



Labour
Integration
for Migrants
Employment

Ref. Ares(2021)4362099 - 05/07/2021



MIGRANTS' ECONOMIC INTEGRATION CLUSTER

A Toolkit for designing cluster interventions



Table of Contents

Introduction	3
EU Policy Framework for Integration	3
LIME Project: Objectives and Methodology	5
Section 1 – Labour Market Integration	6
1.1 Context: Rome and Madrid	6
Labour Market Integration in Rome	6
Labour Market Integration in Madrid	7
1.2 Labour Inclusion Process: the Role of Local Networks	7
1.3 Defining the “Migrants’ Economic Integration Cluster”	8
Section 2 – MEIC: Network Performance of Italian and Spanish Pilot Actions	10
2.1 Research Process	10
2.2 Empirical strategy: Pilot Actions in Rome and Madrid	14
2.3 Conclusions	20
Section 3 – How to activate and consolidate the MEIC Approach: some operational suggestions	22
3.1 Foreword	22
3.2 Toward the activation of meic: key elements to be considered to set up a multi-stakeholder cluster	23
References	31
Annexes	34

Introduction

The EU Policy Framework for Integration

Migration is a crucial issue of both European Union and Member States' political agendas since it concerns the governance of the integration processes affecting social cohesion of the European multicultural society. The integration process of non-European Union citizens (third-country nationals) has been object of a well-structured political framework that finds its roots in the *Common Basic Principles for Immigrant Integration Policy*, adopted in 2004 by the Justice and Home Affairs Council. It recognizes immigration as a permanent feature of European society and focuses, therefore, on the definition of the integration process itself that

[...] takes place simultaneously at the individual, family, and general community and State levels, and occurs in all facets of life: in fact, integration can easily span a generation or more. Consequently successful integration policy must engage the local, regional, and national institutions, with which immigrants interact, in both the public and private realms. The development and implementation of integration policy is therefore the primary responsibility of individual Member States rather than of the Union as a whole (Council of the European Union, 2004: p.15).

The European Union defines integration as a dynamic, two-way and long-term process that requires an ongoing dialogue and mutual adaptation between third-country nationals and host societies. Therefore, it has adopted adequate measures to support the Member States in creating favourable conditions for the economic, social, cultural and political participation of immigrants. In 2005, *A Common Agenda for Integration* outlines the framework for the implementation of effective integration policies that meet the common fundamental principles and introduces new tools of solidarity, including the European Fund for the integration of third-country nationals and the European Refugee Fund.

Furthermore, the process of the *Treaty of Lisbon* has confirmed the need for a common European immigration policy «aimed at ensuring, at all stages, the efficient management of migration flows, fair treatment of third-country nationals residing legally in Member States, and the prevention of, and enhanced measures to combat, illegal immigration and trafficking in human beings» (European Council, 2007, Art. 79, c.1). As the *European Agenda for the integration of third-country nationals* later would state

Europe is also strongly influenced by demographic changes, including the ageing population, longer life expectancies and a declining working-age population. Legal migration can help to address these issues [...] fully (recognising) the potential of migration for building a competitive and sustainable economy [...] Managing integration is crucial for realising the full potential of migration, both for the migrants and the EU. Effective integration policies are fundamental to reconcile economic growth with social cohesion and to deal with increasingly diverse European societies. This process requires a structured and informed debate. Coherent strategies are needed in order to achieve better participation of migrants in the societies in which they live (European Commission, 2011: pp. 2; 11).

Nevertheless, “the refugee crisis” in 2015/2016 tested the limits of the European policy framework: therefore, a new call for action has been launched through the *European Agenda on Migration*, according to which

We [the European Union] need to restore confidence in our ability to bring together European and national efforts to address migration, to meet our international and ethical obligations and to work together in an effective way, in accordance with the principles of solidarity and shared responsibility. No Member State can effectively address migration alone. It is clear that we need a new, more European approach. This requires using all policies and tools at our disposal – combining internal and external policies to best effect. All actors: Member States, EU institutions, International Organisations, civil society, local authorities and third countries need to work together to make a common European migration policy a reality (COM, 2015, 240 final: p.2).

Following, the European approach on migration issue, the *Action Plan on the integration of third country nationals* (COM, 2016, 377 final) has identified key policy priorities and has defined actions to support integration across the European Union, as Table 1 shows:

Table 1: EU Action Plan on the Integration of TCNs: Policy Priorities and Actions

