili e modulari, differenziati e personalizzati in base alle specifiche caratteristiche del beneficiario.

## **2.2 Il Progetto Integ.R.A. a Roma: dal Progetto al Programma**

È la Capitale ad accogliere ancora oggi il numero più significativo di richiedenti asilo e rifugiati presenti in Italia anche in ragione del fatto che fino all'entrata in vigore del D.P.R. 334/2004 attuativo della Legge Bossi – Fini, nell'aprile 2005, Roma ospitava la Commissione Centrale per il riconoscimento dello status di rifugiato, unico organo amministrativo istituzionalmente autorizzato all'esame delle domande di asilo (oggi sostituita da sette Commissioni Territoriali presenti sul territorio nazionale e dalla Commissione Nazionale per il Diritto d'Asilo - Sezione Speciale Stralcio, competente a pronunciarsi sulle pratiche ancora pendenti e anteriori all'entrata in vigore della nuova normativa).

Importanti fattori di attrazione sono riconducibili al consolidamento progressivo delle comunità di riferimento che si insediano nella Capitale attraverso canali di aggregazione spesso informali: tale fenomeno negli ultimi anni si è radicalizzato e accentuato pur in presenza di precarietà lavorative e alloggiative in città, che avrebbero dovuto ridurre o ritardare la portata, favorendo un progressivo processo di decentramento verso le comunità minori, con standard

di qualità della vita e possibilità di integrazione migliori.

Roma subisce quindi il maggiore impatto di questo specifico fenomeno migratorio: per questo motivo il Progetto locale, pur condividendo fattivamente gli obiettivi generali del Progetto nazionale, si è impegnato nell'elaborazione di buone prassi e piani mirati d'intervento da inserire nel panorama delle attività istituzionali poste in essere dall'Amministrazione Comunale, attraverso il Dipartimento V.

Grazie all'impegno dell'equipe progettuale, Integ.R.A. - Roma ha prodotto alcune innovative metodologie di orientamento ed accompagnamento che hanno permesso la stabilizzazione e la sistematizzazione degli interventi rivolti a favore dei rifugiati e richiedenti asilo sottoforma di *Programma*.

La marcata presenza di richiedenti asilo, rifugiati e titolari di protezione umanitaria nel contesto metropolitano romano non rappresenta tuttavia l'unica ragione a sostegno della necessità (e dunque dell'importanza) dell'azione innovativa promossa da Integ.R.A.; uno sguardo retrospettivo al background sistemico-istituzionale locale e nazionale fino ai primi anni del 2000 è infatti indispensabile per comprendere meglio perché il Progetto locale abbia avuto un impatto così profondo e perché le sue ricadute *futuribili* potrebbero esser ancora più rilevanti.

Innanzitutto la tipologia e la qualità delle esperienze e delle iniziative attive in città in tema di migrazione: si tratta per lo più di azioni frammentarie e frammentate, promosse prevalentemente da organizzazioni del privato sociale, orientate alla risoluzione dell'emergenza sociale secondo una logica d'azione spesso autoreferenziale e di un insufficiente lavoro di rete, dunque, senza un approccio sistemico.

Manca poi una riflessione sistematica sulla possibilità/necessità di costruire un sistema progettuale complesso, in grado di cogliere ed anticipare le evoluzioni numeriche e culturali del fenomeno migratorio, di analizzare i bisogni espressi ed inespressi dei rifugiati e i richiedenti asilo secondo una lente multifocale, di emanciparsi dalla sola erogazione di interventi emergenziali e di abbracciare al contrario, una logica d'azione integrata, che possa combinare *prima assistenza con ricerca&sviluppo*.

Infine, l'avvicendamento tra la Legge Turco-Napolitano e la Bossi-Fini ha avuto profondi effetti sul modello di accoglienza e i servizi complementari di sostegno all'integrazione offerti dal Comune di Roma a partire dal 1993 ai cit-

tadini stranieri, tra i quali i rifugiati e i richiedenti asilo: fino al 2002 infatti l'accesso e la permanenza dei cittadini stranieri in Italia non erano vincolati in via assoluta al possesso di un contratto di lavoro in quanto l'immigrazione era vista come un *processo migratorio*, un percorso articolato in fasi progressive di integrazione e consolidamento, che permetteva al migrante di usufruire di un periodo "ponte" di soggiorno per ricerca di lavoro, necessario alla concretizzazione del suo *progetto migratorio* (si ricorda l'istituto dello "sponsor" con funzioni di garante).

Con l'entrata in vigore della legge Bossi-Fini vengono introdotte riforme fortemente restrittive al soggiorno e alla permanenza degli stranieri in Italia, vincolando la presenza regolare alla stipula di un contratto di lavoro e alla sottoscrizione del cosiddetto contratto di soggiorno.

Il modello capitolino, costruito secondo un'ottica di processo ha dovuto ridefinirsi secondo criteri certamente più regolativi, in quanto l'irrigidimento introdotto dalla nuova legislazione ha provocato un sensibile aumento del ricorso strumentale alla domanda di asilo da parte di cittadini stranieri che non presentano i relativi requisiti ma che vedevano in tale strumento l'unico o comunque più agevole canale di accesso e permanenza regolare in Italia.

All'interno di un quadro congiunturale così complesso, l'opportunità offerta alla Capitale di procedere ad una sperimentazione progettuale di carattere *eco-sistemico* non può non essere colta con favore dagli agenti politici permettendo di operare una rivisitazione ideativa e al contempo operativa del sistema dei servizi dell'accoglienza ripensandolo in termini evolutivi:

- gli interventi di primo livello (centri di accoglienza, corsi di alfabetizzazione della lingua italiana, assistenza socio-legale);
- i progetti settoriali per l'integrazione lavorativa (corsi di formazione professionale ancorati al fabbisogno imprenditoriale esistente, tirocini formativi);
- i progetti speciali per l'autonomia alloggiativa (contributi economici, forme di garanzia per i contratti di locazione, etc.);
- gli interventi emergenziali e quelli a medio-lungo termine.

Per il progetto locale, si decise allora di partire dalla valutazione e ridefinizione dei presupposti sui quali si fondavano le azioni poste in essere fino a

quel momento, dei risultati raggiunti e di quelli auspicabili al termine del percorso di sperimentazione di Integ.R.A. ed infine di quali fossero realmente i tanto attesi strumenti *flessibili e dinamici* di supporto all'obiettivo della presa in carico comunitaria della persona.

Ci si rese subito conto che per incidere concretamente sulla continua dilatazione del concetto di domanda sociale dei richiedenti asilo e dei rifugiati si doveva superare la scarsa capacità strumentale/ideativa dei servizi socio-assistenziali di operare una reale prevenzione delle situazioni di esclusione ed emarginazione: il numero esiguo degli strumenti utilizzati nei servizi metteva in luce come la prevenzione del bisogno non poteva più essere di esclusiva competenza dei Servizi Sociali ma doveva investire una pluralità di attori e ambiti settoriali, secondo una logica policentrica ed interistituzionale.

Grazie dunque ad un'analisi attenta *dei punti di forza e di debolezza* e ad una presa di coscienza condivisa, nell'arco di due anni il *Sistema-Integ.R.A.* ha potuto produrre consistenti risultati sia sul piano dei servizi diretti che delle azioni complementari e della progettazione.

#### Rispetto ai primi:

- la realizzazione di percorsi di sviluppo personalizzati, flessibili e differenziati in accordo alla biografia del richiedente asilo e del rifugiato, attraverso il ricorso congiunto a più strumenti (formazione, tirocini formativi, borse lavoro, stage, counselling orientativo);
- l'ideazione e realizzazione di intese locali nella Capitale ma anche in altre province del Lazio, per la ricerca di soluzioni alloggiative autonome che hanno consentito di ipotizzare l'ampliamento delle possibilità d'intervento oltre la prima accoglienza (fino ad allora unica risposta istituzionale predisposta a favore dei rifugiati e i richiedenti asilo);
- la partecipazione progressiva alla gestione sperimentale di spazi alloggiativi da parte di alcuni rifugiati e i richiedenti asilo beneficiari (nel progetto *Integra House*), quale momento di responsabilizzazione, vettore indispensabile verso la maturazione di un sentimento di cittadinanza e di progressivo inserimento nel tessuto locale;
- le sinergie con le altre esperienze progettuali locali.

### Relativamente alle azioni complementari e alla progettazione:

- la promozione di un tavolo di lavoro permanente tra le Istituzioni pubbliche, il privato sociale, le associazioni di tutela, le associazioni imprenditoriali e di categoria e le rappresentanze delle comunità straniere, inteso come laboratorio progettuale aperto e partecipato e cabina di pilotaggio;
- la messa a sistema di alcuni interventi e strutture già operanti nella capitale;
- la diffusione e l'omogeneizzazione delle buone pratiche tra tutti gli operatori del sistema;
- la realizzazione di uno "spazio" di coordinamento e promozione continua di iniziative a favore della comunità.

## **CRONOLOGIA DI UNA CONVERGENZA VIRTUOSA: L'INTESA FRA IL Programma integra E LO STORE IKEA DI PORTA DI ROMA PER L'INSERIMENTO LAVORATIVO DI RICHIEDENTI ASILO E RIFUGIATI**

Il Progetto Integ.R.A. nazionale ha offerto e continua tuttora ad offrire ai Comuni italiani un'importante possibilità di sperimentazione e innovazione in merito ai processi di integrazione rivolti ai migranti; affianco al sostegno socio-legale e alloggiativo anche in tema di integrazione al lavoro si sono sviluppate azioni (e intenzioni) fondate su un approccio globale e integrato (si veda, a titolo d'esempio, l'attenzione posta alla qualificazione/formazione professionale, passaggio essenziale per l'acquisizione di un identikit professionale spendibile da parte del rifugiato, del richiedente asilo e del titolare di protezione umanitaria; ovvero l'idea di sviluppare anche per i rifugiati e i richiedenti asilo strumenti quali il "portfolio di competenze", come alternativa al difficile e spesso irraggiungibile riconoscimento dei titoli di studio e delle esperienze lavorative acquisite nei paesi di origine), saldamente ancorate ai mutamenti del contesto socio-economico.

L'esperienza avviata fra il Comune di Roma e lo store IKEA di Porta di Roma s'inserisce perfettamente in questa dinamica.

### **3.1 I fatti**

A partite dai primi mesi del 2005, il management di IKEA entra in trattativa con il Comune di Roma per la definizione di un nuovo sistema viario per l'area nella quale si troverà il suo nuovo punto vendita romano: il futuro Centro Commerciale (nel quale s'insiederanno col tempo anche stabilimenti di altre aziende) sorgerà in una porzione della località Bufalotta-Vigne Nuove ancora scarsamente urbanizzata, seppur strategica per il sistema economico della Capitale e dunque priva di una viabilità funzionale che possa garantire accessibilità ed espansione.

Affianco allo sviluppo infrastrutturale, nodo fondante per la realizzazione del nuovo store, vi è un altro fondamentale elemento di discussione: il progetto commerciale ideato dalla store-manager di IKEA, Simona Scarpaleggia, mira anche ad offrire alla comunità locale un'importante opportunità occupazionale, garantita da un'azienda solida e percepita dalla clientela/cittadinanza come un modello d'impresa etica, attenta anche ai contenuti socio-ambientali del territorio: è infatti espressa volontà della manager impiegare nello store anche gli abitanti della zona (circa 350 unità), prevedendo fra questi un'ampia "rappresentanza" di cittadini stranieri. Del resto la dialettica con l'Amministrazione capitolina risulta piuttosto fluida e la store-manager può agevolmente constatare un significativo cambiamento di approccio da parte dell'Ente locale: non un'interfaccia rigidamente burocratizzata, quanto un partner capace di elaborare, programmare e gestire politiche di ampio respiro orientate all'innovazione, all'esplorazione di nuove strategie, al mutamento, in altre parole un management istituzionale.

Anche per l'Amministrazione capitolina, d'altro canto, l'opportunità di individuare nuove misure a sostegno dell'ingresso nel mercato del lavoro (specie rispetto alla compagine dei migranti) entrando direttamente nelle dinamiche di matching, rappresenta un unicum: la possibilità di implementare un progetto di sviluppo locale realmente integrato, ecosistemico che armonizzi miglioramento ambientale e infrastrutturale, crescita socio-economica e progressione verso l'intercultura.

Si apre così un Tavolo di Lavoro specificamente dedicato alla progettazione di questa nuova direttrice e il 4 febbraio del 2005 si tiene in Campidoglio il primo incontro programmatico: sono presenti Silvia Frachey per il Comune di Roma, Maurizio Saggion coordinatore del Progetto Integ.R.A. per il Dipartimento V e Simona Scarpaleggia store-manager di IKEA Porta di Roma.

I tre rappresentanti si trovano fin dall'inizio a convergere su intenti e obiettivi comuni, a breve e lungo termine: approfittare della straordinaria opportunità lavorativa offerta dall'assunzione di circa cinquanta cittadini stranieri per costruire un percorso che collochi da subito la figura del migrante dentro l'organigramma aziendale, rendendolo co-protagonista non solo del suo futuro sociale e ma anche di quello dell'azienda.

Un lavoratore quindi promotore di un meta-dialogo gestito nella norma-

le quotidianità dello scambio che avviene in un punto vendita e nell'incontro con centinaia di migliaia di clienti-cittadini. Il punto vendita come "laboratorio di cittadinanza", costruzione di una compagine lavorativa quale rappresentazione autentica dell'umanità presente nella città fatta di persone che la abitano, di storie, di colori, di diverse culture.

La pianificazione in atto non si limita ad un mero contributo al piano occupazionale aziendale ma vengono valutate e definite prassi e procedure per attuare l'iniziativa: l'opportunità lavorativa è l'espedito, lo strumento per promuovere un incontro a più livelli tra persone con vissuti e provenienze differenti, una sorta di rappresentazione di un mondo globale con attori reali sul palcoscenico di un "maxi-negozi di arredamenti".

La visione unitaria e la convergenza valoriale facilitano il passaggio dal piano dei principi macroscopici a quello dell'operatività: si inizia a ragionare sulle modalità di realizzazione degli inserimenti lavorativi, sul recruitment, la selezione e i profili professionali.

Viene innanzitutto stabilito il fabbisogno dello store IKEA di 50 lavoratori stranieri da inserire con contratti part-time nei settori magazzino, customer care, vendita, casse e ristorazione, di cui la metà da ricercare tra soggetti richiedenti asilo e rifugiati; è su queste ultime persone che si concentra ed avvia la sperimentazione fra IKEA e il Progetto Integ.R.A..

