



Co-funded by
the European Union



PIANO STRATEGICO PER LA REALIZZAZIONE DEL MEIC

Migrants' Economic Integration Cluster: una definizione operativa

LIME Project – Labour Integration for Migrants' Employment



1. Premessa

Il fenomeno delle migrazioni non è certamente un fatto nuovo perché “gli umani sono una specie migratoria”, tuttavia questa “età della migrazione”, si distingue dai flussi migratori storici per la portata globale delle migrazioni stesse e per l’importante ricaduta che esse hanno sulla sostenibilità delle politiche economico-sociali dei Paesi di arrivoⁱ.

Il trend cui si sta assistendo negli ultimi anni è la crescente migrazione dai Paesi Africani e Medio Orientali verso i Paesi dell’Unione europea a causa dei fattori di spinta (povertà, guerre, regimi oppressivi, persecuzione delle minoranze, disastri ambientali) che inducono gli individui ad abbandonare il loro Paese di origine per raggiungere destinazioni che possano tutelare la libertà e permettere loro una vita dignitosa. Si fa riferimento a quello che Ambrosini ha definito «il capitolo più ingombrante e scomodo della questione planetaria delle migrazioni internazionali»ⁱⁱ: i rifugiati. Si assiste, infatti, al paradosso di una società globalizzata all’interno della quale il flusso di informazioni, merci e capitali è libero da frontiere, ma non lo è quello dei migranti.

La “crisi dei rifugiati” del 2015 (un milione di rifugiati e migranti approdati in Europa e oltre 3.700 vittime) ha evidenziato tale paradosso allorquando gli Stati membri dell’Unione europea non sono riusciti ad offrire un sistema chiaro e condiviso di accoglienza, ma hanno ragionato sull’attuazione di misure di contenimento della mobilità dei rifugiatiⁱⁱⁱ. Ed è proprio in quell’anno che la Commissione europea ha iniziato a lavorare sull’implementazione delle politiche di rete (*cluster network*)^{iv} per colmare il *vulnus* della indefinita politica migratoria europea: l’esclusione sociale dei rifugiati che incontrano numerose difficoltà nell’accesso al sistema educativo e al mercato del lavoro, nonostante siano riconosciuti “cittadini di Paesi terzi”^v e come tali titolari di diritti ed obblighi comparabili a quelli dei cittadini dell’Unione europea. La Commissione europea, dunque, fa appello ad una responsabilità condivisa che coinvolga «tutti i protagonisti: Stati membri, istituzioni dell’Unione, organizzazioni internazionali, società civile, enti locali»^{vi} per la realizzazione di politiche sostenibili ed efficaci in materia di migrazione.

Il progetto LIME – *Labour Integration for Migrants’ Employment* – nasce dalla volontà delle parti che lo hanno promosso (CIES onlus, LUMSA, ALDA, Guarani ONG, COS-FAP, Confcooperative Roma e Pinardi) di rispondere a questo appello. Si propone, infatti, di sperimentare la metodologia del *cluster network* nell’ambito delle politiche di integrazione lavorativa per i cittadini provenienti da Paesi terzi (rifugiati, richiedenti asilo, titolari di protezione sussidiaria ed ex minori non accompagnati, in particolare le donne) al fine di aumentare l’efficacia delle politiche già esistenti ed individuare strumenti più adeguati a governare la loro complessità.

Luoghi di sperimentazione sono due realtà territoriali particolarmente interessate dal fenomeno migratorio, Roma in Italia e Madrid in Spagna. Le due azioni pilota consentono l’osservazione sistematica del processo di formazione del *Migrants’ Economic Integration Cluster* – MEIC – e del processo di collaborazione tra gli attori principali del territorio (autorità locali, associazioni sindacali, imprese e associazioni del terzo settore). Il loro monitoraggio, inoltre, permette di verificare le opportunità ed i benefici che offrono i *cluster network* territoriali costituiti.

Il presente documento di sintesi ha lo scopo di tracciare un piano di azione che sia capace di guidare le parti durante tutto il percorso, dalla formazione dei *cluster network* alla programmazione e attuazione degli interventi di integrazione lavorativa dei cittadini di Paesi terzi. Per la sua realizzazione si è fatto riferimento sia allo studio della letteratura economica e sociologica sul tema delle reti^{vii} e delle politiche di integrazione^{viii} sia all’analisi delle esperienze e buone pratiche già presenti nel contesto romano.

2. Quadro Teorico

La crescente complessità dei processi e dei fenomeni sociali evidenzia la necessità di rafforzare e/o elaborare modelli organizzativi in grado di programmare e attuare politiche di sviluppo socio-economiche adeguate. Si pone, così, sempre più attenzione alla funzione delle reti, spesso formate da attori pubblici e privati, che sembrano offrire soluzioni efficaci e sostenibili a problemi complessi (*wicked problems*) come, per citarne alcuni, lo sviluppo del capitale umano, le politiche di tutela dell'ambiente e le politiche per la salute globale. Tali problemi sono caratterizzati dalla presenza di numerosi fattori causali, interconnessi tra loro, che rendono difficile scomporli in singole problematiche e delinearne, conseguentemente, una strategia politico-economica chiara e puntuale^{ix}.