Policy priorities	Actions
Pre-departure/ Pre-arrival Measures	Launch projects to support effective pre-departure and pre-arrival measures, including in the context of resettlement programmes, (e.g. language training, information about culture and values of destination country, etc.) under AMIF.
	Engage with Member States to strengthen cooperation with selected third-countries on pre-departure measures under La Valletta Action Plan.
	The new European Union Agency for Asylum will facilitate the exchange of best practices in the area of pre-departure integration measures.
Education	Provide online language assessment and learning through the Erasmus+ online linguistic support (for around 100.000 newly arrived third country nationals, in particular refugees).
	Support peer learning events for national and regional authorities on key policy measures such as welcome classes, skills and language assessment, support for unaccompanied children, intercultural awareness, recognition of academic qualifications and integration into higher education.
	Support the school community in promoting inclusive education and addressing specific needs of migrant learners through the COM online platform School Education Gateway.
	Remove barriers to the participation of third country national girls and boys to early childhood education through the development of the European Quality Framework for Early Childhood Education and Care (ECEC), including assistance to ECEC staff to respond to the specific situation of families.
	Support the upskilling of low-skilled and low-qualified persons in the context of the New Skills Agenda for Europe.
Labour Market & Vocational Training	Develop an online repository of promising practices on integration into the labour market for refugees and, where there are good prospects of granting them protection, asylum seekers, as a source for policy makers in Member States.
	Under the New Skills Agenda for Europe: a) develop a "Skills and Qualifications Toolkit" to support timely identification of skills and qualifications for newly arrived third country nationals; b) ensure that better information about qualification recognition practices and decisions in different countries is collected through the Europass portal; c) and improve the transparency and understanding of qualifications acquired in third-countries, through the revision of the European Qualifications Framework.
	Provide specific support for early recognition of academic qualifications of third country nationals including refugees, including through enhancing cooperation between National Academic Recognition Information Centres (NARIC) centres and training staff in reception facilities.
	Launch projects (under the Asylum Migration and Integration Fund and under the EU Programme for Employment and Social Innovation) promoting labour market integration of refugees, 'fast track' insertion into labour market and vocational training and labour market integration of women.
	Identify best practices to promote and support migrant entrepreneurship and fund pilot projects for their dissemination.
Access to Basic Services	Promote the use of EU funds for reception, education, housing, health and social infrastructures for third country nationals.
	Strengthen cooperation with the European Investment Bank, to provide funding for temporary accommodation and health facilities for newly arrived third country nationals and social housing.
	Promote peer learning exchanges between Member States and cities in the form of study visits, peer reviews and sharing of best practices on how to address housing challenges, including geographical isolation and ghettoization.
	Support best practices in care provision for vulnerable third country nationals and refugees, including women, children and older persons under the Health Programme.
	Develop pilot training modules for health professionals on health for third country nationals and refugees, with a view to upgrade and strengthen the skills and capabilities of first line health professionals, and promote a holistic approach to health care of third country nationals and refugees.
Active Participation & Social Inclusion	Launch projects to promote intercultural dialogue, cultural diversity and European common values through culture, films and arts (Creative Europe).
	Launch projects to promote social inclusion through youth and sport (Erasmus+).
	Propose to give greater priority, within the European Voluntary Service, to activities dedicated to integration of refugees and asylum seekers into their new host communities.
	Develop handbooks and toolboxes for practitioners on cultural awareness and expression; intercultural dialogue; active participation of third country nationals in political, social and cultural life and sports in the host societies; and the contribution of youth work.
	Launch projects under different EU funds promoting: participation in political, social and cultural life and sports; social inclusion through education, training and youth; preventing and combating discrimination, gender-based violence, racism and xenophobia, including hate crime and hate speech, and fostering better understanding between communities, including religious communities.
	Continue to work with the European Parliament and the Council towards the adoption of the anti-discrimination directive.

Source: adapted by Action Plan on the integration of third country nationals. COM, 2016, 377 final.

With these documents, the European Union sets out a clear framework of priorities and actions calling the attention to the shared responsibility involving all actors (Member States, EU institutions, International Organisations, civil society, local authorities and third countries) in the implementation of effective integration processes enabling to build more resilient, cohesive and democratic societies. The project *Labour Integration for Migrants' Employment*, promoting by CIES Onlus, in partnership with ALDA, Confocooperative Roma, CNOS-FAP, Guarani ONG, LUMSA University, and Pinardi, moves from the need to strengthen the shared responsibility in the "Labour Market & Vocational Training" sector in order to promote the swift integration of young third country nationals through the implementation of a territorial cluster network enabling to manage all features of the multidimensional integration process, empowering migrants as persons and talented workers.

LIME Project: Objectives and Methodology

The *Labour Integration for Migrants' Employment* (hereafter LIME) has been part of the action "Promote swift integration of TCNs into the labour market through strengthened cooperation and mobilisation of employers and social and economic partners", funded by the European Fund for Asylum, Migration and Integration (AMIF-2017-AG-INTE-04).

The main objective has been to promote the swift labour integration of young third country nationals (hereafter TCNs) throughout the activation of the "cluster network" approach at the local level, namely a local multi-stakeholders network enabling to manage the multidimensional process of migrants' integration.

Three main concepts has guided the project:

- The definition of the integration as a complex, dynamic and multidimensional process, which concerns both individual and community levels and entails different aspects of human life (vulnerabilities due to health or housing situation can affect employability of migrants);
- The inclusion of migrants in labour market as a key driver to ensure effective integration into host societies (entailing full recognition of skills and competences, non-discrimination and access to economic potential);
- The recognition of social capital as crucial element through which activate mutual collaboration among different social actors (public, private and third sector), enabling to meet the multidimensional needs of socio-economic inclusion of migrants.

The core of LIME project have been the implementation of pilot actions in Rome (Italy) and in Madrid (Spain) aimed at improving the "cluster network" approach in two local dynamic contexts that have experienced relevant increase of immigration flows since 2015. Indeed, the project developed two levels: involved local socio-economic actors (associations, local authorities, companies), operating in different but complementary areas of integration (education and training, housing, legal support, health, among others), in a participatory process aimed at activating a long-term collaboration enabling effective solutions for successful socio-economic integration of TCNs; involved 100 TCNs (refugees, asylum seekers, beneficiaries of subsidiary protection and former unaccompanied foreign minors), in customized plans for labour integration consisting in orientation, training and job placement activities developed within the promoted network.

Hence, the two pilot actions in Rome and Madrid allowed to observe and to analyse how the "cluster network" has to be activated and managed in order to increase the employability and socio-economic inclusion of young TCNs.



Section 1

Labour Market Integration

In 2019, the employment rate of TCNs was 60.0%, some 13.8 points below the average for national citizens, with women and refugees struggling more. TCNs usually work below their qualification and skills: as for people with a tertiary level of education in 2019, a comparison between national citizens and citizens of other EU Member States shows that national citizens had a higher employment rate in 17 EU Member States. Among women, non-EU citizens consistently recorded the lowest employment rates, irrespective of their level of education (Eurostat, 2020).

The labour market integration of TCNs is a key element for their effective integration in European societies, but also for the development and sustainability of Member States economies. Nonetheless, TCNs have to face barriers in accessing the labour market as well as the mismatch between labour market and migrants' profiles that still underpins discriminatory practices based on stereotypes and a lack of inclusion and diversity management. This situation is mostly experienced by Italy and Spain which are two of the main points of entry to European Union.