Il tempo a disposizione è poco, a giugno si terrà l'inaugurazione del nuovo punto vendita e mancano appena quattro mesi: fra l'équipe di IKEA e quella del Progetto Integ.R.A. si crea da subito un proficuo spirito collaborativo che si delinea con una chiara divisione dei compiti, coerente con gli ambiti di competenze propri di ognuna. Ad IKEA spetterà<sup>2</sup>:

- stabilire il profilo delle risorse necessarie;
- stabilire i requisiti obbligatori e quelli preferenziali;
- predisporre il piano formativo per l'inserimento nei diversi settori d'impiego;
- erogare la formazione tecnica;
- organizzare gli assessments.

Il Progetto Integ.R.A. si occuperà di:

- individuare e pre-selezionare i candidati, facendo riferimento ai centri di

---

<sup>2</sup>Per una descrizione dettagliata delle azioni svolte da IKEA, si veda la seconda parte della pubblicazione

accoglienza per migranti e rifugiati convenzionati con il Dipartimento V del Comune di Roma, alle organizzazioni del privato sociale e alle rete delle comunità straniere presenti sul territorio cittadino;

- attivare percorsi multi-tasking di pre-formazione, per fornire ai candidati una base conoscitiva sul sistema-lavoro in Italia (mercato, contrattualistica, redazione del curriculum vitae e gestione del colloquio, autopromozione, etc.) e una conoscenza più specificatamente mirata ai settori del commercio e della ristorazione (moduli sulla gestione del rapporto con il cliente e con i colleghi, ad esempio, approfondimento della lingua specialistica, etc.). L'approccio multidisciplinare, il ricorso a professionisti diversi (consulenti di orientamento al lavoro, mediatori culturali, formatori e tutor) e a diverse modalità didattiche e relazionali (lezione frontale, workshop, simulazioni e giochi di ruolo, colloqui individuali approfonditi) si rivelerà essenziale (e strategico) per assicurare ai candidati sia il superamento della selezione sia un inserimento senza traumi all'interno dell'azienda.

Nelle prime fasi di individuazione dei candidati da parte dell'équipe del Progetto Integ.R.A., emerge la specificità implicita nella biografia di ogni migrante, specie dei richiedenti asilo e rifugiati: le difficoltà che emergono non risiedono solo e tanto in distanze concettuali o linguistiche, quanto in questioni di ordine pratico e contingente, come l'accesso al luogo di lavoro in assenza di un mezzo di trasporto privato, la necessità di una soluzione alloggiativa stabile, l'emancipazione dal "sommerso": vale a dire il conflitto fra l'abbandonare un'occupazione non regolare ma che rende bene per un impiego in regola ma ad un compenso inferiore (o comunque percepito come tale in termini di tempo e/o rigidità di orari o inquadramento lavorativo).

Grazie ad un'azione di rete con alcuni attori strategici - l'Ufficio Immigrazione del Comune di Roma, la cui collaborazione ha permesso un prolungamento del periodo di accoglienza nei centri convenzionati a favore di alcuni lavoratori selezionati e i mediatori culturali, fondamentali per la socializzazione di una nuova logica del lavoro e del lavorare - una parte delle problematiche e dei punti di debolezza emersi hanno trovato una positiva soluzione fin dal momento dell'inserimento mentre per altri si è riusciti a raggiungerla soltanto in fase successiva.

Attualmente, in fase di pubblicazione della presente ricerca, circa i 2/3 dei richiedenti asilo e rifugiati beneficiari del Progetto Integ.R.A. (13 persone) inseriti presso lo store IKEA, lavorano ancora nell'Azienda, alcuni pienamente stabilizzati con il passaggio ad un contratto a tempo indeterminato, altri con contratto a tempo determinato, con buona probabilità tuttavia di venir assunti stabilmente; il contratto non è invece stato rinnovato a quattro persone perché non idonee alle attività assegnate loro, mentre altre tre hanno presentato le dimissioni perché transitate verso altre opportunità lavorative.

L'esperienza fra il Progetto Integ.R.A. e lo store IKEA di Porta di Roma si è rivelata virtuosa almeno sotto due aspetti: il livello macro - di sistema - verrà trattato nel capitolo seguente, mentre a livello micro - dei beneficiari - è opportuno evidenziare che quanto avvenuto nel 2005 ha prodotto risultati non solo limitatamente a questa esperienza ma continua a produrne anche oggi e con ogni probabilità continuerà anche in futuro.

Rispetto al pregresso, l'originalità dell'azione realizzata sui rifugiati e richiedenti asilo assunti non si esaurisce nel loro inserimento lavorativo, in quanto l'esiguità del loro numero rispetto al totale dei rifugiati e dei richiedenti asilo presenti nella capitale dimostra come si tratti di un'esperienza virtuosa ma limitata: la straordinarietà e l'importanza della sperimentazione risiede piuttosto nell'aver realizzato e accompagnato **venticinque percorsi di integrazione e sviluppo**, operando una reale **socializzazione alla complessità**, unica strada per l'acquisizione di un'autonomia sostenibile.

E' stato messo in campo un processo di coinvolgimento personalizzato di ciascun beneficiario attraverso un approccio multiprospettico che ha garantito:

- il sostegno alle molteplici difficoltà di ordine pratico (l'alloggio, i trasporti...);
- la formazione su nuove competenze, tecniche e trasversali;
- la maturazione di una nuova consapevolezza del lavoro rispondente al contesto italiano e aziendale, la filosofia IKEA, nel caso specifico; è stato proprio questo elemento a fornire un contributo significativo alla stabilizzazione contrattuale di alcuni dei beneficiari.

A dispetto della sua efficacia, un siffatto precedente poteva esaurirsi in

un episodio del tutto isolato ma la lungimiranza e la determinazione degli attori coinvolti hanno portato alla creazione di un rapporto stabile e fattivo, senza accelerazioni né arresti bruschi, ma impostato su un andamento lento e continuativo.

La sinergia fra il Programma integra e lo store IKEA di Porta di Roma continua tuttora e promuove occasioni di integrazione e inserimento lavorativo con le stesse modalità utilizzate nel 2005, permettendo l'ingresso di cinque nuovi beneficiari in fase di assunzione con un primo contratto a tempo determinato.

Scheda di Sintesi

## UN PROGETTO PARTECIPATO DI INSERIMENTO LAVORATIVO DI CITTADINI STRANIERI VULNERABILI

*Gli attori coinvolti e le azioni svolte*

Il Comune di Roma, ha svolto una funzione di attivazione del processo e *trait d'union* fra lo store IKEA e il *Progetto Integ.R.A.* del Dipartimento V del Comune di Roma, proponendo le linee generali ed i principi ispiratori della sperimentazione.

In termini più generali, la presenza dell'Ente locale oltre a svolgere la funzioni di facilitatore dei processi amministrativi, garantisce l'*universalità* (non discrezionalità) dell'azione, il suo essere orientata al benessere complessivo della collettività, può infine agevolare la replicazione (o l'istituzionalizzazione) del progetto, in quanto possiede risorse e facoltà che gli permettono non solo di promuovere nuove azioni su vasta scala (la cittadinanza, il sistema economico-produttivo), ma anche di veicolarle verso la certificazione di *best practices*.

Il Progetto Integ.R.A. ha rappresentato il braccio operativo e *creativo* della sperimentazione; l'*équipe*, in concerto con gli interlocutori dello store IKEA, ha infatti *derivato* l'azione dal principio, trasformando e articolando l'idea iniziale in un piano operativo. Ha inoltre svolto il ruolo di mediatore fra i beneficiari diretti (rifugiati e richiedenti asilo) e l'azienda; si è trattato di un passaggio di fondamentale importanza per la riuscita del progetto per molteplici motivi:

1. i beneficiari (individui provenienti da vissuti e culture differenti

e con differenti gradi di scolarizzazione) hanno potuto avvicinare uno *spazio* produttivo italiano ed internazionale, muniti di strumenti di lettura e interpretazione del contesto specificatamente predisposti e ciò ha rimosso o comunque fortemente ridotto i rischi di incomprensione e di respingimento.

L'accompagnamento e la pre-formazione operata da integ.R.A. è stata realizzata attraverso la combinazione di differenti metodologie e ha riguardato contenuti fra loro complementari:

- a) colloqui individuali finalizzati alla ricostruzione della biografia del beneficiario, sia dal punto di vista curriculare che delle problematiche affrontate (nel paese di origine e durante la fuga), all'esplicitazione della rappresentazione del sé e del lavoro, all'emersione della motivazione e delle risorse personali;
  - b) alfabetizzazione linguistica mirata, finalizzata all'acquisizione di familiarità col linguaggio tecnico proprio delle professioni per le quali i beneficiari sarebbero stati selezionati e con quello tipico di un contesto aziendale;
  - c) seminari formativi di gruppo sulla descrizione dei profili professionali, sul diritto del lavoro e la contrattualistica;
  - d) simulazioni e role-play sul colloquio di lavoro, per fornire gli strumenti utili per un'efficace autopromozione.
2. La flessibilità organizzativa e la capacità ideativo-progettuale caratteristiche del Progetto Integ.R.A. hanno permesso di attrarre e combinare risorse e competenze specifiche molto rapidamente, accelerando così i tempi di implementazione del progetto. Si è rivelata strategica, in tal senso:
- la collaborazione fra specialisti (formatori, orientatori), operatori di accoglienza (idonei alla raccolta delle *storie*), tutor d'aula e mediatori (indispensabili per la veicolazione dei significati, la comunicazione fra rappresentazioni e interpretazioni della realtà molto diverse e per sanare equivoci negativamente condizionanti);
  - il lavoro di rete con le associazioni del territorio, che hanno svolto una funzione di *cassa di risonanza*, promuovendo il progetto sperimentale e segnalando potenziali beneficiari. Inoltre lo stretto coordinamento con l'Ufficio Immigrazione del

Dipartimento V del Comune di Roma che, garantendo ospitalità presso alcuni centri di accoglienza, ha agevolato la soluzione del problema alloggiativo per molti candidati i quali, usufruendo gratuitamente di vitto e alloggio, hanno potuto crearsi il *capitale* necessario per provvedere ad un alloggio autonomo.

La presenza di un'organizzazione o un'unità operativa integrata ed interdisciplinare fra pubblico e privato è dunque un elemento strategico per questo genere di interventi in quanto:

- garantisce la sostenibilità di un'azione sperimentale. La sua natura flessibile le permette infatti di rispondere proattivamente ai cambiamenti in itinere e quindi di governare il mutamento e al contempo può in tempi brevi combinare risorse e competenze senza incorrere nelle inerzie amministrativo-burocratiche;
- facilita il dialogo fra tutte le parti in gioco (istituzione, azienda, beneficiari diretti), veicolando e traducendo i significati così da renderli comprensibili ad ogni interlocutore.

Lo store IKEA di Porta di Roma, al pari del Comune di Roma, è stato innanzitutto un agente di promozione dell'iniziativa. La sua partecipazione ha permesso di progettare e realizzare un effettivo inserimento lavorativo per circa 25 soggetti stranieri *vulnerabili* contribuendo in misura significativa ad un innalzamento della loro qualità di vita: inserirli nell'organico di una grande azienda internazionale ha permesso l'acquisizione di know-how e competenze spendibili anche in altri contesti produttivi, ha stimolato la progettazione di vita personale più positiva e di ampio respiro a fronte di una nuova stabilità contrattuale, la conquista o ri-conquista di autostima e una maggiore fiducia nel sistema istituzionale ed economico italiano.

Lo store IKEA di Porta di Roma non si qualifica pertanto come azienda etica solo per il fatto d'aver dato un "posto di lavoro" a rifugiati e richiedenti asilo: IKEA ha dato un contributo importante allo sviluppo di 25 esistenze personali e un segnale forte alla cittadinanza in tema di integrazione e multiculturalità.

Indispensabile diventa, nella riproposizione di esperienze similari, rintracciare nel tessuto produttivo locale imprese e aziende

etiche, attente all'impatto che la propria attività produce nel contesto interno (il personale) ed esterno, orientate a combinare profitto e ricadute mutualistiche.

“La realtà sociale non è una struttura già esistente  
nella quale gli umani e gli animali possono entrare,  
ma una performance  
che necessita costantemente di essere messa a punto”  
(H. Garfinkel, 1967)

CAPITOLO 4.  
**LA PRATICA DELLA PROGETTAZIONE  
SOCIALMENTE ORIENTATA:  
UNA CHIAVE INTERPRETATIVA DELLA  
SINERGIA FRA MANAGEMENT  
ISTITUZIONALE E IMPRESA ETICA**

Ricondurre una sperimentazione come quella finora presentata ad un modello esplicativo è sempre un atto parziale perchè implica un intervento di generalizzazione e interpretazione su qualcosa - l'azione, l'intenzione e la decisione umana - di per sé multiforme, ricca di sfumature e pertanto non univocamente codificabile.

Generalizzando si rischia così di confinarne la variabilità e perdere informazioni importanti: si dovrebbe piuttosto mirare ad un'*astrazione situata*, un approccio assimilabile all'occhio del fotografo che intercetta, sceglie, interpreta ciò che accade nel qui e adesso, fissandolo senza arrestarlo, proiettandolo in avanti attraverso la suggestione evocativa<sup>3</sup>.

**IL TELEOBIETTIVO TEORICO E LA TEORIA DELL'ATTORE  
RETICOLARE**

La **Sociologia della Traslazione** di Michel Callon<sup>4</sup> propone un approccio *aperto, open-ended, modesto*<sup>5</sup>, che guarda alle dinamiche

<sup>3</sup>Per l'approccio teorico si veda scheda di sintesi

<sup>4</sup>Callon, Michel (1986), *Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of St Brieuc Bay* pp. 196-233 in *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge*, edited by John Law. London: Routledge & Kegan Paul.

<sup>5</sup>Cfr. Gherardi S., Lippi A. (2000), *Tradurre le riforme in pratica. Le strategie della Traslazione*, Raffaello Cortina Editore, Milano.

e ai dinamismi sociali dal punto di vista della loro processualità piuttosto che delle strutture ordinarie. L'Actor Network Theory (ACT) privilegia il *pensiero prossimale*, un'analisi orientata a cogliere ciò che è incompiuto e continuo, ciò a cui si tende ma che non si raggiunge mai in una forma pienamente stabilizzata, l'implicazione reciproca, la complicità e in un certo qual modo l'ambiguità delle interazioni. L'attenzione è posta sul *processo dell'ordinare e dell'organizzare* piuttosto che sull'ordine sociale e sull'organizzazione: ciò che si caratterizza come *sociale* è allora un effetto, qualcosa che viene prodotto, riparato, fissato temporaneamente nello spazio e nel tempo attraverso la combinazione mobile (aggregazione, alleanza, convergenza) degli elementi sociali, essi stessi inizi e trasformazioni che si rinnovano continuamente.

Gli elementi sociali sono i protagonisti del processo, il cosiddetto **Attore Reticolare**, frutto dell'associazione dinamica di componenti umane, materiali, concettuali, documentali, simboliche, valoriali, tutte ugualmente importanti e non gerarchizzabili: l'Attore Reticolare ha natura dialettica, esso stesso è la dialettica fra gli insiemi temporanei di elementi (sociogrammi e tecnogrammi) e per comprenderne le combinazioni/configurazioni (e dunque i prodotti) non è necessario assumere alcun a-priori, quanto seguire le associazioni che esso crea.