Negli ultimi anni, il problema complesso cui la società è chiamata a dare risposta è la definizione di politiche di integrazione sociale e di inserimento lavorativo per i migranti ed i rifugiati. Il fenomeno delle migrazioni non è “esogeno” ai cambiamenti strutturali che coinvolgono le società. Esso è dinamico e multidimensionale, dunque, non definibile in modo univoco^x. Per tale motivo diventa prioritario ripensare l'integrazione come processo del singolo individuo e delle relazioni che si sviluppano tra la comunità accolta e la comunità locale^{xi}. In questo contesto, la collaborazione tra i diversi attori locali, pubblici, privati e del terzo settore, gioca un ruolo chiave perché capace di coordinare politiche nazionali relative ai singoli settori (salute, casa, educazione e lavoro) attraverso un'azione multi-livello.

Il tema delle reti (*network*) è oggetto di numerosi studi che rilevano come esse siano la naturale evoluzione delle logiche di *public governance* e dei processi propri dell'economia della regolazione e siano, inoltre, una soluzione funzionale rispetto all'impossibilità di riproporre modelli di intervento *top-down* basati sulla centralità dell'operatore pubblico^{xii}.

Nelle reti, le organizzazioni *partner* sono collegate da forme di interdipendenza strutturale in cui una unità non è formalmente subordinata all'altra^{xiii}. L'interdipendenza nasce perché nessun attore, pubblico o privato, ha la conoscenza, l'informazione o il potere necessari per la risoluzione di problemi complessi, dinamici e multifaccettati; nessun attore ha un quadro complessivo tale da rendere efficace l'uso dello strumento di cui dispone; infine, nessun attore è in grado di dominare unilateralmente in un particolare assetto di governo^{xiv}. L'interdipendenza, tuttavia, sebbene sia una condizione necessaria non è sufficiente per creare una rete. Ad essa vanno affiancate, quali condizioni fondamentali, la consapevolezza e la percezione che gli attori stessi hanno della loro interdipendenza e del valore prodotto dall'azione collaborativa^{xv}.

La rete è, dunque, caratterizzata da un insieme di relazioni sociali stabili che nascono attorno a problemi, programmi e politiche pubbliche e prendono forma come risultato dell'interazione consapevole tra gli attori. Nel *network* – sistema di autorità condivisa basato più sull'*expertise* che sulla posizione gerarchica^{xvi} – le organizzazioni, in una continua interazione e partecipazione, fissano le regole operative e condividono risorse per il raggiungimento di un obiettivo comune.

È possibile distinguere le reti in tre tipologie, ciascuna delle quali presenta modalità interrelazionali specifiche^{xvii}.

- **Reti cooperative**, focalizzate sullo scambio di informazioni e/o di *expertise*. Esse si basano su relazioni informali e di breve durata.
- **Reti coordinate**, focalizzate sull'integrazione dei servizi per la risoluzione di problemi complessi. I suoi partecipanti si assumono rischi consistenti, anche a ragione dell'elevata interdipendenza. Esse, dunque, si sviluppano su un piano d'azione condiviso al quale si impegnano tutti i *partner*.
- **Reti collaborative**, formate non tanto per erogare servizi, quanto per trovare soluzioni innovative che portino a modificare il modo in cui i servizi sono erogati. Esse sono di lungo termine, rischiose e comportano cambiamenti sistemici.

Le forme e le dinamiche di azione di ciascuna rete possono animare il *cluster network*, concetto che trova le sue radici nel fenomeno dei “distretti industriali”^{xxviii}, ossia nella concentrazione geografica di attività economiche che favorisce l’interscambio di conoscenze, in virtù della fiducia che ogni agente ripone nella lealtà agli impegni degli altri agenti. I fattori, quindi, che costituiscono il *cluster* ripercorrono quelli già presenti nei distretti industriali: una rete produttiva che si interfaccia con una molteplicità di attori (istituzioni, enti di ricerca e associazioni del terzo settore) in una dimensione di prossimità non solo geografica ma anche relazionale. L’elemento sostanziale dell’azione del *cluster* è la collaborazione reciproca capace di adattarsi ai rapidi cambiamenti della società, anticipandone i rischi attraverso processi continui di condivisione di conoscenze e di buone pratiche.