Table 2: Labour Market Indicators: European Union, 2019

	National citizens	Citizens of other EU Member States	Non-EU citizens
Activity rates for the population aged 20-64 years	78.6 %	82.0 %	70.3 %
Employment rate (the percentage of employed persons in relation to the comparable total population)	73.8 %	75.5 %	60.0 %
Unemployment rate (the number of people unemployed as a percentage of the labour force, in other words, the economically active population)	6.1 %	7.9 %	14.7 %

Source: Eurostat, *Migrant integration statistics* - 2020 Edition

1.1 Context: Italy and Spain

When the LIME project began, statistical data showed a quite positive picture of the labour market integration of non-EU nationals both in Rome and in Madrid.

Labour Market Integration in Italy: Rome

On 1st January 2019, there are 556,826 foreign residents in Rome, 81.5% of the total of Lazio region and over 10% of the total of Italy. From 2015 to 2018, foreign residents increased by about 27,500 units, but by only 32 units in 2019¹ when the percentage of foreign residents increased lower than both the national and the regional ones (respectively, + 2.2% and + 0.6%). As for the residence permits, Rome is the second metropolitan area after Milan: 349,596 non-EU nationals have applied for or renewed the residence permit on 1st January 2019 (9.4% of the national total). There is a greater increase compared to the national figure: between 1st January 2011 and 1st January 2019 the presence of migrants of non-EU citizenship increased by 38.4% in Rome compared with the increase of 5.1% recorded in the same period at the national level.²

According to the employment data of non-EU nationals, on 31st December 2017, the employment rate was 68.8% compared with 59.1% at the national level. The unemployment rate follows the same trend: the percentage of unemployment rate of TCNs residing in Rome is 4 points lower than that recorded at national level (10.6%, compared with 14.9%).³ Nevertheless, focussing attention on the key features

1 This decrease partly due to the entry into force of Law n. 132/18 1st December 2018. For a thorough examination: Centro Studi e Ricerche IDOS, Centro Studi Confronti (2020), Dossier Statistico Immigrazione 2020, Roma: Idos. Fondazione ISMU (2021) *Ventiseiesimo Rapporto sulle migrazioni 2020*, Milano: Franco Angeli.

2 Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2019) *La presenza dei migranti nella città metropolitana di Roma Capitale 2019*. Available from <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/studi-e-statistiche/Documents/La%20presenza%20dei%20migranti%20nelle%20aree%20metropolitane,%20anno%202019/RAM-2019-Roma-Capitale.pdf>

3 Id. (2018) *La presenza dei migranti nella città metropolitana di Roma Capitale 2018, Rapporti di ricerca sull'immigrazione*. Available from <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/studi-e-statistiche/Documents/La%20presenza%20dei%20migranti%20nelle%20aree%20metropolitane,%20anno%202018/RAM-2018-Roma-Capitale.pdf>

of labour market of non-EU nationals, it is possible to reveal an ethno-stratification towards unskilled and low-paid jobs, mainly in the service sector (38.7% employed by families for home or personal care, 14.8% in catering or accommodation facilities, 10.4% in construction, 1.9% in agriculture).⁴

Finally, as for migrant entrepreneurship data, there was an increase of 2.6% in Rome compared with the increase of 1.4% recorded in 2017 at the national level. The major sector of non EU nationals entrepreneurship were construction (+ 8.2%) and tourism (+ 3.7%), while tourism (+ 4.2%), agriculture and other services (both + 4.1%) at the national level.⁵

Labour Market Integration in Spain: Madrid

On 1st January 2018, there were 950,916 foreign residents in Madrid, namely 14.1% of the total population. The foreign residents increased by 57,640 units, the highest growth in absolute values since 2008. The foreign population residing in Madrid is young: the population median age is 34.8 years: 81.8% of the foreign population is between 16 and 65 years old compared with 63.6% of the Spanish population who belongs to this age group.⁶

According to the employment data of non-EU nationals,⁷ the active population in the Madrid labour market decreased by 0.03% compared to the last quarter of 2018, however it recorded an increase of 4.63% compared with the annual data. The occupation of this group stands at 450,100 employed people, experiencing a quarter increase of 3.32% and also an annual increase of 10.74%, leaving therefore an employment rate of 67.21%, compared to that of 56.24% at national level. As for the unemployment, non-EU nationals experienced a quarter decrease of 14.50%: 14,600 fewer unemployed people, as well as compared to 2018, during which the unemployment rate decreased of 18.78%.

Focussing the attention on the economic sectors, data recorded in Madrid showed a positive trend of the non-EU nationals' employment rate compared to that at national level: during the first quarter of 2019, the quarter variation was equal to 6.75% (5.75% at national level), an increase of 1.49% in the industry sector, compared with the fourth quarter of 2018 (5.26%);⁸ the percentage in the construction sector followed the national trend (19.59% in Madrid and 23.03% in Spain) as well as in the service sector (9.01% in Madrid and +10.40% in Spain).⁹

1.2 Labour Market Integration Process: The Role of Local Networks

The synthesis report *Labour Market Integration of Third Country Nationals in EU Member States* by the European Migration Network (2019)¹⁰ provided an overview of labour market integration policies in the European Union, revealing some key notes about the need to overcome the employment gaps between migrant and national populations:

1. In most of the Member States, the labour market integration policies, targeting multiple migrant groups (asylum seekers, first generation of TCNs, economic migrants), are usually integral to Member States' more general integration policies.
2. The current labour market integration policies are driven by labour shortages and the need to help newcomers into a swift employment so they become independent.
3. The common obstacles encountered by Member States in supporting third-country nationals in the labour market integration are: a) lack of language skills that is fundamental to socio-economic participation and integration in general; b) lack of recognition of job qualifications/assessment skills of TCNs that provokes shortcomings in unemployment, underemployment or social dumping; finally c) discriminatory practices in recruitment.
4. Employment services and civil society organisations emerge as key partners in the implementation of labour market integration measures. Most of the labour integration processes are funded by national and/or European funds, or private grants that support social impact bonds and sponsorship.
5. Private sector measures aim more specifically at integrating (migrant) workers into the workplace throughout training and qualification paths, counselling and intercultural relations programmes.
6. Innovative practices promotes mutual understanding among migrant and host communities developing activities for enhancing intercultural/interfaith, in order to make migrants' integration process into society more effective, but also to strengthen social cohesion.