La concentrazione/dispersione dell'Attore Reticolare non è tuttavia l'unico vettore del processo ma si coniuga con un altro fondamentale movimento che è quello della **traslazione**, termine qui assunto nel suo duplice significato, geometrico (spostare da un luogo all'altro) e linguistico (tradurre): esso è *contemporaneamente l'offrire nuove interpretazioni e creare nuovi percorsi*, ma si tratta di un processo non regolativo quanto piuttosto trasformativo, di trasferimento ed espansione.

*"[...] l'esistenza di un campo unitario di significazione, di attenzione e di interesse, cioè l'espressione di un desiderio comune di*

*giungere allo stesso risultato [...] Tradurre implica creare convergenze e omologie attraverso il mettere in relazione cose che inizialmente erano distanti*<sup>6</sup>.

Così come i componenti dell'Attore Reticolare, anche i due vettori non esistono fuori del loro rapporto e dunque non esistono disgiuntamente l'uno dall'altro: il processo sociale si origina dalla loro miscelazione che è sempre immanente, temporanea, variabile.

Nuove issues (un'innovazione, un'idea, un'interpretazione, un progetto) vengono poste alla ribalta su un determinato campo (politico, scientifico, tecnologico, culturale, economico, locale...) da un agente di traslazione, un elemento, un *prime mover* portatore di un proprio interesse ad impegnarsi in un'operazione innovativa.

La nuova issue viene traslata (passata e tradotta) da attore ad attore e a sua volta ogni attore si incanala su di essa: si genera così una rete di attori o meglio una *rete di alleanze* mobili che convergono su un'unica istanza, in una dinamica per la quale la nuova *quaestio* infonde senso all'Attore Reticolare e viceversa. Trattandosi di passaggi (movimenti) trasformativi, né l'uno né l'altra rimangono tuttavia stabili troppo a lungo, da cui l'impermanenza e l'estrema vulnerabilità e variabilità del processo, i cui esiti risultano sempre intermedi, potenzialmente progressivi e potenzialmente retrogradi, mai definitivi.

Ora, è importante sottolineare che quando si parla di issue non s'intende qualcosa di aleatorio, puramente concettuale, astratto o ideologico: essa è infatti una **pratica**, un insieme di pratiche, situazioni ed emergenti che generano diffusione e apprendimento collettivo.

Si dissolve così il concetto unitario/identitario di organizzazione e ci si sposta sul piano della logica di azione: è questa e non l'organizzazione che genera il cambiamento, che aggrega e disaggrega

---

<sup>6</sup>Callon, Michele, op. cit.

gli attori, che realizza progetti e crea effetti organizzativi.

In quanto situata, la pratica è sempre instabile, dinamica, spesso incoerente, certamente trasformativa; essa tende sì a stabilire modalità ordinarie che tuttavia non si compiono mai completamente: nessuna organizzazione infatti riesce a dominare fino in fondo una pratica. Le organizzazioni coinvolte in un processo di traslazione vanno allora ri-tradotte nel senso di **comunità di pratiche**, vale a dire insieme di relazioni fra persone, artefatti materiali (e simbolici), attività e ambiente che attraverso l'azione apprendono, coagulando risultati intermedi.

Esiste naturalmente un momento nel quale un certo, *quel* certo assemblaggio rimane stabile: si tratta della cosiddetta **mobilitazione**, per cui una pratica e un significato emergenti hanno attorno a sé un'alleanza di attori temporaneamente consolidata, tanto che la prassi s'insinua nell'organizzazione e inizia a generare effetti ordinativi; una nuova realtà è stata prodotta (la **scatola nera**), ma tale realtà e l'alleanza che l'ha costruita, restano instabili e possono cambiare in qualsiasi momento.

La mobilitazione rappresenta la fase matura del processo di emersione della pratica e dell'Attore Reticolare; rete e prassi devono prima incontrarsi, stabilire relazioni, significati, ruoli e contropartite – più specificatamente, si ha un primo passaggio definito **problematizzazione**, attraverso il quale un agente immette nel campo una nuova issue che modifica gli assetti e le definizioni esistenti e si propone come interlocutore obbligato nell'arena dialettica: si attiva un processo di sensemaking, inizia a delinearci una nuova configurazione attorno alla quale gemmano nuove relazioni; viene così elaborato un regime di scambio che regola l'adesione di ogni singolo attore alla rete: il **cointeressamento**; un ulteriore passaggio ponte verso la mobilitazione, l'**arruolamento**, fa sì che le associazioni iniziali si tramutino in alleanze vere e proprie e l'issue emergente si trasformi in pratica condivisa.

Sul piano metodologico, l'analista che voglia approcciarsi ad uno

scenario così fluido non può che ricorrere a strumenti osservativi di tipo marcatamente qualitativo, ed in particolare alla narrazione “[...] attraverso la narrazione una situazione acquisisce senso, perché è attraverso essa che si costruiscono le categorie che danno un nome ed un significato agli eventi<sup>7</sup>”. La ricostruzione storica e storiografica del contesto di azioni poste in essere in uno specifico campo ad opera degli stessi soggetti che ne hanno preso parte, mette in rilievo proprio quei significati condivisi che la pratica ha sviluppato e gli esiti temporanei ad essa associati: la scatola nera rivela così la mappa del processo – le pratiche agite, le comunità che attorno a queste si sono aggregate e/o deteriorate, i risultati prodotti, i possibili sviluppi.

## 4.1 L’analisi

Il progetto si fonda su una negoziazione fra la filiale italiana di una grande impresa internazionale e la più grande città metropolitana italiana, il Comune di Roma, negoziazione finalizzata all’insediamento della azienda in un’area urbana densamente popolata ma ancora poco sviluppata da un punto di vista infrastrutturale.

I temi in agenda sono molteplici: dalla pianificazione di una nuova viabilità, all’adeguamento dei trasporti pubblici, dall’impatto ambientale, alle ricadute socioeconomiche.

Il manager dell’impresa e i rappresentanti del Comune sono i protagonisti dell’avvio del progetto che prende le mosse di documenti che autorizzano i lavori di riqualificazione e i piani di sviluppo delle infrastrutture.

Gli attivatori del processo (i *prime mover*) si presentano dunque inizialmente come *stakeholders* diversi, portatori l’uno di un interesse economico circoscritto alla propria azienda, l’altro di un interesse socio-economico allargato alla cittadinanza locale; lentamente il focus si sposta o meglio si integra grazie alla definizione di una comune finalità.

<sup>7</sup>Bruner J. (1992), *La costruzione narrativa della realtà*, in Ammanniti M., Stern D.N. (a cura di), *Rappresentazioni e Narrazioni*, Ed. Laterza, Bari.

Fra le ricadute possibili inizia infatti ad essere presa in considerazione quella umana: quale sarà l'impatto del nuovo stabilimento sulla popolazione residente? La questione non è di carattere commerciale, quanto squisitamente etico: prende così forma una *convergenza valoriale* che progressivamente si palesa, consolida e conduce nella direzione dello sviluppo globale – locale e integrale – e della progettazione innovativa.

La diffusione del nuovo progetto porta all'allargamento degli interlocutori con il coinvolgimento del Programma integra del Dipartimento V del Comune di Roma, una realtà dinamica, adatta a lavorare su obiettivi specifici con modalità sperimentali, non ordinarie: è flessibile, operativa ma possiede anche forti capacità di *visioning* e pianificazione. La sua biografia è ancora acerba e ciò gli garantisce un solido ancoraggio alla contemporaneità, una conoscenza aggiornata della fenomenologia migratoria.

A dispetto della sua recente costituzione a seguito del passaggio da Progetto a Programma, *integra* ha già capitalizzato risultati concreti su micro-progetti altamente qualitativi e specialistici tutti caratterizzati da un approccio *olistico* finalizzato allo sviluppo progressivo: è un'organizzazione-rete, in grado di aggregare e attivare convergenze mobili e mirate.

L'istanza iniziale si specifica ulteriormente: come è possibile creare valore aggiunto per i residenti della zona? La risposta risiede nelle potenzialità occupazionali che l'apertura di un grande store può offrire, ma c'è di più: IKEA è una grande azienda internazionale, abituata ad interfacciarsi con le diverse culture che incontra attraverso i suoi insediamenti all'estero e tale apertura presenta due facce della stessa medaglia, l'una rivolta all'esterno, l'altra all'interno, dimostrata dalla presenza nei suoi stabilimenti di lavoratori delle più svariate nazionalità e provenienze.

Su questa predisposizione s'inserisce l'intuitività creativa di un'istituzione locale dall'approccio sempre più manageriale e sempre meno burocratizzato, un'istituzione attenta alla domanda sociale delle diverse fasce di popolazione: il Comune di Roma suggerisce così di implementare un piano di inserimento rivolto ai migranti regolarmente presenti sul territorio cittadino, parte integrante e numericamente significativa del mercato lavorativo della capitale.

Viene stabilita una divisione dei compiti, coerente con le competenze di ciascuno degli attori: la collaborazione e la finalizzazione condivisa rappresentano il collante fra le diverse componenti del reticolo. Si coniugano efficacemente fabbisogno imprenditoriale e progettualità pubblica: la necessità di acquisire manodopera e quella di implementare l'integrazione per la cittadinanza straniera, miscelati nel comune orientamento al diversity-management.

Prende avvio un progetto esecutivo organico, poco teorizzato e molto innestato sul know-how degli attori, sugli obiettivi da perseguire, sui passaggi da realizzare, sui valori da animare.

Il campo d'azione iniziale viene attivato da forze motrici che in questo caso non hanno a che fare con i "bracci meccanici degli escavatori": *la leva vettoriale è piuttosto il progresso etico partecipato e diffuso* che s'infonde non solo nei destinatari finali (i rifugiati e i richiedenti asilo inseriti al lavoro) ma anche nell'Amministrazione capitolina, nel management e nell'organico di IKEA.

Il progetto è giunto al termine - un finale intermedio, in realtà, in quanto la collaborazione è tuttora attiva - ma non il processo dal quale è nato.

La sinergia fra managerialità istituzionale e responsabilità sociale d'impresa frutta, reciprocamente, come capitale di apprendimento sociale, consapevolezza di poter e potersi sperimentare in azioni innovative che, seppur geograficamente situate, possono esser trasferite fuori del circuito locale: l'acquisizione di un know-how trasversale ne amplia infatti, per definizione, i confini di esercizio e di replicabilità, pur con i necessari riadattamenti.

Gli eventi occorsi nel 2005 non sono rimasti memoria di un annuario: il Comune di Roma e lo store IKEA di Porta di Roma continuano a promuovere attraverso il Programma integra interventi combinati di integrazione di richiedenti asilo e rifugiati, ritardandone e migliorandone le modalità di attuazione a seconda delle reciproche esigenze.

La sperimentazione dunque prosegue, incrementando la sua complessità (vale a dire la sua articolazione), diversificando i suoi impatti e maturando conoscenza.

## 4.2 I vettori per un management istituzionale

*“Analizzare una prassi significa leggere come gli attori determinano le azioni e le implementano in accordo con i valori di riferimento<sup>8</sup>”.*

L’analisi offerta dall’Actor Network Theory permette di astrarre dall’esperienza realizzata dal Comune di Roma e lo store IKEA di Porta di Roma alcuni elementi utili a futuribili intenti od occasioni di emulazione; questa sperimentazione può infatti rappresentare per le comunità istituzionali *in primis* e per quelle imprenditoriali:

- a) la traccia storica di un eccellente caso di convergenza fra pubblico e privato produttivo su finalità sociali;
- b) un capitale conoscitivo al quale attingere per futuri interventi di integrazione e sviluppo rivolti ad una specifica comunità locale;
- c) un esempio di come le competenze istituzionali si rivelino strategiche e funzionali ad un progetto imprenditoriale ad alto impatto socio-economico.

Non si tratta di modellizzare un processo operativo - almeno nel senso più tradizionale del termine, ricorrendo all’esplicitazione degli obiettivi (il cosa e il perché) delle proposte formulate (la raccolta dei dati pertinenti, le alternative individuate, la valutazione vincoli/opportunità, costi/benefici), delle scelte vincolanti adottate (le decisioni, la negoziazione) e delle azioni implementate (i ruoli e le azioni, le competenze, le criticità e la loro risoluzione) – quanto *disegnare la mappa delle leve che hanno permesso ad un’istituzione di cogliere un’istanza emergente dal contesto, elaborarla, articolarla, fino a combinare efficacemente l’interesse della collettività (di una sua specifica porzione) e il fabbisogno imprenditoriale, contribuendo alla genesi di una dinamica di convergenza verso un obiettivo mutualistico, tradottosi a sua volta in:*

- un’azione di reale integrazione per i migranti;
- uno sviluppo ambientale (infrastrutture, servizi) e socio-economico (nuovi posti di lavoro) per una specifica porzione di territorio e per gli abitanti ivi residenti.

---

<sup>8</sup>F. Strati, *abstract* dall’intervento alla Conferenza nazionale Agenda XXI Locale, Genova, Settembre 1999.

Inoltre, il risultato raggiunto ha a sua volta generato, grazie anche all'investimento continuo di risorse, ulteriori traguardi e altri progetti sostenibili. Il cambiamento infatti non ha coinvolto solo il contesto iniziale, le premesse congiunturali; l'azione innovativa svolta dal Comune di Roma ha attivato il *campo*<sup>9</sup> modificando l'assetto esogeno e, come nelle più ottimistiche previsioni, ha determinato un cambiamento endogeno, traducibile nei termini di un apprendimento organizzativo: l'accrescimento di competenze manageriali, la progettazione e la pratica di interventi integrati con finalità mutualistiche.

Quali dunque le leve vettoriali che permettono ad un Ente istituzionale locale di agire managerialmente?

L'osservazione del progetto condotto dal Comune di Roma suggerisce alcuni possibili elementi riconducibili a loro volta a tre aree strategiche: i valori, l'organizzazione, la relazione col sistema-ambiente.

Fra **le leve valoriali** si evidenziano:

- a) l'introiezione e la diffusione di una logica d'azione orientata alla progettazione e alla sperimentazione continue, dai livelli decisionali a quelli esecutivi;
- b) l'antropomorfizzazione dell'organizzazione pubblica e il ricentramento sulla creatività e l'immaginazione finalizzate, talenti caratteristici dell'essere umano e che lo rendono risorsa unica e strategica in grado di generare valore organizzativo a rilevanza esterna;
- c) la capacità di visioning anche per quanto attiene al comparto sociale, con l'emancipazione da una logica interventista, legata esclusivamente alla risposta emergenziale.