Il progetto LIME fa propria questa definizione e la applica nello specifico ambito dell’integrazione lavorativa dei cittadini di Paesi terzi. Il MEIC – *Migrants’ Economic Integration Cluster* – ha come obiettivo principale l’inclusione socio-economica del migrante attraverso l’attivazione della *responsabilità sociale del territorio* che coinvolge la società nel suo insieme (pubblica amministrazione, imprese, organizzazioni di rappresentanza, terzo settore ed enti di ricerca). Il MEIC vorrebbe, quindi, essere lo strumento organizzativo e procedurale che permette il passaggio dall’accoglienza umanitaria a percorsi di integrazione e di piena autonomia del migrante all’interno della società in cui vive.

3. Contesto Operativo: Metodologia, Risultati e Obiettivi

Il contesto romano è complesso e dinamico per intensità e composizione etnica dei flussi migratori. Roma, infatti, accoglie la maggior parte dei migranti che giungono in Italia. Come riporta lo studio svolto dall’Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OECD, 2019), a Roma risiedono circa 380’000 cittadini stranieri provenienti da 183 diversi Paesi^{xxix}.

Nel 2015, anno della crisi dei rifugiati, in Italia sono approdati 180’000 migranti, 15’000 dei quali trasferiti nella città metropolitana di Roma^{xxx}. La rapida crescita della popolazione migrante (rifugiati, richiedenti asilo e titolari di protezione internazionale) ha messo in luce la debolezza del sistema di accoglienza integrata, introdotto nel 2001 (SPRAR)^{xxxi}, non più in grado di gestire un così grande numero di migranti, tanto che è stato affiancato da Centri di Accoglienza Straordinaria (CAS) per la sola accoglienza abitativa^{xxxii}. Si è verificato, quindi, un rallentamento nel processo di inclusione, fondato sull’erogazione di servizi complementari a quelli di vitto e alloggio, quali informazione, accompagnamento, assistenza e orientamento.

La difficoltà di Roma Capitale nel gestire il sistema di accoglienza dipende soprattutto da un assetto organizzativo poco chiaro e privo di una strategia di azione pianificata che preveda il passaggio dall’azione frammentata dei singoli dipartimenti del comune (politiche abitative, politiche sociali, servizi educativi, politiche giovanili) ad un’azione multi-settore e multi-livello coordinata dalle istituzioni locali con la collaborazione degli attori del terzo settore.

Il progetto LIME si inserisce, appunto, nel contesto romano con la volontà di risolvere la vulnerabilità dell’attuale assetto organizzativo, rafforzando l’approccio della responsabilità sociale del territorio.

3.1 Metodologia

Come evidenziato, il *cluster network* appare essere lo strumento innovativo in grado di incoraggiare la coesione e la responsabilità degli attori pubblici, privati e del terzo settore che decidono di collaborare in un sistema di reciprocità in cui sono condivise risorse, capacità e rischi per la realizzazione di un progetto multidimensionale del quale ne giova la comunità nel suo complesso^{xxxiii}.

Conoscere il processo di costituzione e di gestione di una rete è fondamentale per comprendere le ragioni sottostanti al raggiungimento di determinati obiettivi altrimenti non realizzabili. L’azione

pilota del MEIC consente di analizzare questa “illuminante struttura dell’azione collettiva”^{xxiv}, rilevandone le criticità e sperimentandone le opportunità ed i benefici.

Data la complessità del contesto romano e considerato lo specifico ambito d’azione, ossia le politiche di integrazione economica per i cittadini provenienti da Paesi terzi, il piano strategico definito nel presente documento di sintesi si è avvalso della metodologia qualitativa.

Una mappatura preliminare ha permesso di localizzare la maggior parte degli attori economici, politici e sociali che operano a Roma Capitale. È stata scandita da tre fasi: la ricognizione degli enti pubblici, privati e del terzo settore operanti nella città di Roma (90 realtà mappate), l’individuazione di quattro specifici ambiti dell’inclusione sociale (accoglienza abitativa; formazione, lavoro, impresa; cultura, tempo libero e sport; dialogo con le istituzioni e con le parti sociali), infine, la suddivisione degli enti per ambiti specifici (accoglienza abitativa: 25 organizzazioni; formazione, lavoro, impresa: 19 organizzazioni; cultura, tempo libero e sport: 15 organizzazioni; istituzioni e parti sociali: 9 enti istituzionali e 11 enti di rappresentanza).

I *focus group* e le interviste successivamente svolti hanno permesso di indagare in profondità le articolate realtà delle reti sociali locali. Nello specifico, i *focus group* hanno coinvolto numerosi attori del terzo settore e alcune organizzazioni di rappresentanza che da anni sono impegnati in iniziative per l’integrazione economica dei migranti e nell’erogazioni di servizi complementari all’integrazione stessa. Le tematiche affrontate durante gli incontri sono state: prima accoglienza e formazione, lavoro e impresa. Le interviste, al contrario, hanno coinvolto due organizzazioni impegnate nell’inclusione del migrante come “portatore di cultura e di talento”.