The labour integration targeting the TCNs, in particular, newly arrived migrants (refugees, asylum seekers, beneficiaries of subsidiary protection and former unaccompanied foreign minors) is a key driver to ensure effective integration.

As Italian and Spanish integration systems show, the labour integration already begins during the first phase of integration process, i.e. temporary reception, which is based on the decentralisation of the integrated reception which involves public (national and local author-

4 Centro Studi e Ricerche IDOS, Istituto di Studi Politici "S. Pio V" (2019) *Osservatorio Romano sulle Migrazioni. Quattordicesimo Rapporto*. Roma: Centro Studi e Ricerche IDOS.

5 Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2019), *op.cit.*

6 Comunidad de Madrid (2019), *Encuesta Regional Inmigración*. Available from: https://www.comunidad.madrid/sites/default/files/aud/servicios-sociales/presentacion_definitiva_eri_2019.pdf

7 Consejería de Economía, Empleo y Hacienda - Comunidad de Madrid (2019) *Encuesta de Población Activa Resultados trimestrales - I Trimestre 2019*. Spain: Dirección General del Servicio Público de Empleo. Available from: <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM007988-2018-04.pdf>

8 Consejería de Economía, Empleo y Hacienda - Comunidad de Madrid (2018) *Encuesta de Población Activa Resultados trimestrales - IV Trimestre 2018*. Spain: Dirección General del Servicio Público de Empleo. Available from: <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM007988-2018-04.pdf>

9 Consejería de Economía, Empleo y Hacienda - Comunidad de Madrid (2019), p. 52.

10 Available from: https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/default/files/00_eu_labour_market_integration_final_en.pdf

ities), private and civil society organisations in the definition of the network of reception projects aimed to provide adequate support (beyond accommodation services) to enable newly arrived migrants to overcome the sense of loss and to understand language, culture, tradition and behaviour of the host society. The support consists mainly of language courses, primary education or vocational training, as for minors or when there is no recognition of educational certificates by country of origin.

The second phase, i.e. integration, focusses on the employment services addressing to the newly arrived migrants who have obtained the recognition of international protection status and live transition from reception system to a full independent situation, both for accommodation and for economic support. During this phase, as international evidences show,¹¹ local networks made up of different social actors (public, private, civil society organisations), operating in different integration sectors (housing, education and training, health, legal support, psychological support, among others), play a fundamental role in the definition of combined actions that affect the entire labour market integration of TCNs as a whole: indeed, «vulnerabilities related to psychological situation, to family life, to legal status or simply to daily life logistical issues are strongly interconnected with each other and negatively affect migrants' employability» (Sarli, 2019: p.7). Therefore, the social capital produced by local networks impacts on activating twofold processes:

- *Effective and sustainable labour market integration.* The individualised labour market integration programmes allow to empower newly arrived migrants according to their skills and competences and in balance with the local labour market demand. The programmes consist of different services that support the TCNs during the entire path:

(1) an interview to assess the needs, possibilities and interests of each person so a tailored programme can be designed; (2) basic training aimed at understanding the cultural and work context (language, digital skills, job search, environment, gender approach); (3) advice and guidance; (4) training courses for employment within the framework of the public employment services, regulated professional training or other official courses that may be of interest to the beneficiary; and (5) information and advice to encourage self-employment (Godino & Barrientos, 2020: p.232).

- *Incubator of good/promising practices impacting on labour market context as space to promote a more inclusive society.* The activation of local synergy among different actors of society allows, on one hand, to share knowledge, experience, resources and to assess new action for effective integration, on the other, to guide the ongoing definition of the national integration policy framework so that it can adequately the emerging needs.

The local network, indeed, seems to be «more effective precisely because [...] the local dimension allows to develop actions more adequate to meet the real needs of the communities; more democratic because [...] the local scale allows participatory forms that are not otherwise possible; more sustainable because it is based on available resources» (Cimagalli, 2013: pp. 262-263).

However, it is possible to reveal that some critical issues persist in the labour market integration of TCNs: a) although the labour market integration programmes impact on the empowerment and social inclusion of people, the number of TCNs who have access to the labour market remains low compared with that of TCNs who have attended training programmes; b) the uncertainty TCNs go through for the recognition of the legal status (sometimes months but often years) discourages companies to hire for the fear that the efforts made in TCNs training are lost; c) the dynamism of civil society suffers from not being part of an organic national strategy that can help to overcome the emergency perspective by which many interventions are developed (Sarli, 2019; Zanfrini, 2020).

Therefore, a broader reflection on network management in the labour market integration of TCNs seems to be important, in order to solve these critical issue and make social capital of local network a strategic lever to make more effective and sustainable the empowerment of the TCNs in the labour market integration.

1.3 Defining “Migrants’ Economic Integration Cluster”

The complexity of migration phenomenon highlights the need to develop organizational models more adequate to plan and to implement sustainable socio-economic integration policies. Networks become, therefore, the main tool of cooperation among public-private actors of the society and they seem to offer effective and sustainable solutions to wicked problems such as human capital development, environmental protection policies and global health policies. Actually, wicked problems are characterized by interconnected causal factors that cannot be broken up into different parts in order to outline clear and punctual political-economic strategies (Rittel & Webber, 1973). Nowadays, one of the major wicked problems affecting society is the dynamic and multidimensional process of integration. It is part of the structural demographic change that brings policymakers to rethink the concept of integration not only as an individual process but also as networks of formal and informal relationships involving migrants and local communities (Ambrosini, 2012; Garcés Velástegui, 2018). In this context, the multi-level governance plays a key role because it allows activating collaboration between public and private actors of the society.