Fra **le leve organizzative** invece:

- d) la strutturazione di un'unità organizzativa dedicata ai progetti specifici, capace dunque di *proporre&operare*, altamente flessibile, dotata di una certa autonomia amministrativa o, in alternativa, capace di attrarre risorse integrative;
- e) la combinazione dinamica di competenze specialistiche fra loro complementari (interne ed esterne), finalizzata esclusivamente alla contingenza

---

<sup>9</sup>Cfr. K. Weick (1992), *Processi di attivazione nelle organizzazioni*, in Zan S. (a cura di), *Logiche di azione organizzativa*, Il Mulino, Bologna.

- progettuale;
- f) lo sviluppo della comunicazione sociale, sia come testimonianza per ciò che è stato fatto che come percorso per ciò che è futuribile, attraverso un ricorso diffuso allo strumento del Bilancio Sociale.

Fra le **leve sistemiche** infine:

- g) la capacità di “suscitamento”, di risvegliare l’attenzione e l’interesse di potenziali stakeholders;
- h) il monitoraggio continuo del mercato produttivo e della domanda sociale;
- i) la segmentazione della fabbisogno sociale e la conoscenza approfondita delle porzioni di domanda (specificazione vs generalismo);
- j) l’inquadramento dello sviluppo imprenditoriale nei più ampi margini dello sviluppo locale, ambientale e umano;
- k) la collaborazione con le imprese etiche, in termini di investimento nella co-progettazione di azioni di sistema ad elevato e medio impatto socio-economico.

Scheda di Sintesi

### UN BILANCIO DEL PROGETTO

*l vantaggi dell’investire nella pratica della sperimentazione socialmente orientata*

Come ogni intervento di sviluppo, il Progetto sperimentale posto in essere dal Comune di Roma e dallo store IKEA di Porta di Roma ha significato per questi stessi un impiego di risorse (e dunque investimenti) specificatamente destinate: è importante soffermarsi su questo punto, in quanto ogni tentativo di innovazione non si da ex-ante senza una volontà *direzionata*, mettendo in gioco (e anche a rischio) le priorità organizzative, gli obiettivi ordinari, le risorse (materiali, umane e immateriali).

Ciò vale anche ex-post, nell’analisi dei benefici ricavati, del valore aggiunto capitalizzato: anche in questo caso, i risultati non possono esser ricondotti a schemi troppo standardizzati (valutazione efficacia/efficienza, qualità percepita e erogata,

Swot analysis, analisi dell'impatto interno/esterno, VIC Test, etc.) col rischio di imbrigliare il cambiamento nella fattispecie del conosciuto.

Grazie alla lettura *aperta* offerta dall'Actor Network Theory, è possibile evidenziare innanzitutto che gli investimenti compiuti e i benefici realizzati sono costruiti, situati e generati collegialmente da tutti gli attori coinvolti (in un certo qual modo si appiattisce la distinzione fra agenti e beneficiari); coerentemente con l'obiettivo di questo lavoro, tuttavia, verranno messi in risalto quelli che riguardano, congiuntamente e separatamente, i due agenti istituzionali.

Rispetto al Comune di Roma, è da evidenziare l'apporto in termini di:

- recepimento e traduzione dell'istanza, l'aver cioè tradotto un fabbisogno imprenditoriale in un'occasione di sviluppo locale sostenibile;
- promozione del Progetto e attivazione della Rete primaria, vale a dire aver creato un tavolo di concertazione specificatamente destinato alla messa in campo delle forze e degli agenti necessari alla realizzazione del Progetto;
- garanzia della finalità mutualistica della sperimentazione, derivante dalla natura stessa dell'Ente locale in quanto portatore degli interessi della cittadinanza e dei suoi molteplici segmenti.

Sotto il profilo delle capitalizzazioni, invece:

- un significativo impatto migliorativo su una porzione di cittadinanza (rifugiati e richiedenti asilo) segnata da profonde problematiche;
- l'individuazione di un'impresa etica con la quale sviluppare altri progetti di integrazione e sviluppo;
- la spendibilità sul territorio di un ulteriore, importante e fattivo contributo dell'Ente locale alla *pratica* (e alla cultura) dell'integrazione per i cittadini stranieri;

- un apprendimento organizzativo di ritorno, nella direzione dello sviluppo di competenze manageriali e creative.

L'intervento del Progetto Integ.R.A. si è concretato nel:

- aver collaborato alla conversione del Progetto in Piano d'azione, rendendo così sostenibile e realizzabile l'idea iniziale;
- aver collezionato le risorse e le competenze specialistiche necessarie alla preparazione dei destinatari finali;
- aver guidato la prima sperimentazione al suo termine intermedio, governandone l'implementazione e convogliando il mutamento verso il prosieguo dell'iniziativa;
- aver accompagnato i destinatari finali in modo *integrale*, permettendogli di acquisire pre-requisiti e competenze trasversali essenziali per un efficace inserimento al lavoro e sostenendoli anche nella soluzione di problematiche collaterali (vd ad esempio l'alloggio).

Relativamente alle acquisizioni, si sono registrati:

- l'ampliamento della credibilità e dell'autorevolezza come soggetto strategico per interventi di integrazione rivolti a rifugiati, richiedenti asilo e migranti;
- la crescita dell'equipe di lavoro rispetto alla gestione di un'esperienza innovativa complessa e senza precedenti;
- l'individuazione e il consolidamento di un rapporto privilegiato con un interlocutore del sistema produttivo territoriale (e allo stesso tempo nazionale e internazionale).