3.2 Risultati

Il *focus group* dedicato alla “accoglienza abitativa” ha visto partecipare sei associazioni con profili simili e complementari: *A buon diritto*, *ALI – Accoglienza Libera Integrata*, *Armadilla*, *Casa Scalabrini 634*, *Comunità Sant’Egidio – ACAP onlus* e *Cooperativa CivicoZero*. Queste organizzazioni operano nell’ambito dell’accoglienza offrendo non solo una soluzione abitativa ma anche programmi di semi-autonomia, ossia corsi di lingua italiana, corsi di formazione professionalizzante, servizi di orientamento al lavoro, tutela legale e supporto psicologico.

Ciò che è emerso dal *focus group* è l’importanza di cambiare il modo in cui le organizzazioni sono presenti sul territorio, promuovendo la costruzione di reti che favoriscano le relazioni tra le comunità accolte e le comunità che accolgono. Un primo passo da compiere è scardinare la cultura della vulnerabilità che domina l’intero sistema di accoglienza e che rende il migrante vulnerabile per il solo fatto di essere migrante. La cultura della vulnerabilità, infatti, permea la percezione che la comunità locale ha dei migranti, persone che “*nascono nel momento in cui arrivano*” come semplici portatori di bisogni. Riconoscere il “*patrimonio migrante*” permetterebbe di ampliare la prospettiva e di non considerare il migrante come beneficiario di un servizio, ma come persona con un vissuto, con una formazione, con una esperienza, quindi una risorsa che arricchisce il patrimonio già esistente. Riorganizzare la rete in una “*alleanza territoriale*” significherebbe evitare il “*disallineamento*” delle associazioni che spesso si occupano di una stessa persona ma che, non comunicando tra di loro, rischiano di lavorare sulla soluzione parziale e non sull’intero, provocando, nella peggiore delle ipotesi, la permanenza in situazioni di emergenza della persona stessa.

È necessario comprendere che “*l’assistenza da sola non fa integrazione*” ma la rete, ossia l’azione integrata di più soggetti che a livello diverso operano in stessi settori o settori complementari, supera la dimensione assistenzialista delineando percorsi di vera inclusione. Il cambiamento richiede tempi lunghi e lo si può ottenere solo rafforzando il dialogo con le istituzioni che dovrebbero assumere il ruolo di coordinatore delle reti sul territorio.

Il *focus group* dedicato a “formazione, lavoro e impresa” ha coinvolto 9 organizzazioni del terzo settore (*A buon diritto*, *Asinitas onlus*, *Casa Scalabrini 634*, *Cooperativa CivicoZero*, *K-Alma Associazione - Falegnameria Sociale*, *Officina 47 - Associazione delle Tutrici e dei Tutori dei MSNA*,

Progetto Diritti, Programma Integra, Sensacional onlus) e 2 enti di rappresentanza (*CGIL Roma Lazio e CNA-World Roma*).

Il “*nodo dell’inclusione sociale*”, come emerso, è il mancato accesso al lavoro e conseguenti diritti. I corsi di lingua e di formazione professionalizzante sono insufficienti se non pensati all’interno di un processo di sviluppo della persona e all’interno di un’azione integrata e sistemica tra gli attori che già operano sul territorio. La mancanza di una rete così strutturata porta inevitabilmente a fare ricorso alle reti informali di conoscenze e di amicizie sia delle associazioni che dei migranti stessi e ciò se da un lato offre una soluzione rapida allo stato di disoccupazione di un singolo o di un piccolo numero di migranti, dall’altro certamente non ne garantisce la durata nel tempo né, a volte, la regolarità e quindi l’accesso ai diritti del lavoratore. Una ulteriore criticità riguarda l’ipertrofica offerta di servizi di formazione che troppo spesso risponde all’esigenza delle istituzioni di intervenire in un settore in cui le sole risorse pubbliche non bastano. Sono così pubblicati bandi, con obiettivi e attività prestabilite, ai quali partecipano, come monadi, le associazioni che fondano la loro sussistenza proprio sull’ottenimento dei fondi. Questa dipendenza provoca spesso una eccessiva frammentazione e duplicazione di servizi che sono alla base di una formazione priva di progettualità. La fragilità del sistema sta, dunque, nella prospettiva attraverso cui sono sviluppati i progetti di formazione e orientamento al lavoro: bisognerebbe superare i confini della propria organizzazione e pensare all’organizzazione stessa “*come soggetto che opera all’interno di un network, cioè avere la consapevolezza che i singoli obiettivi dell’organizzazione è possibile raggiungerli meglio attraverso collaborazioni stabili. Ciò significa inserirsi in un contesto orizzontale strutturato*”.