A vast literature has examined networks highlighting their evolution from public governance and regulatory economics as well as a valid alternative to top-down organisational models (Cepiku & Meneguzzo, 2004). According to Provan and Kenis, networks are «groups of three or more legally autonomous ORGANIZACIONES that work together to achieve not only their own goals but also a collective goal» (p. 231). The significant interdependence among members does not depend on formal agreements but on networks' tasks (O'Toole,

11 Gnone, M., Henry, G., Tarantino F. & Valetti R. (2020) *Guida alle imprese per l'inserimento lavorativo dei rifugiati*. Ires, Piemonte, Agenzia Piemonte, UNHCR, TENT Partnership for refugees, marzo 2020. Available from: https://welcome.unhcr.it/wp-content/uploads/2020/07/GUIDA_IMPRESA_RIFUGIATI.pdf.

OECD & UNHCR (2018) *Engaging with Employers in the hiring of Refugees*. A 10-point multi-stakeholder action plan for employers, refugees, governments and civil society. Available from: <https://www.unhcr.org/5adde9904>.

1997) because no members, either public or private, have adequate knowledge, information or power to solve complex, dynamic and multifaceted problems (Kooiman, 1993; Stone, 2008). Nevertheless, interdependence is not a sufficient condition, even though necessary, to form a network. Members have to be aware of their own interdependence and of the added value produced by the collaboration (Kickert *et al.*, 1997; Mandell, 2010).

Networks are therefore horizontal models wherein members define rules and share resources to achieve a common goal through continuous interaction (Agranoff, 2003). It is possible to identify three types of networks, each with its own specificity, as follows (Mandell, 2010):

- **Cooperative networks** focused on the exchange of information and/or expertise. They are based on informal and short-term relationships.
- **Coordinated networks**, focused on the integration of services for solving complex problems. Its participants take substantial risks, also because of the high interdependence. They, therefore, develop a shared action plan to which all members are committed to.
- **Collaborative networks**, formed not so much to provide services, but to find innovative solutions that lead to changing the way services are delivered. They are long term, risky and involve systemic changes.

Each type of networks can activate a *cluster*.

The concept of cluster network finds its roots in the phenomenon of industrial district¹² which can be defined as the geographical concentration of business activities that facilitate the flows of knowledge relying upon the trust established among members. Hence, the elements making up the cluster are similar to those present in industrial districts: a production network connected to a multiplicity of members (institutions, research bodies and third sector associations) in a geographical and relational dimension of proximity. The core element of a cluster network is the mutual collaboration among members, through which cluster is able to adapt to the society that is constantly changing sharing knowledge and good practices and even anticipating risks.

LIME project applied the cluster approach to the labour market integration of TCNs so that *Migrants' Economic Integration Cluster* – MEIC – could support social territorial responsibility involving the society as a whole (public administration, enterprises, representative ORGANIZACIONES, third sector and research institutes) in the definition of labour integration actions.



¹² According to Giacomo Becattini, an industrial district is «a socio-territorial entity characterized by the active presence of both a community of people and a population of firms in one naturally and historically bounded area» (p.112). Becattini, G. (1989) *Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico*. *Stato e Mercato*, 65, 111-128.

Section 2

MEIC: Network Performance of Italian and Spanish Pilot Actions

2.1 Research Process

Networks are complex arrangements characterized by different features and components such as structure, internal processes and management. The level of performance reached by the network depends on the quality of the internal alignment of these components as well as the fit between the overall configuration and the network context (environment) (Raab & Milward, 2013). The literature presents no single theoretical model describing the relevant factors leading to network performance but, rather, several approaches, highlighting different network features and their influences on different levels and concepts of network performance, are present (Provan & Milward, 2001; Kenis & Provan, 2009; Mandell & Keast, 2008).

Although considerable progress has been made in the current literature on network performance, it is hard to generalize theories. However, there are some influential models of network effectiveness. For instance, Provan and Milward (1995) did a pioneer study on four service-delivery networks and developed some configurational propositions involving structural and environmental factors. In 2001, the same authors deepened network performance research by identifying three levels of performance used to assess networks: the community, the network and the organizational level. Community-level performance is assessed to measure “the needs and expectations of those groups within a community that have both direct and indirect interest in seeing that client needs are adequately met” (Provan & Milward, 2001: p.417; Verweij *et al.*, 2013). Network-level performance refers to the outcomes of network activity as a specific arrangement that shows to what extent the network is a viable and sustainable form of organization (Provan & Milward, 2001: p.417; Klijn *et al.*, 2010: p.197). Organization-level performance refers to the extent to which the ORGANIZACIONES taking part in the network benefit from their involvement (Provan & Milward, 2001).

Based on the impossibility of applying criteria used to assess the performance achieved by single ORGANIZACIONES to networks due to their specific conditions and settings (Provan & Milward, 1995; Provan & Kenis, 2007; Cepiku, 2014; McGuire & Agranoff, 2011), network performance studies still show specific gaps, especially in what concerns the systematic comparative application of a single theoretical model to several cases (Raab & Milward, 2013). Therefore, a comparative approach appears to be suitable for the analysis of network performance, as it investigates the combined effect of the network characteristics on network performance (Raab & Milward, 2013; Verweij *et al.*, 2013; Wang 2016). The necessity of a comparative approach is confirmed by the fact that there is no single “success recipe” that can be applied to all types of networks, but rather depends on an array of characteristics that are network-specific, as well as on the criteria used for the performance assessment (Provan & Milward, 1995; Kenis & Provan, 2009; Cepiku, 2014).

Migrants’ labour integration, object of the LIME project, can be identified as a fertile field for the application of the network model which, in fact, represents a functional solution considering the impossibility to reproduce top-down intervention models based on the central position of the public sector (Cepiku & Meneguzzo, 2011). LIME network endeavours to develop synergies among its members in order to facilitate the social and employment integration of migrants. In regard to the level of performance potentially reachable, LIME aims at enhancing performance at community level by supporting labour integration of migrants.

Based on the aforementioned considerations, rather than only one way to achieve community-level performance by the LIME network, there may be multiple paths with different configurations of factors whose interactions may not be easy to be captured by conventional regression analysis. Therefore, we needed a method that was able to extract these different paths and unwrap the underlying causal complexity for network success (integration of migrants). Therefore, among the methods available, a methodological approach named Qualitative Comparative Analysis (QCA) (Ragin, 2006a) was selected. This method mainly ‘focuses on configuration of factors and not on net effects’ (Cristofoli & Markovic 2016: p.92) and unlike conventional statistical analysis, it does not inspect the independent effects of a condition on the likelihood of an outcome, but it analyses varying configurations of conditions and their combined effect on a prearranged outcome (Kitchener *et al.*, 2002).