Grafico 1.a - La nascita del Progetto

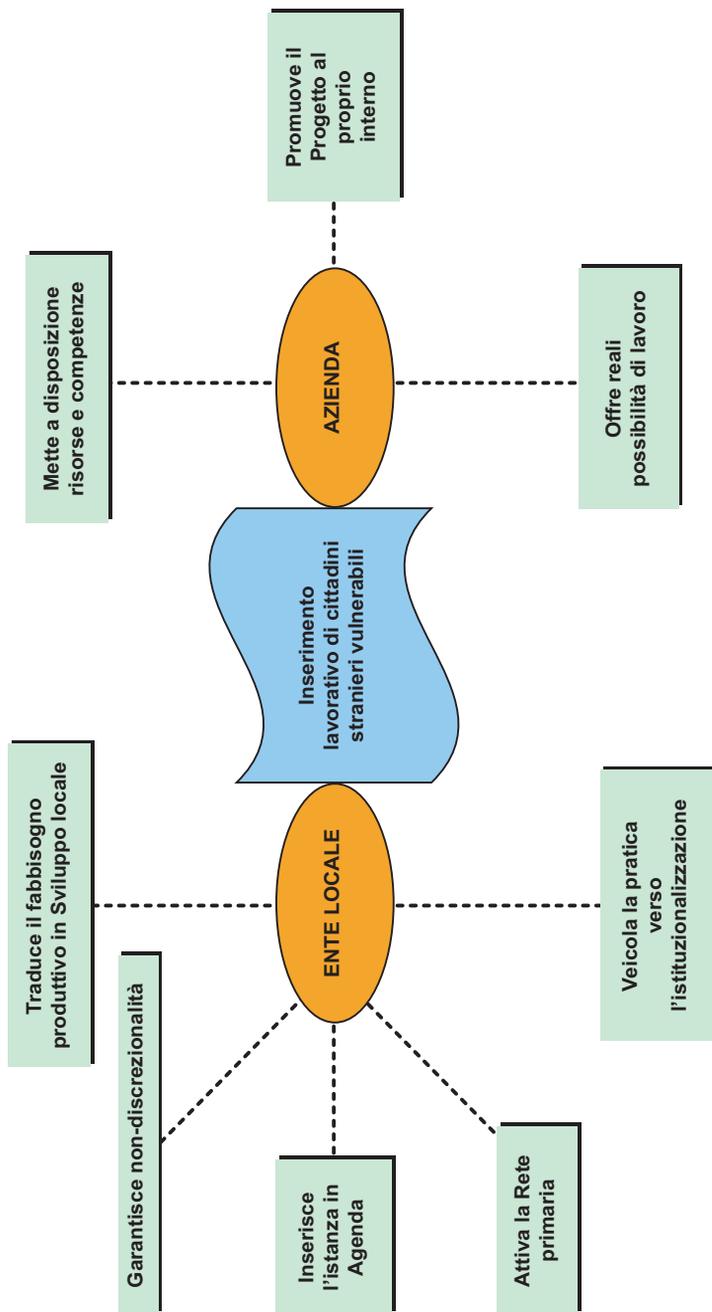


Grafico 1.b - Definizione del Progetto

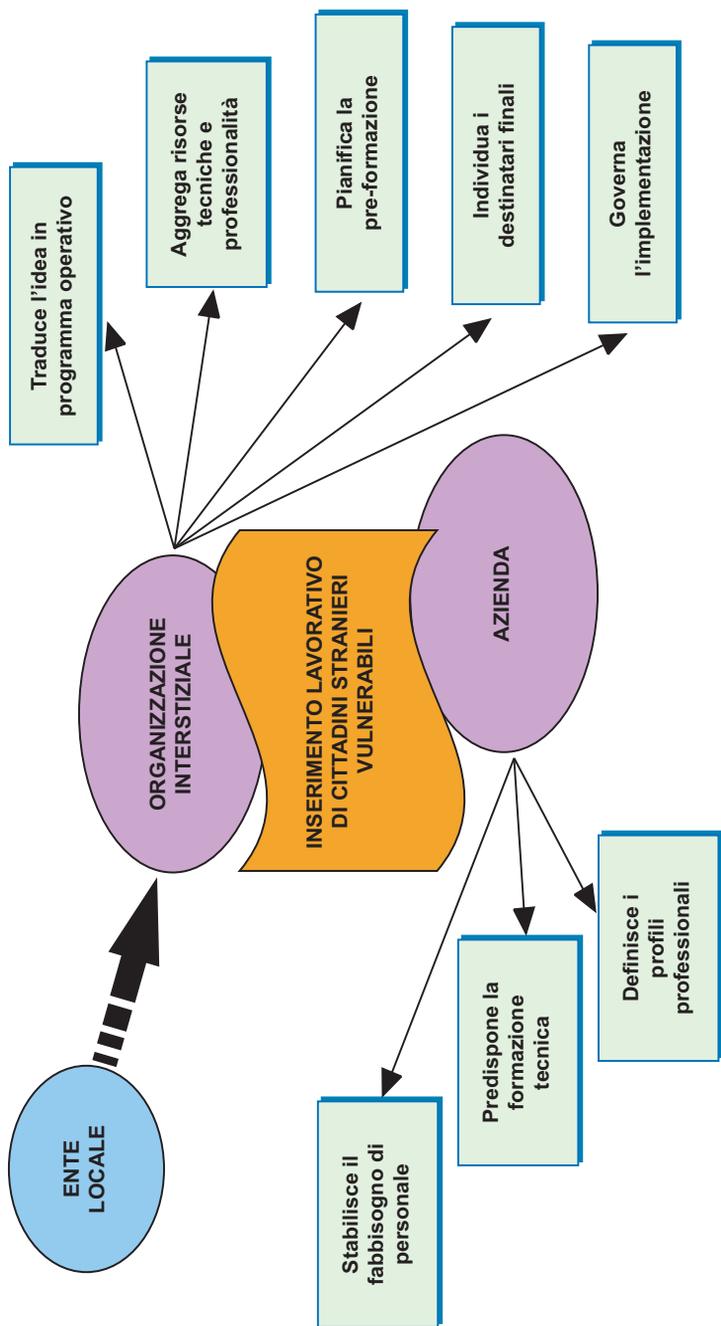


Grafico 1.c - Implementazione del Progetto

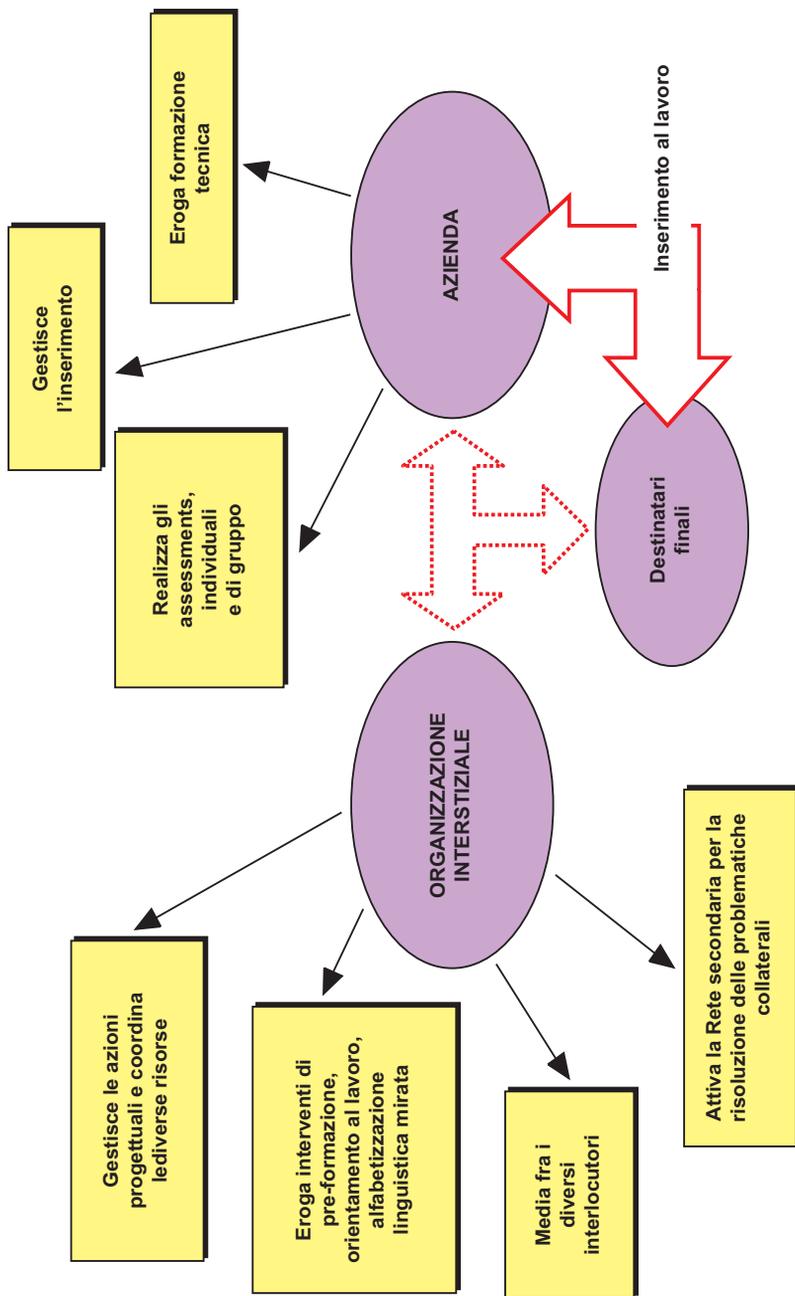
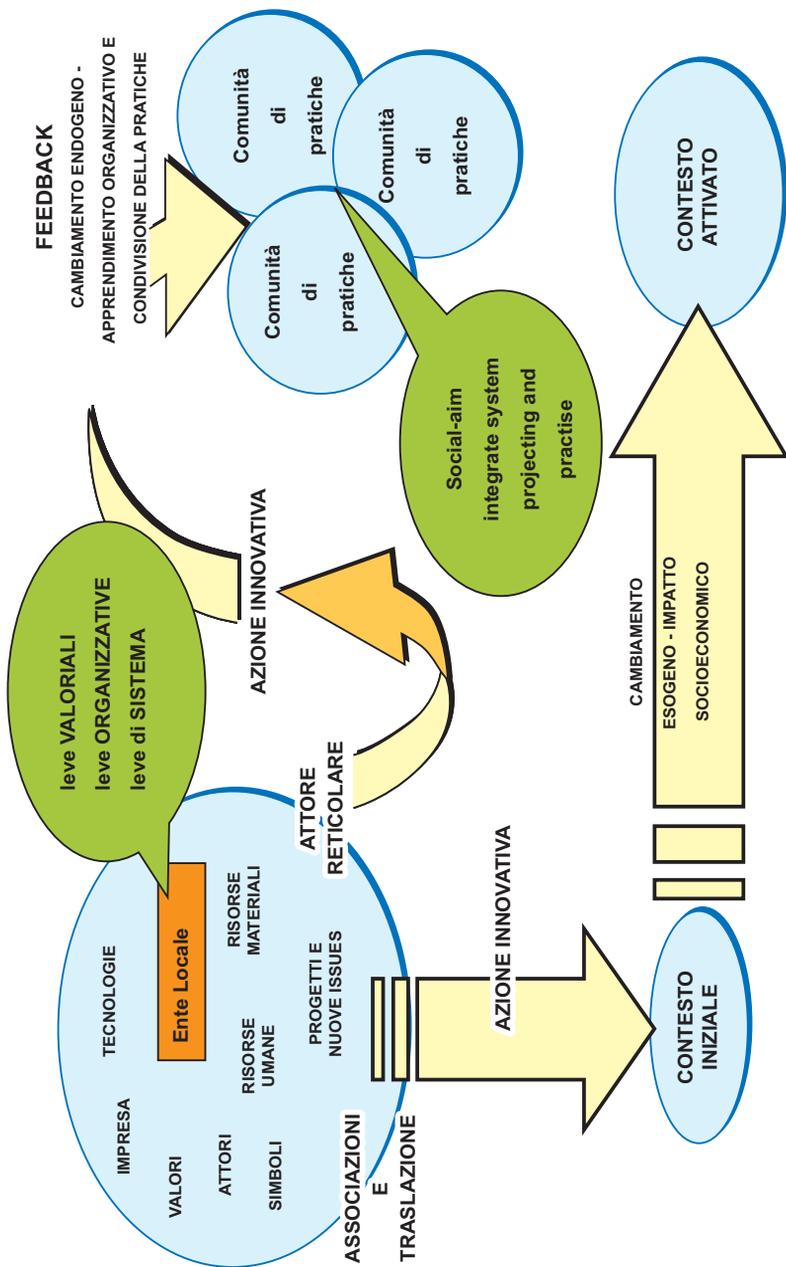


Grafico 2. - Progetto nel Sistema



PARTE II

**LA SPERIMENTAZIONE  
E IL SISTEMA  
AZIENDALE**

## PREMESSA

In questa parte della pubblicazione viene descritta una rilevazione “a valle” dell’inserimento di lavoratori stranieri nel negozio di IKEA di Porta di Roma.

Il lavoro di ricerca è stato svolto per ricostruire il soggettivo punto di vista di diversi attori organizzativi: i lavoratori stranieri che hanno ricostruito il percorso che li ha portati all’inserimento nell’organico IKEA, i loro colleghi hanno raccontato la propria percezione di questo processo organizzativo e le eventuali difficoltà incontrate e i capi che, analogamente, hanno riferito il loro punto di vista.

Quanto segue, quindi, non è il percorso organizzativo sviluppato, ma la percezione che di esso hanno i lavoratori. L’intento è proprio quello di verificare quanto, delle intenzioni del management, poi realmente si concretizza. Obiettivo ultimo, come successivamente riportato, è quello di descrivere gli eventuali ostacoli incontrati e, soprattutto, di ricostruire una prassi che sia riproducibile da altri che intendano metterla in atto.

### **Gli obiettivi dello studio**

Lo store IKEA di Roma situato in zona Bufalotta, inaugurato nel giugno 2005, ha inserito nel proprio organico – con la collaborazione del Comune di Roma - circa 50 lavoratori stranieri di diversa provenienza etnica e culturale, una parte dei quali richiedenti asilo, rifugiati e titolari di protezione umanitaria.

Si tratta di un esperimento di integrazione rilevante il cui monitoraggio vuole fornire sia all’azienda sia al Comune un modello potenzialmente riproducibile nei processi di inserimento lavorativo degli stranieri.

Per consentire all’Azienda di gestire in modo equo ed efficace i processi di selezione, formazione e valutazione di questi lavoratori, per poterne poi valorizzare il potenziale professionale, è necessario comprendere l’effettivo impatto che tale inserimento ha avuto presso diversi livelli aziendali: gli stessi lavoratori stranieri inseriti, i colleghi pari grado e i responsabili di area e/o di funzione.

A partire dalla ricostruzione qualitativa dei vissuti e della percezione soggettiva e integrata di tutte le componenti aziendali, è stato possibile tracciare la

mappa dei comportamenti organizzativi – positivi e negativi - che hanno accompagnato tale inserimento, ed individuare:

- eventuali ostacoli ad un sereno compimento del processo;
- le *best practices* per una riproduzione del processo stesso presso un altro negozio IKEA, o presso altre realtà lavorative.

Gli obiettivi di dettaglio della rilevazione sono stati:

#### > **Presso i lavoratori stranieri inseriti**

- Conoscere l'esperienza di utilizzo dei canali di reclutamento (anche nei casi precedenti ad IKEA): difficoltà, resistenze incontrate, ostacoli oggettivi e soggettivi;
- Verificare colloquio di selezione: timori, attese, qualità della relazione, quali i problemi più frequenti, quali le difficoltà superate e grazie a quali comportamenti;
- Monitorare l'esperienza in IKEA: ricostruzione del processo di selezione e inserimento, momenti difficili e momenti "felici", comportamenti organizzativi facilitanti, ostacoli;
- Raccogliere le attese per il futuro e suggerimenti: il processo di inserimento ideale, cosa sarebbe meglio fare/non fare.

#### > **Presso i colleghi**

- Il vissuto e la percezione dei colleghi stranieri: ricostruzione delle opinioni, credenze stereotipi più comuni circa lo "straniero" nel suo complesso e nelle diverse tipologie etniche;
- La vita aziendale: quali differenze nel comportamento organizzativo? quali gli ostacoli più rilevanti? quali i vantaggi?
- Convergenza percettiva: verifica di episodi e/o vissuti rilevati dai lavoratori stranieri, e ricostruzione della differenza dei punti di vista;
- Attese per il futuro e suggerimenti: il processo di inserimento ideale, cosa sarebbe meglio fare/non fare.

#### > **Presso i responsabili d'area/di funzione**

- Il processo di selezione e formazione: attese positive e negative, verifica dell'esperienza, problemi insorti (qualità e tipologia) e processi organiz-

zativi messi in atto;

- La vita aziendale: quali differenze nel comportamento organizzativo? quali gli ostacoli più rilevanti? quali i vantaggi?
- Convergenza percettiva: verifica di episodi e/o vissuti rilevati dai lavoratori stranieri, e ricostruzione della differenza dei punti di vista;
- Valutazione dell'esperienza nel suo complesso: attese per il futuro, suggerimenti.

## Metodologia e campione

Si è utilizzata una metodologia d'ascolto di tipo qualitativo, con l'utilizzo dei focus group esteso-proiettivi, in quanto particolarmente utile al fine di indagare i vissuti, le opinioni e l'esperienza soggettiva degli intervistati.

In dettaglio, la rilevazione si è così strutturata a seconda del target.

### Lavoratori stranieri

Sono stati condotti **3 focus group**, omogenei al loro interno per provenienza etnico-culturale, per permettere una migliore comunicazione e intercambio tra gli intervistati.

I gruppi erano composti da un numero di intervistati oscillante tra i 6 e i 10.

### I colleghi

Sono stati condotti **2 focus group**, ognuno di 8 partecipanti, 50% uomini e 50% donne, di cui:

- 1 focus group con colleghi fino a 2 anni di anzianità aziendale;
- 1 focus group con colleghi di anzianità aziendale superiore ai 2 anni.

### I responsabili

E' stato condotto **1 focus group** con i responsabili, di composizione empirica.

Tutti i colloqui di gruppo hanno avuto una durata di circa 2 ore e mezza.

# I LAVORATORI STRANIERI

## 1.1 Il contatto con il mondo del lavoro

Le esperienze di lavoro in Italia dei lavoratori stranieri precedenti all'inserimento in IKEA, sono state spesso descritte in modo frammentario e reticente, come un capitolo particolarmente faticoso della propria esperienza di vita, che chiede un ascolto rispettoso e non estemporaneo.

Spesso, la risposta più significativa è stata il silenzio.

L'inserimento lavorativo è stato da tutti cercato con estrema determinazione e senso della realtà, che ha portato queste persone ad accettare inizialmente incarichi e ruoli molto distanti dalla preparazione e dai titoli di studio conseguiti nel paese di origine.

Le tipologie di lavoro praticate seguono una nota specializzazione di genere: le donne sono state spesso impiegate come colf, badanti, bariste, gli uomini come manovali, autisti, aiuti domestici.

Si segnalano due casi di uomini da subito impiegati come mediatori culturali presso cooperative legate al Comune di Roma, con incarichi a progetto.

Inoltre, nel gruppo è evidente – e condivisa da tutti - la disomogeneità di percorso e di vissuto di cittadini stranieri extracomunitari rispetto a quelli europei e statunitensi, stranieri sulla carta, ma con esperienze assimilabili all'inserimento lavorativo tipico di un giovane italiano che a quelle di un cittadino straniero.

Superati gli iniziali problemi di lingua e di adattamento (abitazione, amicizie, affetti), i cittadini europei e americani possono contare su una integrazione culturale e sociale decisamente più veloce e fluida, grazie alla sostanziale assenza di pregiudizi e stereotipi negativi nei loro confronti:

*“io forse non dovrei neppure essere qui .... la mia esperienza è molto diversa, lo so che vengo da un paese ricco e qui non ho mai avuto nessun problema, anzi ...”*

Per tutti, i canali per la ricerca di lavoro sono quelli normalmente utilizzati da qualsiasi lavoratore.

Emerge una grande dimestichezza e flessibilità nell'uso dei più diversi canali attuali del collocamento, segno di un'ottima intelligenza adattativa da parte dei cittadini stranieri e dell'esistenza di una rete sociale di supporto efficace.

In primo luogo, vengono frequentati i siti Internet specializzati, molto utilizzati dai soggetti con titoli di studio medio-alti. Si tenga conto che la maggior parte degli intervistati ha inviato il CV ad IKEA tramite sito internet.

In secondo luogo, si leggono con assiduità gli annunci economici su riviste specializzate, alcune delle quali particolarmente dedicate alla collocazione di stranieri, soprattutto se madrelingua inglese e spagnola.

Seguono le agenzie di lavoro interinale, che collocano personale straniero – soprattutto femminile – nelle strutture alberghiere e nella ristorazione come lavoratori stagionali.

Vale poi per tutti il canale ufficioso delle conoscenze personali e del passaparola, attraverso cui si trovano le occasioni di lavoro collocate agli estremi di una ideale "scala di qualità": da una parte si offre lavoro a giornata per manovali, facchinaggio, pulizie; dall'altra, ed è il caso delle rarissime esperienze di lavoro professionalizzato, il lavoro è strettamente connesso ai titoli di studio di cui si è in possesso, se pur non ancora riconosciuti.

Il vissuto comune alla maggior parte dei lavoratori stranieri (anche dei rifugiati e richiedenti asilo) è di partire da una posizione di oggettivo svantaggio, che rende difficile – e spesso iniqua – la negoziazione contrattuale, o anche la semplice difesa dei diritti. Questa posizione diventa tanto più difficile per le persone di colore, che scontano una resistenza ancora radicata in Italia, che fa scattare nell'interlocutore una reazione di istintiva diffidenza e presa di distanza. Così come può accadere che una possibilità concreta di lavoro, negoziata telefonicamente, possa sfumare al momento dell'incontro, non appena si palesa il paese di provenienza del candidato.

E' inoltre esperienza comune l'incontro con datori di lavoro pronti a trarre vantaggio dalla posizione socialmente debole del lavoratore straniero, imponendo retribuzioni sotto il minimo contrattuale, cambiando unilateralmente le condizioni dell'accordo, non riconoscendo il lavoro svolto:

*"essere straniera era come un peso ... i datori di lavoro ne approfittavano"*

*"spesso dopo mesi non rispettano i patti"*

*"se uno chiede "quanto vuoi? cosa sai fare?" vuole dire che non è una*

*cosa seria perché è il datore di lavoro che mi offre qualche cosa, un lavoro che ha uno stipendio”*

*“usano anche dire: “i romeni e gli albanesi chiedono poco”, così tirano giù il prezzo ... insomma, vogliono farci credere che ci fanno un favore”*

Per affrontare al meglio queste difficili condizioni di inserimento, i cittadini stranieri hanno messo a punto una sorta di silenzioso “decalogo della buona integrazione”, i cui principi sono radicati e diffusi presso tutti i soggetti intervistati, a prescindere dalla provenienza geografica e culturale, dai dati anagrafici e dal genere.

La prima legge non scritta è una lezione di grande dignità, e consiste nel non farsi intrappolare nel ruolo del “povero straniero vittima di soprusi”: per quante esperienze e incontri negativi si possano verificare, l’importante non identificarsi con quello che gli altri vogliono farti credere e continuare a proporsi come un “soggetto forte”.