Agire in *network* consentirebbe di coordinare meglio le azioni delle reti di prossimità che rispondono meglio alle necessità del territorio. La collaborazione coordinata risolverebbe le criticità sollevate perché in grado di riattivare sinergie che spesso per mancanza di tempo e di dialogo rimangono sopite e permetterebbe, inoltre, di alimentare pratiche inclusive che coinvolgono le istituzioni, gli attori economici e sociali e gli stessi migranti, non più come semplici beneficiari ma come artefici del proprio percorso di sviluppo umano e professionale.

Le interviste svolte alla coordinatrice locale di *Migrantour* e al presidente di *Liberi Nantes* confermano le criticità sollevate durante i *focus group*. La sostituzione dei servizi locali, come i centri per l’orientamento e per l’impiego, con le reti amicali è evidente. La difficoltà di instaurare un dialogo tra le istituzioni e le associazioni e anche tra le associazioni stesse allunga inevitabilmente i tempi di inclusione dei migranti nella società. Il migrante, inoltre, è ancora vittima di stigmatizzazioni superabili soprattutto attraverso “l’incontro culturale” che permette di cambiare la percezione che la comunità locale ha del migrante: “*non sono più la solita badante polacca ma in questo caso sono un accompagnatore interculturale. Cambia, perciò, la percezione che la persona ha di sé e la percezione che la comunità ha dei migranti come vulnerabili*”. In questo contesto è importante creare occasioni di condivisione, come le attività sportive, che favoriscano “*una ricostruzione personale e dei rapporti di amicizia e di fiducia nel prossimo*”.

La priorità, dunque, è “*rendere la problematica dell’immigrazione un fenomeno non estraneo alla propria storia in modo da creare un ambiente di reale inclusione ove i problemi e le difficoltà delle comunità che ospitano e dei migranti siano condivisi e l’incontro generi, così, soluzioni condivise*”. Rafforzare la rete sociale già esistente, riorganizzandola in una alleanza territoriale è un processo lungo che richiede un costante dialogo, una costante condivisione ed una costante collaborazione. Per questo è necessario che vi sia chi si prenda la responsabilità di costruire la rete e “*favorire le relazioni affinché l’entusiasmo iniziale non si affievolisca*”.

3.3 Obiettivi

Considerato l'obiettivo generale del progetto, ossia promuovere un modello di rete sociale finalizzato all'integrazione lavorativa dei cittadini di Paesi terzi, le indagini sin qui condotte pongono come prioritari tre obiettivi specifici:

1. Programmare percorsi di formazione, *ex ante* ed *in itinere*, sulla governance dei network (assetto organizzativo e processi di gestione delle reti) rivolto agli attori che operano nel settore al fine di fornire loro conoscenze e strumenti necessari per sviluppare sinergie che favoriscano una piena integrazione nel tessuto lavorativo e sociale italiano dei migranti. Un tale percorso garantirebbe il superamento dell'assetto organizzativo tradizionale che troppo spesso ha intrappolato le organizzazioni nella gabbia dell'assistenzialismo a causa di scarse risorse che non sempre hanno portato a risultati positivi e duraturi nel tempo. Esso consentirebbe, dunque, di rispondere più efficacemente ai cambiamenti strutturali della società multiculturale nella quale operano.
2. Migliorare la qualità della formazione, requisito fondamentale per creare maggiori e migliori opportunità di lavoro.
3. Sviluppare programmi di orientamento professionale nella prospettiva di *empowerment* personale ed organizzativo che metta al centro il migrante non come semplice beneficiario di servizi ma come persona che ha in sé un capitale umano che può essere rafforzato e ampliato «acquisendo ulteriori abilità nel corso del processo d'integrazione»^{xxv}.

Tali obiettivi possono essere raggiunti in modo efficace e sostenibile attraverso l'attivazione ed il potenziamento di un processo di collaborazione e di responsabilità condivisa che coinvolga tutti gli attori della società (pubblici, privati, del terzo settore) comprese le comunità della diaspora in un dialogo continuo ed in una definizione di azioni integrate rispondenti alle necessità del territorio e ai cambiamenti della società.

4. Linee Guida: Roma Capitale

Le Linee Guida qui tracciate fanno tesoro delle buone pratiche esistenti sul territorio di Roma Capitale^{xxvi}. Esse sono finalizzate a favorire le sinergie fra le istituzioni, gli attori economici e il terzo settore per definire un piano di integrazione lavorativa attraverso la mutua condivisione di conoscenze, competenze e risorse dando vita, così, al *Migrants' Economic Integration Cluster* – MEIC.