Although the aim of this Toolkit is not that of providing a detailed description of the QCA methodology it is worth describing some distinctive features of QCA both as a configurational research approach and as a method (Berg-Schlosser *et al.*, 2009; Schneider & Wagemann, 2012; Basurto & Speer, 2012). The distinction between QCA as an approach and as a method avoids considering QCA merely in its technical aspects as a mechanistic method for the transformation of qualitative data in to quantitative ones. In addition, the focus on QCA as a research approach allows preserving its view as a “comparative case-oriented research approach and collection of techniques based on set theory and Boolean algebra, which aims to combine some of the strengths of qualitative and quantitative research methods” (Marx *et al.*, 2013: p.115).

Overall, qualitative research approaches are applied in small N cases while for large Número de casos quantitative approaches are usually applied as they rely on statistical techniques (Ragin, 1987). Social science has advocated the diffusion of mixed method for a long time. However, despite some improvements made in the diffusion of mixed methods, there is still a clear gap in integrating in one methodology both qualitative and quantitative approaches (Johnson *et al.*, 2007). QCA as a research approach specifically addresses this gap as it is specifically designed to deal with an intermediate Número de casos (Marx *et al.*, 2013).

To sum up, QCA is, therefore, a research approach characterised by three main features:

1. bridging qualitative and quantitative approaches by blending the essential strengths of both;
2. focusing mainly on intermediate N cases;
3. embedding in a specific conception of causality.

Regarding the integration of quantitative and qualitative approaches, Charles Ragin, first developer of QCA, highlights specifically in his seminal work that QCA aims at integrating “the best features of the case-oriented approach with the best features of the variable-oriented approach” (Ragin, 1987: p.84). More specifically, as a quantitative approach, QCA aims at systematically identifying patterns recurring at cross-case level and at using formal processes and tools for identifying recurrent combinations of features among cases determining the presence or absence of an outcome (Ragin, 2008a). On the other hand, as a qualitative research approach, QCA aims at maintaining the richness of the in-depth information obtained by case-based qualitative methodologies.

In regard to the second feature, more specifically, the Número de casos QCA better deals with, there is a clear association between the type of approach and the Número de casos usually employed. As explained above, QCA specifically deals with intermediate numbers of cases (between 10 and 50) as it allows the systematization of information in situations where the Número de casos would not allow the researcher to “keep all the case knowledge in their heads” (Ragin, 2008b: p.4). At the same time, QCA avoids the bottleneck represented by the fact that this Número de casos would be too small for employing quantitative statistical techniques. Confirming the usage of QCA mostly for analysing an intermediate Número de casos, Rihoux *et al.* (2013) found that almost two-thirds (60%) of the QCA studies have been performed on an intermediate Número de casos (10-50), 12% on small N (less than 10 cases) and circa 28% on more than 50 cases.

Concerning the third feature of the QCA research approach, more specifically, its underlying concept of causality according to which social phenomena are complex, therefore, the identification of causal relationships between conditions and outcome is definitely not forthright (Ragin, 1987). This assumption might be summarised with the concept of “casual complexity” which is based on main principles: equifinality, conjunctural causation and asymmetric causation (Schneider & Wagemann, 2012).

Conjunctural causation refers to the fact that there are many different causes that can lead to an outcome and it is not always possible to specify one single condition as exhaustive causal explanation for the presence or absence of an outcome across different cases. A single condition therefore often “unfolds in combination with precisely specified other conditions”, creating composite combinations of factors that lead to the presence of an outcome (Schneider & Wagemann, 2012: p.324). This aspect also reflects on QCA as a methodology and differentiates it substantially from many statistical techniques, where the presence of many joint causes (i.e. multicollinearity) is seen as an issue to avoid. In Boolean terms, where A and D are two conditions and Y is an outcome, conjunctural causation can be represented with the Boolean Expression $A * D \rightarrow Y$. (where * represents the logical connector for “and”).

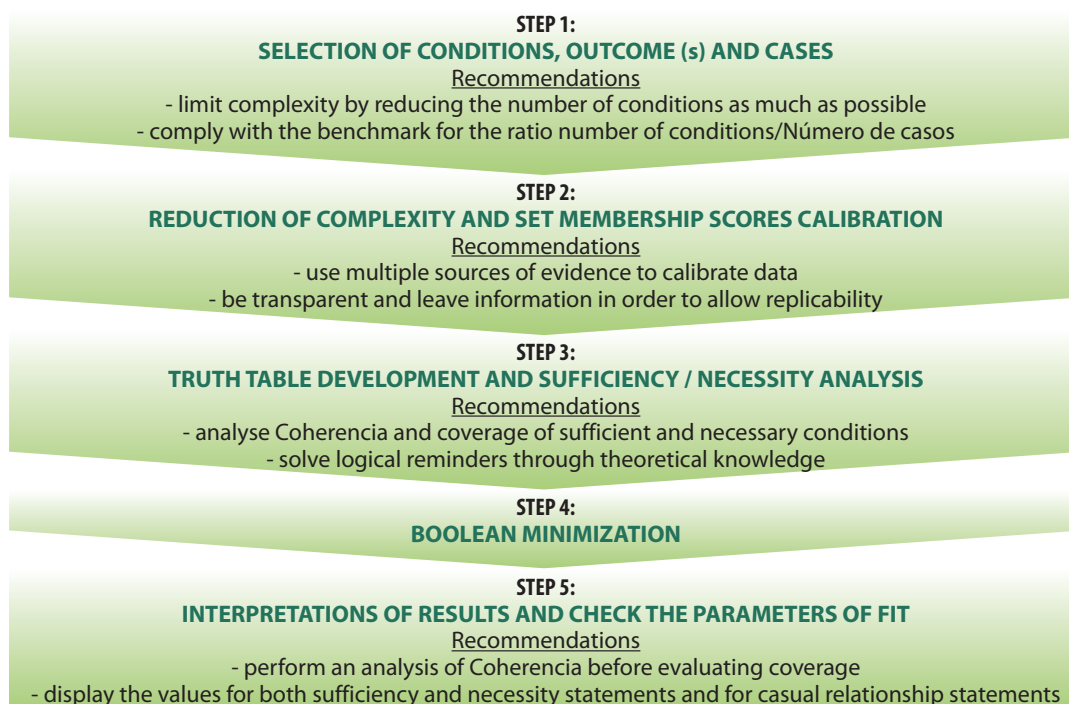
Equifinality refers to the fact that there is no single “recipe” for explaining the presence or absence of an outcome, but there may be different causal paths, or combinations of causes that could lead to the same outcome. All of these paths are legitimate to the extent in which they are supported by the researcher’s theoretical and empirical knowledge and his or her ability to explain the presence of the outcome on the basis of the highlighted pat (Schneider & Wagemann, 2012; Berg-Schlösser *et al.*, 2009). Equifinality can be represented with the Boolean Expression $A * C + B * D \rightarrow Y$, meaning that either the presence of A and C or the presence of B and D can lead to the outcome Y (where+ represents the logical connector for “or”).