Gli elementi del “credere in sé stessi” e dell’aver rispetto di sé, necessari per qualsiasi realizzazione personale, sembra essere particolarmente presente in questi cittadini stranieri protagonisti dell’esperienza di inserimento lavorativo:

*“non devi pensare che anche il prossimo datore di lavoro ti guarderà come uno straniero, un straniero, devi credere e sentirti solo una persona come un’altra”.*

Da questa prospettiva socio-psicologica, il tentativo di sfruttamento non riduce automaticamente il lavoratore ad un essere sfruttato, ma – se questi matura e mantiene la consapevolezza della propria identità – riflette al datore di lavoro l’immagine di uno sfruttatore:

*“se mi accorgo che qualcuno mi giudica e si approfitta per il colore della mia pelle, io mi sposto ... quando me ne vado io rimango sempre lo stesso, chi mi ha giudicato rimane con se stesso e con questa brutta cosa di essere un razzista”.*

La seconda, imprescindibile condizione di integrazione è la padronanza della lingua italiana, che si conquista prevalentemente da autodidatti stringendo legami d’amicizia con gli italiani e *“guardando molto la televisione”.*

Solo nei casi seguiti dal Comune di Roma l'apprendimento della lingua ha seguito canali scolastici più tradizionali, mediante corsi di formazione rivolti agli stranieri.

La competenza linguistica degli stranieri intervistati risulta mediamente buona ed efficace, del tutto adeguata alla funzione lavorativa svolta. Spiccano alcune punte di abilità linguistica tra i giovani dell'est europeo, o con elevato titolo di studio, che hanno appreso l'italiano in tempi brevi e con una proprietà di linguaggio sopra la media.

Insieme alla lingua, vengono appresi grazie alla televisione anche i linguaggi e i codici non verbali che regolano le relazioni, come i gesti, le espressioni, il senso dell'umorismo:

*“un conto è sapere la lingua ... uno capire le battute, o le espressioni della faccia ... ogni paese ha i suoi”*

*“da noi stringere la mano troppo forte è mancanza di rispetto ... qui se lasci la mano molle significa che hai poca voglia di fare”.*

Altro strumento fondamentale per un buon inserimento è la corretta informazione sulla normativa che regola il mondo del lavoro e il soggiorno degli stranieri in Italia: conoscere diritti e doveri consente al lavoratore di individuare le situazioni di sfruttamento e poter negoziare con più forza la propria posizione.

Tra i giovani intervistati, infatti, si è riscontrata la comune coscienza che accettare compromessi troppo onerosi alla lunga non paga, poichè la disponibilità al sacrificio e la capacità di adattamento è assai diversa dall'accettazione incondizionata di situazioni “capestro”:

*“se accetti tutto significa che pensi di avere veramente poco da offrire, non va bene.*

*Non bisogna scoraggiarsi e continuare a cercare”.*

## **1.2 I servizi sul territorio e il Comune di Roma**

Dei ventitre lavoratori stranieri effettivamente intervistati, otto sono entrati in contatto – a vario titolo – con il Progetto Integ.R.A. del Comune di Roma.

Presso i rimanenti, la notorietà del progetto o di altri servizi per stranieri è piuttosto scarsa: il gruppo è una buona occasione per saperne di più, e viene

speso un certo tempo a chiedere e fornire informazioni.

Tuttavia, i pochi lavoratori reclutati con il canale “integra”, sono piuttosto reticenti a raccontare la loro esperienza, quasi che non volessero segnalare una loro ulteriore “diversità”.

Tra le righe, il giudizio sul servizio risulta generico, ma positivo, soprattutto per quanto riguarda la qualità umana delle persone che prestano servizio in Comune.

Particolarmente utile è il servizio di formazione e mediazione offerto agli stranieri, che aiuta lo straniero nel complesso percorso di assimilazione linguistica e culturale.

Non è invece del tutto chiaro presso i rifugiati il ruolo che il Comune ha svolto nel contatto con IKEA, la complessità della pianificazione, dell’organizzazione e della gestione del progetto all’interno del quale si sono trovati inseriti.

I lavoratori stentano a percepire l’inserimento in IKEA come il frutto di una strategia articolata sul territorio e di una collaborazione tra Istituzioni e Azienda, ma riducono tutto il percorso ad una fortunata quanto casuale coincidenza:

*“un giorno ero in Integra e mi hanno detto: “ci sarebbe IKEA che cerca personale, prova a mandare il CV”, e allora io gliel’ho dato e loro l’hanno mandato”.*

### **1.3 L’incontro con IKEA**

Il primo contatto con IKEA è per lo più avvenuto tramite il sito ufficiale dell’azienda al momento dell’invio spontaneo del CV, questo canale di reclutamento viene ampiamente gradito, e non ha creato agli intervistati alcun tipo di difficoltà.

La segnalazione di una “buona occasione” di lavoro in IKEA è spesso arrivata al lavoratore tramite il passaparola: amici e conoscenti che già lavoravano in azienda, o in negozi limitrofi.

In un paio di casi, i lavoratori erano clienti di Anagnina che – saputo dell’apertura imminente del negozio di Porta di Roma – hanno inviato il CV.

Tutti gli intervistati conoscevano IKEA dal loro arrivo in Italia, alcuni fin dal loro paese di origine.

Lavorare in IKEA viene considerato fortemente aspirazionale dal contesto

sociale di riferimento (*“lavori all’IKEA? Che fortunato!”*) sia per la *“serietà”* dell’azienda, sia per i valori di creatività, calore, giovanilità, che gli intervistati trasferiscono dai valori di marca a quelli di corporate, e quindi all’ambiente di lavoro.

Tali valori sono stati poi in gran parte confermati nell’effettivo rapporto di lavoro.

Fin dal primo contatto, l’esperienza di lavoro con IKEA rappresenta per tutti una forte discontinuità rispetto al passato, vissuta in ogni aspetto all’insegna della valorizzazione reciproca e del rispetto.

Emerge dai racconti e dal materiale proiettivo un grande senso di gratitudine verso una realtà lavorativa a cui vengono attribuiti tratti di:

- accoglienza e generosità: *“come una madre con tanti figli”*
- eticità: *“una persona nobile, che pensa a ciò che è giusto”*
- forza e dinamismo: *“una donna grintosa, in carriera, molto intraprendente”*
- creatività: *“una persona con tanta immaginazione, che non si ferma mai”*.

Le uniche aree di problematicità, comunque ridotte e di portata minoritaria, riguardano il livello di performance lavorativa richiesta da IKEA, a volte avvertito come pressante e troppo elevato. Tale percezione sembra correlata ancora una volta ad alcuni problemi comunicativi e di difficoltà linguistica, che rendono talvolta ardua la corretta comprensione ed esecuzione del compito assegnato.

In ogni caso, i lavoratori stranieri risultano molto identificati con l’azienda, e si percepiscono come validi *“testimonial”* dei valori IKEA presso i clienti e il mondo esterno, orgogliosi come sono di fare parte di un gruppo coeso e di valore.

## 1.4 Il percorso di selezione e il colloquio

La prima grande sorpresa positiva nel contatto con IKEA è stato il colloquio e il percorso di selezione, da tutti considerato *“molto impegnativo”* ma altrettanto gratificante.

Il primo grado di selezione, rappresentato dalla giornata di test scritti, viene considerato da tutti coloro che l’hanno sostenuto un effettivo scoglio. La prima difficoltà deriva dalla mancanza di abitudine allo scrivere e allo stare tante ore seduti e concentrati: *“era come tornare a scuola, e mi sentivo molto agitato”*.

La maggior parte dei lavoratori stranieri arriva a questa prova dopo un lungo periodo in cui le abilità intellettuali e logico-formali sono state poco utilizzate, a vantaggio di capacità pratiche ed operative.

Tale difficoltà di riappropriazione cognitiva e comportamentale – affrontare e superare dei test scritti - viene amplificata dal fattore linguistico, per cui se è già complesso avere a che fare con una lingua straniera, lo è tanto di più se è necessario scrivere.

L'uso nei test di termini di cui non si conosce il significato, incertezze ortografiche e sintattiche, rendono le prove scritte molto penalizzanti per chi non ha ancora un dominio sicuro della lingua italiana.

Il gap linguistico è poi reso più aspro dalla grande reticenza degli stranieri a chiedere aiuto: il timore diffuso di essere giudicati inadeguati, impreparati o sciocchi, impedisce di fatto di chiedere spiegazioni semplici e risolutive, anche durante le prove stesse.

Vorremmo sottolineare il tratto perfezionista insito in questo comportamento, che - se da una parte sostiene un ideale dell'io molto elevato (non ho bisogno di nessuno, me la cavo da solo) – dall'altro segnala una evidente insicurezza relazionale, conseguenza del timore della discriminazione. Si vuole apparire “perfetti” perchè nessuno si accorga della propria vulnerabilità.

Tuttavia, proprio la difficoltà e l'istituzionalità della prova sono l'evidenza – agli occhi degli stessi lavoratori - che IKEA “fa sul serio” e che il lavoro proposto è di qualità.

Il percorso di selezione viene pertanto inteso e vissuto come un percorso valorizzante per chi lo sostiene, per cui chi viene messo alla prova ed infine scelto si può considerare oggettivamente competente e adeguato.

Dopo le prove scritte, il colloquio di selezione rappresenta l'incontro con le “persone IKEA” e costituisce il più chiaro e positivo elemento di diversità rispetto a gran parte delle esperienze vissute in precedenza.

Il primo, fondamentale aspetto di qualità del processo, è il rispetto per l'individuo che trapela da ogni comportamento e procedura aziendale.

Il valutatore IKEA non assume comportamenti inutilmente sadici, si muove in modo da mettere a proprio agio il candidato e fargli superare le iniziali difficoltà relazionali.

Durante il colloquio, e poi successivamente nella vita aziendale, è del

tutto assente qualsiasi elemento di discriminazione, manifesta e latente: essere stranieri, stranieri o asilanti, in IKEA è un dato di fatto, ma non il dato più rilevante nella relazione sia personale che organizzativa.

Per questo, i lavoratori riferiscono sempre di essersi sentiti trattati “come persone”, ed in questo contesto la diversa provenienza geografica e culturale smette di essere un peso, un ostacolo sociale ed esistenziale.

Un segno oggettivo del rispetto e dell’attenzione riservata all’individuo è il tempo che il valutatore dedica ad ogni colloquio, gestito senza fretta e con l’autentica intenzione di comprendere chi si ha davanti.

Lo stile informale che caratterizza fin dal primo impatto la comunicazione aziendale IKEA, pur capace di trasmettere calore e accogliimento, rischia di generare presso alcuni gruppi etnici qualche disorientamento. La distanza di codice comportamentale tra culture improntate alla verticalità e alla deferenza per il potere (africa sub sahariana) e uno stile aziendale orizzontale, può essere inizialmente fonte di fraintendimento, poi superato con la reciproca esperienza: *“da noi è molto diverso, non sapevo più come comportarmi ... il capo si tratta diversamente”*.

Molto utili in questo senso si sono rivelati alcuni corsi di formazione tenuti dal Comune, espressamente dedicati alla preparazione del colloquio di lavoro, dove veniva affrontato – tra gli altri – il tema del comportamento e della gestualità interculturale.

Le maggiori difficoltà incontrare sono ancora una volta quelle linguistiche, sempre amplificate dalla “vergogna” di chiedere spiegazioni o maggiori informazioni, anche al più amichevole dei valutatori IKEA.

Una soluzione spontaneamente proposta dai lavoratori intervistati, è che il personale IKEA chiarisca sempre, durante l’iter di selezione e inserimento, che è possibile fare domande, chiedere spiegazioni, senza che questo venga interpretato come un segno di inadeguatezza.

Emerge infine l’esigenza di avere durante il colloquio più informazioni sull’azienda e sul tipo di lavoro, soprattutto nel caso di provenienza da paesi dove IKEA non è ancora presente e non ci sia quindi una conoscenza pregressa.

## 1.5 L'inserimento e la vita aziendale

Tra la selezione e l'ingresso vero e proprio in azienda si inserisce il periodo di formazione gestito direttamente da IKEA, da tutti ricordato e vissuto come un momento molto positivo e gratificante, per diverse ragioni.

In primo luogo, la formazione professionale consente di reinvestire sulle proprie competenze complesse, innalzando di molto l'autostima personale.

Ciò è vero anche in quei casi in cui il lavoratore sia in possesso di titoli di studio elevati, "sovradimensionati" rispetto al ruolo ricoperto in IKEA: ciò che fa recuperare il senso della dignità del lavoro, non è tanto il "prestigio" del ruolo, quanto invece la serietà del processo e del contesto.

Per questi lavoratori, imparare un nuovo mestiere o perfezionare alcuni strumenti significa accedere ad un lavoro qualificato, di valore, che consente una progettualità e quindi una migliore integrazione sociale.

Il periodo di formazione diventa per molti un facilitatore della socializzazione.

Il gruppo-classe dei colleghi in formazione rappresenta spesso per il lavoratore straniero una sorta di "gruppo di accoglienza", che media la relazione con l'azienda diluendola in relazioni personali più facilmente comprensibili e leggibili.

E' durante la formazione che molti lavoratori hanno stretto legami tra loro, scambiando esperienze e consigli e interrompendo – a volte – il cerchio della solitudine, o ampliando la rete di relazioni.

Per questo, il gruppo di formazione ha spesso rappresentato anche uno strumento di auto-aiuto, continuando a rimanere un punto di riferimento anche dopo il termine del periodo di formazione in senso stretto.

Nella relazione continuativa e quotidiana e nel contenitore istituzionale della formazione, il lavoratore straniero riesce finalmente a legittimare di fronte a se stesso le naturali "inadeguatezze" e le normali lacune professionali: i problemi linguistici, culturali, tecnici, vengono via via affrontati e superati, con sempre minore ansietà da parte del lavoratore.

Proprio grazie alla buona gestione di questo percorso formativo, l'effettivo inserimento in ruolo li ha trovati tutti pronti e con un buon livello di *self confidence*: *"sapevo bene quello che dovevo fare, non ho avuto problemi dopo"*.

I lavoratori stranieri manifestano generalmente un livello molto elevato di

*commitment*, che è a volte necessario incanalare meglio fin dal primo momento.

Talvolta la carica iniziale non è stata sufficientemente accolta e incanalata, per oggettive condizioni organizzative, generando qualche iniziale spaesamento, del resto subito recuperato.

Superato questo piccolo scoglio iniziale, il vissuto prevalente è di grande accoglienza da parte di tutta la compagine aziendale, che non manifesta alcun intento o comportamento discriminatorio. Sul piano organizzativo, quello che i lavoratori stranieri sottolineano con grande riconoscenza è il fatto di avere sempre trovato persone attente e disponibili nel momento in cui incontravano qualche difficoltà professionale o relazionale.

Lo “stile IKEA” consente infatti di esplicitare da entrambe le parti la criticità, valutarne la causa e mettere in atto delle soluzioni plausibili e condivise. Questa modalità organizzativa risulta particolarmente accogliente rispetto ai lavoratori stranieri, che si sentono guidati e tutelati durante il percorso di adattamento e inserimento.

Semmai, l'unica vera asperità riscontrata è paradossalmente un eccesso di non discriminazione da parte dell'organizzazione, che si traduce spesso in mancata tutela delle oggettive, pur marginali differenze. E' un comportamento valutato di assoluta buona fede, ma che porta ad alcuni momenti di relativa difficoltà.