Ripercorrendo le fasi del processo di gestione come delineate da Kickert *et al.* nel 1997^{xxvii}, il MEIC si svilupperà in 5 fasi:

- i. Attivazione di *partner* potenzialmente interessati all'avvio del progetto di collaborazione e nello specifico alla sperimentazione del *cluster network* MEIC. Questa fase può richiedere un'analisi delle strategie precedenti.
- ii. Definizione delle regole dell'interazione al fine di evitare comportamenti di *free riding* e l'uscita prematura dei *partner* dal cluster. Ciò può richiedere la firma di un accordo formale, contenente anche le regole per la risoluzione di possibili conflitti.
- iii. *Brokeraggio*, che consiste nell'abbinare problemi, soluzioni ed attori.
- iv. Procedure di facilitazione dell'interazione, attraverso attività di natura procedurale come la definizione di luoghi e tempi di incontro condivisi, l'elaborazione di note e minute e il monitoraggio costante della qualità del dialogo.
- v. Mediazione e arbitraggio quando sorgono conflitti o il processo di interazione si trova in un impasse. Queste attività assicurano che i canali di comunicazione rimangano aperti,

esplorando le posizioni di ciascuno e confrontando i *partner* con le percezioni e gli interessi esterni alla rete (ossia, con l'interesse generale).

Roma Capitale offre un'interessante contesto all'interno del quale poter esplorare le collaborazioni che il *cluster network* riesce ad attivare. Numerose sono le realtà che operano nel settore dell'integrazione dei migranti ma, come rilevato dall'analisi dei dati, troppo spesso le loro azioni frammentate riescono a rispondere solo a singoli bisogni (supporto legale per la richiesta di asilo; partecipazione a corsi di lingua italiana, accoglienza abitativa) perdendo la prospettiva complessiva dell'inclusione socio-economica.

Il progetto LIME così non traccia solo un percorso di formazione e orientamento al lavoro che permetterà ai 50 beneficiari selezionati di essere parte attiva del processo di integrazione lavorativa ma attiva anche un *cluster network* attraverso il quale gli attori chiave della comunità romana (istituzioni, imprese, terzo settore e comunità della diaspora) si impegneranno a sviluppare azioni integrate in settori complementari ma necessari per la realizzazioni di una vera inclusione sociale.

Dato il problema complesso dell'integrazione lavorativa e la necessità di gestirlo attraverso una struttura organizzativa flessibile (multi-livello e multi-settore), sarà possibile sviluppare, all'interno del *Migrants' Economic Integration Cluster*, le tre tipologie di rete menzionate precedentemente:

- Reti cooperative potranno nascere dalle relazioni informali che si instaureranno tra i partner promotori del progetto (CIES onlus, CNOS-FAP, Confcooperative Roma) e le organizzazioni che operano in settori simili (Asinitas, Programma Integra, Sensacional onlus) che pur interessate alla sperimentazione non sono ancora in grado di garantire una collaborazione. Si avvierà, dunque, con loro una pratica informale di scambio di informazioni e di *expertise*.
- Reti coordinate si svilupperanno tra i partner promotori del progetto e le istituzioni (Regione Lazio) e tra i partner promotori e gli attori che operano nei settori complementari all'integrazione lavorativa (A buon diritto, ALI - Accoglienza libera e integrata, Casa Scalabrini 634, Comunità di Sant'Egidio, Cooperativa Civico zero, Officina 47). Dato, infatti, il *target* cui si rivolge il progetto, risulterà indispensabile coordinarsi con organizzazioni che erogano servizi di accoglienza, di orientamento legale, di supporto psicologico e di mediazione culturale, intesa nel senso più ampio.
- Reti collaborative si costituiranno tra gli attori interessati a partecipare alla sperimentazione (Regione Lazio, Armadilla, CNA World) e con loro, in particolare, si lavorerà non solo alla definizione di percorso di tirocini ma anche all'individuazione di soluzioni innovative che risolvano le criticità del contesto romano.

Il piano strategico di azione, così delineato, faciliterà il processo di gestione del *cluster* e lo accompagnerà durante tutte le fasi dell'azione-pilota che verrà svolta sul territorio romano.