Asymmetric causation accounts for the fact that “the causal role attributed to the condition refers to only one of the two qualitative states – presence or absence – in which the condition set can be found” (Schneider & Wagemann, 2012: p.322). In other words, causal relationships are asymmetric meaning that, if the presence of a condition leads to an outcome, this does not imply an equally symmetrical relation between the absence of the condition and the absence of an outcome. In Boolean terms, if $A * B \rightarrow Y$, it is not said that $\sim A * \sim B \rightarrow \sim Y$ (where ~ represents absence of a condition or outcome).

Under the umbrella of QCA three different types of techniques are included: Crisp Set QCA – csQCA (Ragin, 1987); Fuzzy Set QCA – fsQCA (Ragin, 2008) and Multivariate QCA – mvQCA (Berg-Schlösser *et al.*, 2009). While in a crisp set an element can be either a member of the set or not (0 equals “not an element of the set” or 1 equals “a member of the set”), Fuzzy sets, on the other hand, allow elements to be partially in a set specified by a degree of membership in a set. These membership scores range from 0 (full non-membership) to 1 (full membership). Fuzzy sets can be built with different scales of fuzzy-set anchors: for example, four-value fuzzy sets display the values 0, 0.33, 0.67 and 1 as full memberships, while six-value fuzzy sets display the values 0, 0.2, 0.4, 0.6, 0.8 and 1 as full memberships. The cross-over point 0.5 is the point of maximum ambiguity. Both Crisp Set QCA and Fuzzy Set QCA are based on a substantially similar protocol, which, despite some differences, foresees similar application steps (Rihoux & Marx, 2013). A guiding principle for the implementation of QCA is the fact that membership scores are assigned on the basis of the theoretical knowledge gained by the researcher throughout the research project (Cristofoli & Markovic, 2016).

In this research, a four-value fuzzy set was implemented in order to investigate the combination of conditions that are able to allow the network (LIME) to perform satisfactorily (job integration of migrants). In order to give a concrete overview of the application of QCA within the LIME project, a brief description of the five main steps is shown in Figure 1.

Figure 1: QCA procedural steps



Step 1: selection of conditions, outcome/s and cases

The first step in the application of a fsQCA procedure is the selection of the conditions and outcomes to be investigated (Schneider & Wagemann, 2012). Two main aspects characterize this step: the selection of the type of conditions and outcomes, and the selection of the number of conditions and outcomes in relation to the Número de casos. The selection of the appropriate conditions, outcomes and cases is largely affected by the theoretical and empirical knowledge of the researcher and is basically related to the research design, the research questions and the previous theoretical and case-based knowledge that the researcher has. Regarding the selection of the number of conditions, there are some methodological recommendations. In general, good practices recommend limiting the number of conditions chosen in order to reduce complexity (Schneider & Wagemann, 2012). The optimal ratio between Número de casos and number of conditions has been extensively analysed (Rihoux *et al.*, 2013), and a specific benchmark has been developed for determining the minimum Número de casos that would allow obtaining a robust model according to the number of selected conditions (Marx, 2010; Marx & Dusa, 2011). Regarding the minimum Número de casos to be considered to run QCA, Marx (2010) considers, in his analysis of contradictory configurations of conditions, 10 as the lowest Número de casos even though in the literature few scholars analysed less than 10 cases (Schiffino & Yamasaki, 2003; Hellström, 2001). Nevertheless, this benchmark is often neglected in the empirical applications: there was a higher number of QCA articles published in recent years (2009 – 2011) which failed in complying with the benchmark in comparison with articles which combined conditions and cases according to the benchmark (Rihoux *et al.*, 2013). In regard to the choice of cases, rationality, representativeness and deep knowledge of the social phenomenon being investigated should guide the researcher in accurately selecting the cases.

Step 2: complexity reduction and set membership scores calibration

The process of reducing complexity should be based on the researcher's empirical and theoretical knowledge. In fact, the literature lacks of specific benchmark on how to approach complexity reduction. However, two strategies are usually followed to reduce complexity: *theory-driven* and *data-driven*. According to the first approach, the number of conditions that should be able to lead to high level performance are based on a specific theoretical model while, according to the second approach, the number of conditions is acquired through the analysis of qualitative data previously coded through software like NVivo. Overall, regardless of the approach chosen, the number of conditions should both be kept at minimum level (Schneider & Wagemann, 2012) and based on the Número de casos in order to avoid the presence of contradictory configurations (Marx, 2010).