Un esempio spesso citato è legato all'imminenza con cui vengono segnalati cambiamenti di contratto o la stessa assunzione. In questo caso specifico, l'azienda “dimentica” che la loro possibilità di produrre documenti ha tempi molto più lunghi e articolati, legati ad una burocrazia particolarmente inefficiente. E' questo un elemento che potrebbe essere considerato in modo diverso dal punto di vista organizzativo, aiutando loro a contenere l'ansia di perdere un'opportunità per aspetti burocratici, e soprattutto rendendo l'azienda conscia delle diversità extra-lavorative da questo punto di vista.

A proposito di ciò, emerge in modo evidente un fabbisogno di sostegno sociale “allargato”: ad esempio, alcuni di loro non hanno di fatto assistenza medica, molti hanno difficoltà di spostamento nella città, moltissimi fanno fatica a comprendere norme oggettivamente complesse e fortemente stringenti dal punto di vista procedurale.

Questi aspetti, meglio indagati, potrebbero dare spunto all'azienda per creare alcuni servizi, poco costosi ma ad alto valore aggiunto, che facciano economie di scala e serbatoio di conoscenza a sostegno di queste persone.

Gli episodi più gravi e dolorosi di discriminazione – seppure in numero marginale – sono avvenuti da parte dei clienti, soprattutto a carico di soggetti di provenienza mediorientale o africana.

Gli esempi citati riguardano: il rifiuto di essere serviti al bar o al ristorante da personale di colore, l'uso di termini razzisti (negretto), l'aggressione verbale gratuita verso "chi viene a rubarci i posti di lavoro", l'uso di minacce durante alterchi con il servizio clienti di "rimandare al proprio paese" il lavoratore extracomunitario.

Come detto sopra, gli intervistati mostrano una ottima capacità di elaborare tali episodi che, pur generando un naturale e comprensibile disagio momentaneo, vengono integrati in personalità solide ed equilibrate.

Sul piano organizzativo, si segnala invece una più importante area di disagio.

Infatti, il lavoratore coinvolto in questi episodi raramente parla con il proprio responsabile di quanto accaduto, impedendo di fatto da una parte di offrire un sostegno morale utile a integrare più velocemente il disagio, dall'altra di mettere in grado l'azienda di comprendere la vera portata del fenomeno.

In alcuni spiacevoli casi, si è verificato che il responsabile, pur presente all'accaduto, abbia fatto passare l'episodio sotto silenzio, sia di fronte al cliente che nei confronti del lavoratore, aumentandone significativamente il disagio.

In questo caso la passività del capo, incapace di tutelare il lavoratore sanzionando il comportamento del cliente, prende la forma di una sorta di "discriminazione vicaria", dove l'organizzazione, pur non agendo direttamente il comportamento razzista, non prende una chiara posizione di difesa.

Si tratta di "segnali deboli" e marginali, che tuttavia possono fornire utili spunti di riflessione e ottimizzazione organizzativa.

## **1.6 Le aspettative di crescita professionali**

Le aspettative di sviluppo sono direttamente correlate alla situazione contrattuale oggettiva dei singoli lavoratori intervistati.

L'attesa maggiore a questo stadio dell'inserimento è legata al rinnovo o alla trasformazione in tempo indeterminato del contratto di lavoro, cosa avvenuta per alcuni che sono, da questo punto di vista, estremamente sollevati.

Altra dimensione oggettiva è legata alla quantità di ore lavorate, che tutti vorrebbero poter aumentare.

A questo proposito, prevale una ragionevole valutazione della realtà, per cui *“le ore aumenteranno quando sarà chiaro che il negozio andrà bene”*, dove la crescita personale è strettamente legata alla crescita dell’organizzazione stessa.

E’ marginale la percezione di una discriminazione in questo senso: solo una persona sottolinea come tutti i lavoratori stranieri abbiano il contratto a venti ore, pochi dei quali a tempo indeterminato.

Una volta superato lo scoglio del contratto, non si avvertono altri ostacoli ad un normale sviluppo di carriera: i lavoratori sono sostenuti in questa speranza positiva dall’evidenza per cui in IKEA Italia sono già numerosi i responsabili e i manager di altre nazionalità.

Tra i soggetti a maggiore potenziale (secondo una valutazione soggettiva dell’intervistatore) è ancora più forte la sensazione di essere autenticamente gli *“artefici del proprio destino”*, e che la capacità di crescere in azienda è funzione prima di tutto della propria capacità di performare a tutti i livelli.

Come a tutti i soggetti capaci ma lavorativamente *“deboli”* - ovvero a rischio di discriminazione - una organizzazione schiettamente e lealmente meritocratica appare ricca di opportunità.

## I COLLEGHI E I CAPI

### 2.1 L'impatto con i colleghi

Il grande lavoro che IKEA svolge a livello collettivo crea a nostro parere un presupposto organizzativo e valoriale, tale per cui l'inserimento dei lavoratori stranieri non viene a nessun livello percepito come problematico. Esiste anzi una sistematica "rimozione" della difficoltà - anche quando oggettiva, banale, non di per sé veramente critica - sulla spinta di una forte adesione ai valori dell'azienda: la gestione della diversità e l'orientamento all'integrazione e al confronto è parte della *mission* di ogni dipendente IKEA, per cui, semplicemente, il problema della diversità non esiste. Non deve esistere.

Ciò ha determinato nei gruppi con i colleghi una iniziale "chiusura" verso il tema di discussione, tanto che da una parte è stato molto difficile fare emergere aspetti significati, e dall'altra talvolta lo stesso lavoro di focus group è stato recepito come ridondante, quasi "discriminatorio" nel presupposto di ricerca: insomma, che problema c'è?

A riprova di questo atteggiamento certamente autentico nella sua base, ma rinforzata da una copertura ideologica, risulta una evidente idealizzazione del collega straniero, sempre descritto inizialmente con l'enfasi che segnala il tipico "razzismo buono" di chi non vuole essere confuso con il "razzista cattivo", ma non ha ancora del tutto integrato l'altro, il diverso, nella sua normalità fatta di luci ed ombre.

Così, i lavoratori stranieri *"sono anche meglio di noi"*, *"sono più rispettosi, colti, umili, polemizzano poco"*, tra loro *"c'è molta meno cattiveria"*, *"dalla Germania in su c'è molta più serietà"* (riferito a colleghi dell'Est), e via declinando innegabili qualità, brandite però come un certificato di buona accoglienza.

Solo in una fase più avanzata dei gruppi, quando è stato chiaro che la ricerca aveva intenti esplorativi e affatto inquisitori, i colleghi hanno potuto serenamente ammettere che anche tra gli stranieri - come in qualsiasi altro gruppo - esistono individui più capaci e meno capaci, più simpatici e meno simpatici. Insomma, si è ristabilito il livello della normalità.

Una ulteriore spia del fatto che il processo di integrazione, pur negato, è felicemente in atto, è la sovrastima numerica dei lavoratori stranieri presso lo store di Porta di Roma da parte dei colleghi italiani: “una novantina” è il numero percepito, a fronte di circa un terzo di effettivo organico. La presenza di cittadini stranieri è dunque avvertita come massiccia, riconosciuta come maggiore rispetto ad Anagnina, e comunque molto evidente.

Per tutti, in ogni caso, la numerosa partecipazione di lavoratori stranieri alla vita aziendale rappresenta un fiore all’occhiello di IKEA, capace di agire nel sociale con una apertura e una lungimiranza ancora rara in Italia, di cui gli stessi dipendenti sono fieri ed orgogliosi: *“IKEA fa stare bene chi ci lavora, ed è talmente aperta, all’avanguardia rispetto ad altre aziende italiane, che rende spontaneo l’inserimento di chiunque”*.

Il confronto quotidiano con gli stranieri, come un viaggio perpetuo, offre per tutti occasioni di crescita anche sul piano personale, in termini di apertura mentale, conoscenze condivise e molteplicità dei punti di vista.

Si segnala tuttavia un forte gap informativo tra l’azienda e i suoi dipendenti: gli intervistati non si dichiarano a conoscenza del programma e dei dettagli del lavoro di IKEA in questo ambito, né conoscevano l’argomento di discussione del gruppo né la ragione della convocazione.

Questo disallineamento costituisce una dispersione significativa dell’efficacia comunicativa all’interno dell’organizzazione, che perde così occasioni importanti di rinsaldare la loyalty interna e capitalizzare gli investimenti organizzativi.

## 2.2 Le aree di criticità

L’unica area di problematicità denunciata a gran voce riguarda non tanto il rapporto tra gli stranieri e l’azienda, quanto invece la relazione con i clienti, a riprova di quanto raccontato – a denti stretti – dagli stessi lavoratori.

I colleghi italiani sono estremamente solidali nel riferire episodi di discriminazione da parte dei clienti, narrati con molta maggiore enfasi e ricchezza di dettagli di quanto non abbiano fatto i diretti interessati. Nella percezione dei colleghi la numerosità degli episodi risulta dilatata, e fa sorgere il dubbio di quanto realmente ampio sia il fenomeno.

Si rinforza, in questi racconti, il ritratto di un lavoratore straniero capace di fare fronte con ammirevole dignità, equilibrio e saldezza al sopruso – anche

grave – perpetrato da individui platealmente aggressivi. Spesso, al silenzioso distacco agito dallo straniero fa fronte una reazione più viscerale e sanguigna del collega italiano testimone del fatto, che stenta a tenere a bada l'istinto vendicativo: *“lei non l’ha neanche degnato di uno sguardo, io avrei voluto prenderlo a schiaffi ... e se lo sarebbe meritato!”*.

Anche da parte di questo gruppo viene richiesta una formazione interculturale che dia a tutti maggiori strumenti e legittimazione nel gestire questi episodi nel rapporto con i clienti.

Inoltre, l'azienda dovrebbe esplicitare con maggiore chiarezza quale sia il confine tollerato tra il doveroso *customer care* - per cui “il cliente è il re ed ha sempre ragione” – e il senso di giustizia avvertito da tutti come imprescindibile in questo genere di episodi.

In una fase avanzata di discussione si segnalano poi altri elementi di difficoltà organizzativa, sempre sminuiti dai colleghi, ma comunque significativi.

Prima tra tutti, la difficoltà linguistica crea nella prima fase di inserimento lavorativo un naturale rallentamento nello scambio di informazioni e nella definizione delle consegne, più difficile da gestire nei momenti di emergenza e di grande pressione.

Lo scambio con il collega straniero richiede calma e concentrazione da parte di entrambi, e un processo comunicativo un po' più impegnativo, dove è necessario assicurarsi ripetutamente che l'informazione sia stata correttamente compresa.

Le soluzioni messe in atto sono le più creative, sempre all'insegna di un buon livello di consapevolezza e di reale disponibilità: *“se non ho tempo dico: vai e fai, poi te lo rispiego”, “a volte quando dobbiamo andare di fretta, un po' spiego, un po' faccio vedere. Poi a volte mi sento un cretino perché lui aveva capito benissimo ...”*.

Il tempo, l'integrazione nei processi aziendali e l'impegno sempre mostrato dagli stranieri nel voler imparare la lingua hanno gradualmente diluito le difficoltà.

Altre, marginali, criticità vengono attribuite sia alla variabile individuale sia a quella etnica, per cui alcuni fanno più fatica a prendere parte a momenti di gruppo e lavorare in team, mentre altri mostrano un certo schematismo mentale.

In ogni caso, risultano poco presenti gli stereotipi legati alle culture. Solo la frequentazione dei colleghi stranieri ha provocato alcune generalizzazioni

frutto dell'esperienza diretta, per cui i colleghi provenienti dall'Est Europeo sono grandi lavoratori, molto competenti, umili etc, ma forse un po' troppo seri e chiusi. Gli africani molto dediti ai lavori di forza e di fatica, molto rispettosi, disponibili, ma troppo silenziosi e così via.

### 2.3 I capi

Anche per i capi, e forse a maggior ragione, vale quanto già esplicitato per i colleghi.

L'impronta IKEA all'accoglienza e ad affrontare la diversità ad ogni livello, porta a delle convinzioni diffuse che possono non aiutare a riconoscere i problemi quando si pongono.

Per questo i lavoratori interpellati quasi si sorprendono di dover riflettere su un percorso che ritengono assolutamente fisiologico per la cultura aziendale e che non ha presentato nella percezione soggettiva, alcun problema.

Il gruppo dei capi non evidenzia problemi particolarmente rilevanti relativamente all'iter di inserimento dei lavoratori stranieri, se confrontato con quello di persone italiane.

Estremamente positivo viene giudicato il fatto di aver inserito queste persone in una struttura che si andava costituendo in quel momento. Questo ha consentito di avere un periodo preliminare all'apertura relativamente tranquillo, ancora lontano dalla quotidianità, in cui poter formare queste persone ed avere, soprattutto, il tempo di conoscerle in modo personale.

Considerando il primo momento di incontro non viene negata una certa difficoltà, che viene però considerata fisiologica in relazione a persone che si incontrano per la prima volta. A questo si può aggiungere che, non essendo quella italiana una società da lungo tempo cosmopolita, può capitare la prima volta in cui si incontrano persone appartenenti a particolari culture. Diventa così necessario uno sforzo di osservazione e comprensione che è facilitato tra persone con lo stesso *background*.

Dalle esperienze soggettive emergono dei particolari e delle differenze di comportamento legate alla cultura che hanno richiesto uno sforzo, seppure minimo, di comprensione.

Ad esempio alcuni africani tendono in questo primo contatto a chiudersi in sé stessi e ad attendere di essere interpellati, agendo sempre una comunicazione molto rispettosa, che per gli standard occidentali può apparire passiva.

Questo primo momento di relativa incapacità a comunicare viene, secondo quanto dichiarato, rapidamente superato con la conoscenza reciproca e la costruzione di un legame di stima.

Ancora su questi aspetti di comunicazione interpersonale viene segnalata una piccola difficoltà in relazione ad una persona specifica che evita sempre di guardare gli interlocutori negli occhi, attingendo al suo retroterra culturale che impone rispetto verso la gerarchia, proprio attraverso questa modalità non verbale.

La capacità di comprendere la dimensione culturale del comportamento descritto, ha aiutato a superare il disagio iniziale a trovare un *modus operandi* che non influisca sui risultati del lavoro.

Interessante sottolineare come lo stesso episodio sia stato descritto dal lavoratore straniero protagonista, come una delle sue difficoltà di inserimento. Anche in questo caso si è trattato della capacità individuale di leggere una asperità comunicativa, classificarla come legata ad un diverso modo culturale di intendere il comportamento e, quindi, di una riclassificazione percettiva che ha consentito ad entrambi una tolleranza maggiore rispetto a modalità soggettivamente inusuali. In altre parole il non guardare negli occhi, viene correttamente interpretato e non diviene fonte di particolare ostacolo alla comunicazione.