- ⁱ Castles, S., de Hass, H. and Miller, M.J (2014) *The Age of Migration: International Population Movements in the Modern World*. New York: Palgrave Macmillan. Fifth edition.
- Massey, D.S., Arango, J., Hugo, G., Kouaouci, A. and Pellegrino, A. (1998) *Worlds in Motion: Understanding International Migration at the End of the Millennium*. Wotton-under-Edge (UK) Clarendon Press.
- ⁱⁱ Ambrosini, M. (2011) *Sociologia delle migrazioni*. Bologna: il Mulino (p.293).
- ⁱⁱⁱ Marchetti, C. (2006) *Un mondo di rifugiati. Migrazioni forzate e campi profughi*. Bologna: EMI. Collana Alfabeta Observer.
- Vitiello, M. (2016) La crisi dei rifugiati e il sistema europeo comune di asilo: che cosa non ha funzionato? In: *Meridiana*, n.86, pp. 145-165.
- ^{iv} European Commission (2008) *The Concept of Clusters and Cluster Policies and Their Role for Competitiveness and Innovation: Main Statistical Results and Lessons Learned*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- ^v Direttiva Europea 2004/83/CE del Consiglio dell'Unione Europea recante norme minime sull'attribuzione, a cittadini di paesi terzi o apolidi, della qualifica di rifugiato o di persona altrimenti bisognosa di protezione internazionale, nonché norme minime sul contenuto della protezione riconosciuta (29 aprile 2004).
- ^{vi} Commissione Europea (2005) *Agenda Europea sulla Migrazione*. COM (2015) 240 final (p.3).
- ^{vii} Agranoff, R. (2003) *Understanding Networks: A Guide for Public Managers*. Report for IBM Endowment for the Business of Government. Arlington, VA: IBM Endowment.
- Granovetter M. (1994), Business groups and Social Organisation, in Neil Smelser and Richard Swedburg (eds) *The handbook of Economic Sociology*. Princeton, NJ: Princeton University Press, pp. 429-450.
- Huxham, C. (ed.) (1996) *Creating Collaborative Advantage*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kenis, P.N. and Provan K.G. (2009) Towards an Exogenous Theory of Public Network Performance. In: *Public Administration*, 87, pp. 440-456.
- Mistri, M. (2003) L'emergere della cooperazione e il caso del "distretto industriale marshalliano" come *habitat* socio-economico. In: *Argomenti*, 8, pp. 77-98.
- Provan, K. and Milward, H. (1995). A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems. In: *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 1-33.
- Thompson, G. and Thompson, G.F. (2003) *Between Hierarchies and Markets: The Logic and Limits of Network Forms of Organization*. Oxford: University Press on Demand.
- ^{viii} Ambrosini, M. (2000) Gli immigrati nei mercati del lavoro: il ruolo delle reti sociali. In: *Stato e mercato*, 60, pp. 415-446.
- Asheim B., Cooke P. and Martin R. (2006) *Cluster and Regional development*, Routledge, London.
- Commissione europea (2010) *Manuale sull'integrazione per i responsabili delle politiche di integrazione e gli operatori del settore*. Terza edizione. Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea.
- DG Immigrazione e Politiche di Integrazione (a cura di) (2018) *VIII Rapporto Annuale. Gli stranieri nel mercato del lavoro in Italia*. Roma: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.
- Finn, D., Atkinson, R., & Crawford, A. (2007). The wicked problems of British cities: how New Labour sought to develop a new integrated approach. In: Jacques Donzelot (ed.), *Ville, city, violence and social dependency*. Paris: CEDOV.
- Massey, D. (1999) International Migration at the Dawn of the Twenty First Century: The Role of the State. In: *Population and Development Review*, Vol. 25, 2, pp.303-322.
- Moscattelli, M. (2010) Lavorare in rete per l'integrazione e la coesione sociale in un territorio: analisi di una buona pratica. In: *Politiche Sociali e Servizi*, N.1, pp. 47-60.
- ^{ix} Rittel, H.W. and Webber, M. (1973) Dilemmas in a General Theory of Planning. In: *Policy Sciences*, Vol. 4, No. 2, pp. 155-169.
- ^x Pozzoli, L. (2009) Integrazione: casa, relazioni, territorio. In: Maria Chiara Patuelli e Raffaele Lelleri (a cura di), *Vivere sotto le due torri: lavoro, salute e integrazione dei cittadini stranieri a Bologna e provincia*. Bologna: CLUEB, pp. 33-63.
- ^{xi} Ambrosini, M. (2012) (a cura di), *Governare città plurali. Politiche locali per la cittadinanza e l'integrazione degli immigrati in Europa*. Milano: FrancoAngeli.
- Garcés Velástegui, P. (2018) Latin American Integration as a Wicked Problem: The Case for a Plural Approach. In: *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, Vol. 13, No.1, pp. 93-117.
- ^{xii} Cepiku D. and Meneguzzo M. (2004) Public Sector Networks: What Can We Learn from Different Approaches? In: Osborne S.P., Jenei G., Mc Laughlin K., Mike K., *Challenges of Public Management Reforms. Theoretical Perspectives and Recommendations*. Budapest: Budapest University, pp. 103-133.
- ^{xiii} O'Toole L.J. (1997) Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration. In: *Public Administration Review*, No. 57, pp. 45-52.
- ^{xiv} Kooiman, J. (ed.) (1993) *Modern Governance: New Government-Society Interactions*. London: Sage.
- Stone, D. (2008) Global Public Policy, Transnational Policy Communities, and their Networks. In: *Policy Studies Journal*, 36(1), pp. 19-38.