Questo episodio, così come alcuni altri segnalati, fanno porre l'accento, sia nel gruppo dei capi che in quello dei colleghi, sulla necessità di una formazione interculturale, che aiuti a capire questi aspetti di diversità, anche in relazione al rapporto con i clienti.

In questo percorso di reciproca conoscenza i capi sono stati spesso sorpresi dalla grande disponibilità dei lavoratori stranieri nelle diverse necessità della vita organizzativa. Sono le persone che spesso si candidano per i lavori più pesanti e lo fanno senza lamentarsi, così come sono spesso disponibili a cambi di turni o a rimanere per qualche imprevisto.

Questa disponibilità può essere legata alla consuetudine, in altri contesti lavorativi a svolgere mansioni che i lavoratori italiani ritengono ingrato; ma essa può anche essere interpretata come una identificazione, già altrove sottolineata, con l'azienda.

Ancora i capi sottolineano, come altrove riportato, la dignità che a loro parere caratterizza queste persone e la capacità di superare piccoli episodi di razzismo provenienti dai clienti.

Nel rapporto con il Comune non vengono evidenziati aspetti particolari, né positivi, né negativi.

Solo in un caso la segnalazione di una persona come “potenzialmente problematica” ha avuto il rischio di creare una deformazione percettiva. Il capo che ha preso in carica tale persona ha agito in modo usuale e non ha riscontrato problema alcuno.

Nella discussione vengono segnalati alcuni casi critici, in particolare rispetto ad una persona che sembra approfittare della relativa libertà concessa da IKEA per lavorare meno degli altri. In questo caso la causa del comportamento non viene letta in termini culturali, ma strettamente individuali.

*“Il lavativo può essere sia italiano che straniero. Questo è un aspetto personale che non può essere confuso con la provenienza geografica”.*

I suggerimenti di miglioramento che i capi danno sono in linea con quelli già segnalati.

In primo luogo viene sottolineata l'importanza della formazione interculturale per tutti, con una particolare attenzione alla formazione alla gestione della diversità per i capi e responsabili.

In questo ambito viene esteso il tema interculturale non solo con i lavoratori stranieri, ma con gli “svedesi” o con altre nazionalità europee con cui possono entrare in contatto. In diversi momenti della loro vita organizzativa si sono sentiti, al loro volta, oggetto di stereotipi, oppure hanno provato il disagio di non comprendere appieno alcuni aspetti della comunicazione e delle strategie aziendali.

La formazione *cross cultural*, in questo senso, aiuterebbe a sviluppare e sostenere le relazioni tra tutti i tipi di differenze culturali eventualmente presenti.

Anche per i capi, come per i colleghi, appare che, nonostante il grande sforzo comunicativo svolto dalla Direzione del negozio, le informazioni circa il progetto, le modalità e i criteri con cui è stato svolto, non sono completamente chiare.

Sono questi segnali che dovrebbero aiutare a selezionare meglio sia i contenuti che i media utilizzati per comunicare con le persone, cercando azio-

ni mirate e coinvolgenti, come è stata la ricerca in corso.

Infine, i capi come i colleghi, essendo quotidianamente a contatto con i colleghi stranieri, ne segnalano le difficoltà prevalenti che non sono interne all'azienda, bensì esterne.

Critico appare in particolar modo il rapporto con le istituzioni, la comprensione della dimensione legale dei diritti e dei doveri, la difficoltà ad interpretare e seguire procedure complesse come quelle relative al permesso di soggiorno, all'affitto di una casa, piuttosto che nel rapporto con il Servizio Sanitario Nazionale.

Questi aspetti vengono sottolineati come possibilità per l'azienda di supportare questi lavoratori in momenti potenzialmente difficili.

## 2.4 Conclusioni

Diverse le conclusioni che si possono trarre dalla ricerca.

In primo luogo si può affermare che, in relazione agli obiettivi che si volevano raggiungere a diversi livelli, l'esito è stato molto positivo.

Nel percorso di selezione ed inserimento si sono affrontati e superati in modo piuttosto semplice i potenziali stereotipi che potevano presentarsi, così come si sono gestiti quei marginali conflitti interculturali che si sono presentati.

Il fatto di avere svolto questo percorso preliminarmente all'apertura del negozio ha consentito l'instaurarsi di una relazione positiva, così come il tempo della formazione è stato contemporaneamente un allenamento reciproco alla comprensione e all'accettazione.

La presente ricerca ha messo in luce alcuni possibili miglioramenti che, non essendo essenziali, possono essere ripresi dalle singole parti. Importante invece appare l'impegno futuro dell'azienda su due fronti sui quali bisogna progredire:

- la comunicazione
- la formazione interculturale.

In entrambi questi ambiti l'azienda ha profuso risorse ed attenzione, ma i processi hanno rivelato una percezione diversa da parte dei differenti soggetti. Per quanto riguarda la comunicazione è probabilmente necessario studiare modalità mirate e focalizzate, con un coinvolgimento attivo dei soggetti a cui è rivolta.

La formazione viene richiesta probabilmente a valle di una curiosità suscitata nei focus group dalle discussioni circa le diverse modalità culturali di comunicazione, interazione e valori agiti. Potrebbe essere un'occasione interessante, in relazione al bisogno espresso, di proporre attività mirate che sostengano una sempre maggiore conoscenza reciproca e integrazione.

### Scheda di sintesi

Quanto è difficile per gli stranieri, quelli che provengono dalle parti del mondo ritenute meno sviluppate, entrare in contatto con il mercato del lavoro?

E' possibile far riconoscere le proprie competenze?

E quando si ha finalmente il privilegio di un lavoro, gli altri, i nativi, come accettano questi lavoratori?

Domande semplici nella loro formulazione, ma non scontate nelle risposte.

L'enfasi sul "politicamente corretto" può ingigantire le difficoltà, cercando di far emergere sensi di colpa anche in coloro che onestamente svolgono il lavoro di reclutatori e selezionatori, mentre la semplificazione liberista può sopravvalutare le regole trasparenti del mercato, sempre e comunque regolatrici delle dinamiche domanda – offerta.

Ma cosa accade in realtà?

Il lavoro di ricerca che IKEA ha voluto svolgere al proprio interno è volto, attraverso la ricostruzione dei percorsi soggettivi, a capire meglio e a rilevare evidenze su cui costruire la propria politica di

integrazione culturale.

Per questo si è svolta un'indagine approfondita che, partendo dal punto di vista dei lavoratori stranieri con l'integrazione di quello dei colleghi e dei capi, potesse permettere di meglio comprendere le deficienze o solamente le incurie organizzative e culturali a cui un'organizzazione, seppur animata da buone intenzioni, può andare incontro.

Il risultato è composito.

In primo luogo appare che, al di là del progetto del Comune di Roma, è difficile per uno straniero far valere le proprie competenze. Il mondo del lavoro italiano, nel suo complesso, appare ancora restio ad accettare culture diverse in modo incondizionato. Prevale ancora un implicito etnocentrismo che segna sottili reti di discriminazione.

Vincente invece, emerge la strategia aziendale di trasparenza, con criteri chiari sia di selezione che di sviluppo, che vengono percepiti come equi e come garanti delle reali "pari opportunità".

Dal punto di vista dei comportamenti la paura che culture diverse possa collidere, dando luogo a conflitti sotterranei, si è rivelata del tutto infondata.

La disponibilità soggettiva, dei colleghi e dei capi, unita ad una cultura aziendale molto orientata alla multiculturalità, ha creato le condizioni affinché gli elementi di difficoltà fossero contenuti in singole situazioni assolutamente fisiologiche.

Sicuramente la vicinanza e la condivisione con persone con retroterra culturali e di esperienze diverse ha aperto un interesse capace di superare l'ambito lavorativo: sapere dove sono i paesi da cui provengono i colleghi, comprendere un po' di più la loro storia e imparare a gestire una comunicazione sicuramente più complessa

sono i desideri che alcuni hanno espresso.

In sintesi tutta l'esperienza che analiticamente si può leggere nel capitolo aziendale suggerisce diversi miglioramenti possibili per operare in modo più vantaggioso sia per i lavoratori che per le imprese.

Oltre ad aspetti burocratici, appannaggio delle istituzioni, e organizzativi, più legati alla progettazione di sistemi di gestione del personale maggiormente capaci di salvaguardare la diversità, si possono cogliere spunti per lo sviluppo di strategie di comunicazione e di formazione meglio calibrate.

Probabilmente la sintesi migliore si può esprimere affermando che la ricerca conclude suffragando un'intuizione che ha sempre mosso IKEA nelle sue politiche del personale: che al di là della provenienza culturale o etnica, indipendentemente dal genere o dall'età, quello che conta è sviluppare sistemi semplici e chiari e lavorare sulla cultura e il clima del gruppo come principale fattore di inclusione.

## POSTFAZIONE COSA ABBIAMO IMPARATO

Il Programma integra, nella parte di ascolto dei soggetti, fornisce lo spunto per evidenziare delle prassi operative più consone al raggiungimento degli obiettivi organizzativi, a coloro che volessero replicarlo tutto o in parte.

### **Collegamento tra domanda e offerta e reclutamento**

In una situazione di reciproca libertà, coloro che cercano lavoro dovrebbero trovare accesso alle informazioni e canali di proposta del proprio CV.

In realtà, il Programma Integra dimostra che, nel caso dei lavoratori stranieri, il percorso non è privo di ostacoli e manca di fluidità.

E' altrettanto vero che anche i lavoratori italiani rilevano difficoltà di accesso alle aziende e molte volte le loro richieste non hanno risposta, anche qualora fosse negativa, che denoti un'attenzione reale verso la persona.

Prevale ancora il canale privilegiato della "conoscenza personale" come modalità di accesso che limita le richieste impersonali e ufficiali.

Non è questo il caso di IKEA, che ha modalità di reclutamento diversificate e anonime, ma il tema deve essere affrontato in un'ottica di prassi riproducibili.

E' cruciale porre attenzione alla reale pari opportunità di accesso e alla non discriminazione iniziale dovuta a stereotipi che confinano i lavoratori stranieri inevitabilmente nei segmenti bassi del mercato del lavoro, senza valutare la reale professionalità e le competenze possedute.

In questo contesto, il ruolo di collegamento tra lavoratori e Azienda svolto dal Comune di Roma mediante lo stesso Programma integra ha un potenziale organizzativo eccellente, potendo rappresentare un efficace punto di riferimento nell'incontro di domanda e offerta, semplificando tutta la prassi per entrambe le parti (lavoratore e Azienda).

Tuttavia, la ricerca ha evidenziato come – se dalla parte degli attori isti-

tuzionali la sinergia sia di grande soddisfazione reciproca – da parte dei lavoratori coinvolti e del contesto sociale più allargato, il progetto sia stato depotenziato da una carenza di comunicazione e notorietà.

Si tratta pertanto di investire per dare una reale visibilità al progetto e al servizio, tanto da capitalizzare l'esperienza acquisita e strutturare un servizio di raccordo "permanente" tra lavoratori stranieri (non solo rifugiati) e imprese sul territorio.

## Processo di selezione e inserimento

Il processo di selezione e inserimento osservato nel contesto IKEA costituisce in molti aspetti un paradigma di riferimento per efficacia organizzativa e valorizzazione delle risorse, dove la ricerca del "massimo valore" per l'impresa coincide con l'interesse di e per il lavoratore.

La garanzia di serietà, la trasparenza della relazione, sempre avvertita e riferita dai lavoratori coinvolti, è stata la base di un processo di selezione che ha restituito dignità alle persone, pur mantenendo standard meritocratici elevati.

I test di selezione e i colloqui hanno coinvolto i lavoratori su contenuti "impegnativi", ma gestiti con una qualità di relazione rispettosa e non vessatoria.

Cruciali sono risultate le fasi preparatorie al vero e proprio colloquio di lavoro, a cui è necessario che il lavoratore straniero arrivi con un buon training linguistico e socio-culturale: un contatto di lavoro di successo è il frutto di un adattamento già avviato.

E' necessario tenere presente che il lavoratore straniero tende – in tutto il processo di selezione e nel primo periodo di inserimento aziendale - a non esporsi con richieste di chiarimento, anche se marginali e del tutto legittime. Il personale addetto alla selezione e alla formazione deve essere particolarmente attento a chiedere feedback di comprensione e a incoraggiare l'interazione e la richiesta di informazioni, pena un elevato rischio di inefficienza comunicativa.

Un secondo elemento di sfondo riguarda la **comunicazione interna** all'Azienda di inserimento.

Nonostante una grande attenzione del contesto IKEA ad agire canali di

comunicazione ufficiali, la conoscenza del progetto da parte dei capi e dei colleghi si è rivelata frammentaria e da ricostruire.

E' questo un dato che deve fare riflettere sui media utilizzati e sulla necessità di sviluppare un coinvolgimento più mirato e preciso delle persone direttamente interessate.

Da tutti è emerso il desiderio che l'esperienza possa essere un primo gradino per approfondire meglio la comunicazione interculturale come **tema formativo** permanente, che coinvolga tutta la compagine organizzativa.

Tra l'altro estendendosi anche la varietà culturale e di provenienza dei clienti, il tema potrebbe risultare di grande interesse anche per IKEA, e in generale per altre aziende che operano a contatto con il pubblico.

E' stato sottolineato come molto utile il fatto che l'inserimento avvenisse all'atto di apertura del negozio, poiché questo ha consentito di lavorare con calma sulla formazione e il *team building*.

Nel caso di nuovi inserimenti si tratterà, quindi, di ritagliarsi spazi di training ad hoc, o di accompagnamento guidato, per sostenere i neofiti.

Potrebbe essere interessante dare a qualcuno dei lavoratori stranieri più sensibili al tema il ruolo di **mentori**, con una guida di accompagnamento all'inserimento e una supervisione in itinere.

## Monitoraggio, crescita e sostegno

Dai lavoratori stranieri è stata sottolineata la grande difficoltà di gestire la farraginosa e spesso astrusa **burocrazia** italiana.

L'azienda potrebbe sostenere direttamente, o indirettamente con il supporto del Comune, le persone nella comprensione delle richieste e nella predisposizione dei documenti necessari.

In questo campo si potrebbero realizzare utili economie di scala in materia.

Dal punto di vista simbolico e di **costruzione del clima**, l'azienda potrebbe mutuare esperienze spontanee che sono sorte in alcuni sottogruppi. Ad esempio un gruppo si ritrova organizzando cene "etniche" nelle quali ciascuno dei partecipanti a turno prepara da mangiare secondo le proprie tradizioni culinarie.

Infine alcuni lavoratori stranieri hanno notato una certa assenza di sostegno in alcuni casi di maleducazione o aggressività da parte dei clienti. Partendo ovviamente dal dato che il cliente è un tema critico per qualsiasi organizzazione di servizio, si dovrebbe partire dai casi critici incontrati, per meglio formare i responsabili ad una azione educata, ma ferma, in certi episodi di malcelato razzismo.