- ^{xv} Kickert W.J.M., Klijn E.H., and Koppenjan J.F.M. (1997) *Managing Complex Networks, Strategies for the Public Sector*. London: Sage.
- Mandell M.P. (2010) *Learning the Three “R’s” of Networks Roles, Rules and Responsibilities*. Lecture at the University of Lugano, October.
- ^{xvi} Agranoff R. (2003) *Leveraging networks: a guide for public managers working across organizations*. IBM Endowment for the Business of Government.
- ^{xvii} Mandell M.P. (2010) *Learning the Three “R’s” of Networks*, op. cit.
- ^{xviii} Definiti da Giacomo Becattini «un’entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un’area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali» (p.112). Becattini G. (1989), Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico. In: *Stato e Mercato*, 65, pp. 111-128.
- Becattini G. (1979) Dal “settore” industriale al “distretto” industriale. Alcune considerazioni sull’unità d’indagine dell’economia industriale. In: *Rivista di Economia e Politica Industriale*, vol. 5, No. 1, pp. 7-21.
- ^{xix} L’analisi della distribuzione della popolazione straniera per Paese di provenienza rileva che nel 2017 più della metà degli stranieri residenti in Roma Capitale proviene dal continente europeo, ossia il 75% della popolazione straniera. Le comunità maggiormente rappresentate sono: rumena(92’796); filippina (42’094), bangladese (31’686), cinese (19’398) e ucraina (15’377). A seguire quelle peruviana, polacca, egiziana, indiana, cingalese, moldava, ecuadoriana, albanese, marocchina e nigeriana.
- IDOS, Centro Studi e Ricerche (2018) Dossier Statistico Immigrazione. Roma: Centro Studi e Ricerche IDOS.
- Roma Capitale (2018) *Rapporto Statistico sull’area metropolitana romana. Popolazione straniera*. Available at: https://www.comune.roma.it/web-resources/cms/documents/2_Popolazione_straniera_2018DEF_CMRC.pdf
- OECD (2019) *Working Together for Local Integration of Migrants and Refugees in Rome*. Paris: OECD Publishing.
- ^{xx} Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro (2018) *La presenza dei migranti nella città metropolitana di Roma Capitale*. Roma: Direzione Generale dell’Immigrazione e delle Politiche di Integrazione - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.
- ^{xxi} D. Lgs. 18 agosto 2015, n. 142 in materia di “Attuazione della direttiva 2013/33/UE recante norme relative all’accoglienza dei richiedenti protezione internazionale, nonché della direttiva 2013/32/UE, recante procedure comuni ai fini del riconoscimento e della revoca dello status di protezione internazionale”.
- D. Lgs. 25 luglio 1998, n. 286 in materia di “Testo unico delle disposizioni concernenti la disciplina dell’immigrazione e norme sulla condizione dello straniero” (c.d. Testo unico sull’immigrazione).
- ^{xxii} Conferenza Unificata presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri il 10 luglio 2014 in materia di “Piano azionale per fronteggiare il flusso straordinario di migranti, adulti, famiglie e minori non accompagnati con la finalità di riorganizzare e razionalizzare il sistema di accoglienza a livello nazionale”.
- ^{xxiii} Cimagalli, F. (2013) Coesione sociale, alleanze e attori di snodo nel welfare locale. In: *Studi di sociologia*, 3/4, pp. 259-271.
- Boccacin, L. (2007) Il terzo settore italiano: verso una partnership sociale? In: *Studi di sociologia*, 4, pp.3 67-385.
- OECD (1991) *Mechanisms for Job Creation*. Paris: OECD publishing.
- ^{xxiv} Powell, W. W., Koput, K. W., White, D. R., and Owen-Smith, J. (2005) Network Dynamics and Field Evolution: The Growth of Interorganizational Collaboration in the Life Sciences. In: *American Journal of Sociology*, 110(4), pp. 1132-1205.
- ^{xxv} Commissione europea (2010) Manuale sull’integrazione, op.cit. (p.70).
- ^{xxvi} Forti, O., Naletto, G., Pittau, F. e Strozza, S. (a cura di) (2003) *Gli immigrati nell’economia romana: lavoro, imprenditoria, risparmio e rimesse*. Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Roma e Caritas di Roma.
- OECD (2019) *Working Together for Local Integration of Migrants and Refugees*. Paris: OECD Publishing.
- OECD (2019) *Working Together for Local Integration of Migrants and Refugees in Rome*, op. cit.
- Trulli, M., Adamczyk, A. e Latella, R. (2018) *L’associazionismo dei migranti nell’area metropolitana di Roma*. Rapporto Finale – (FAMI 2014-2020) Progetto IPOCAD Azione n.4 - Promozione della partecipazione attiva dei migranti alla vita economica, sociale e culturale, anche attraverso la valorizzazione delle associazioni.
- ^{xxvii} Kickert W.J.M., Klijn E.H., and Koppenjan J.F.M. (1997) *Managing Complex Networks*, op.cit.