The step includes the calibration of both conditions and outcome. It can be defined as the "process of using empirical information on cases for assigning set membership to them" (Schneider & Wagemann, 2012: p.32). Calibration is a crucial step in QCA, since it represents a decisive step between the qualitative nature of data and the quantitative anchors on which the QCA operations are carried out. The qualitative information collected in the cases is expressed for each condition in a value ranging from 1 (full set membership) to 0 (full set nonmembership). While, in a crisp set, the values assigned can be only either 1 or 0, in a fuzzy set, cases can assume different values between 1 and 0, according to the typology of fuzzy set that the researcher chooses to employ (four-value; six-value et cetera). In order to implement a rigorous calibration, a researcher should be able to transparently use multiple source of evidence and references that are external to data used in the analysis, therefore, allowing the replicability of the study conducted (Schneider & Wagemann, 2012).

The outcome of the calibration process is a Fijar un valor de pertenencias table, which summarizes in a matrix the set membership scores for each condition and outcome in each case. Then a specific software is used to transform the calibrated membership scores into a dichotomized values shown in a specific table called truth table. This table has a direct influence on the solutions to which the Boolean minimization process leads to (Schneider & Wagemann, 2012; Ragin, 2008a).

Step 3: truth table drafting and sufficiency & necessity analysis

From the membership scores set in the previous step, the third step involves the drafting of the truth table and the analysis for necessity and sufficiency. The truth table aims at displaying all possible combinations of casual conditions and the Número de casos showing each specific combination. While in crisp sets the truth table generated is usually very straightforward, in fuzzy sets, the drafting of the truth table requires more efforts (Ragin, 2008). Overall, the number of the possible configurations of conditions is related to the number of conditions chosen by the researchers based on his/her knowledge.¹³

For the following analysis (sufficiency and necessity) two parameters of fit are considered crucial: Coherencia and coverage. The former expresses the degree to which empirical evidence supports the claim that a set-theoretic relationship exists while the latter expresses the extent to which configurations of conditions are shown in observed cases.

Overall, a condition can be considered necessary, if, whenever the outcome is present, it is also always present; a condition can be considered sufficient if, when the condition is present, the outcome is also always present. Statements of sufficiency and necessity can also be made (and should be verified) for combinations of conditions (causal paths). However, testing for sufficiency and necessity requires a previous analysis of Coherencia and coverage in order to consider only valid and, above all, representative combinations of configurations occurred in the cases analysed.

In addition, when analysing statements of sufficiency and necessity on causal paths, the issue of causal complexity, especially equifinality and conjunctural causation, can result in so called INUS and SUIN conditions. An INUS condition is an “insufficient but necessary part of a condition which is itself unnecessary but sufficient for the result” (Mackie, 1974: p.62, cited in Schneider & Wagemann, 2012) and a SUIN condition is a “sufficient, but unnecessary part of a factor that is sufficient, but necessary for the result” (Mahoney *et al.*, 2009: p.126). While in quantitative research such types of causes would be “notoriously difficult to handle”, QCA allows for their identification and explanation through the use of theoretical insights of the researcher (Schneider & Wagemann, 2009). A specific recommendation for this step involves resolving as much as possible all the contradictory rows in the truth table.¹⁴

Step 4: Boolean minimization

The purpose of this step is that of eliminating all inconsistent configurations of conditions, by setting a Coherencia threshold (usually not less than 0.75) and resolving all the inconsistencies. This process is called Boolean minimization (Rihoux *et al.*, 2011). More specifically, this process involves finding simpler solutions (shorter, less operational; without redundancies) by pairwise comparing solutions, drop irrelevant conditions and, therefore, leading to simpler solutions. This process can be done both manually or through a specific software. At the end of the process three different solutions (configuration of conditions) will be shown for the presence of the outcome:

1. Conservative/complex solution where empty truth table rows are not included in the minimization. More specifically, this solution avoids using any counterfactual cases (rows without “remainders”¹⁵).
2. Parsimonious solution where simplified empty truth table rows are included without any evaluation of their theoretical plausibility (‘difficult counterfactuals’). This solution allows the use of any remainder that will yield simpler (or fewer) recipes (configuration of conditions)
3. SOLUCIÓN INTERMEDIA which uses only the remainders that survive easy counterfactual analysis based on theoretical and substantive knowledge of the researcher. Generally, SOLUCIÓN INTERMEDIAS are preferred and, therefore, it will be the only solution considered in this analysis.

Step 5: interpretation of results and check through the parameters of fit

In the last step, results have to be interpreted by the researcher based on his/her specific knowledge of the single cases and the interpretation of the results found (shown in the solutions found in the previous step) should be performed “possibly in terms of causality” (Rihoux & Lobe, 2009). Therefore, the researcher ought to explain the causal combinations which lead to the presence or absence of the outcome in the light of his/her theoretical knowledge. In addition, two parameters of fit are available in order to assess the robustness of the solution: Coherencia and coverage. The measure of the solution Coherencia gives information on how many cases, out of all cases analysed, are covered by the combination or the combinations of conditions displayed in the solution. If there is a consistent relation, then coverage (namely, the extent to which a solution covers the outcome) can be assessed (Ragin, 2008a). The interpretation of the results should be supported by going back to the cases and theory especially in order to validate the results found through the cases selected and the existing theoretical knowledge available.

In this following paragraph, after a description of the research context, a QCA analysis is run and its results presented in order to identify at least some of the possible combinations of conditions leading to high community-level performance (labour integration of migrants) and, therefore, unwrap the underlying causal complexity for network success (LIME project). The QCA analysis was conducted in two countries: Italy (Rome) and Spain (Madrid).

¹³ With k being the number of conditions chosen, there are 2k possible configurations of conditions.

¹⁴ A contradictory row occurs when the same configuration leads to both the presence and absence of the outcome in difference cases.

¹⁵ Configuration of conditions shown in no cases.

2.2 Empirical strategy: Pilot Actions in Rome and Madrid

This section will go through each step of the QCA analysis described in details in the methodology section: selection of conditions, outcome and cases (STEP 1); reduction of complexity and set membership scores calibration (STEP 2); truth table development and sufficiency/necessity analysis (STEP 3); Boolean minimization (STEP 4); interpretation of results and check through the parameters of fit (STEP 5). The choice of conditions and cases in regard to the LIME process was driven by data for the choice of conditions (see Lucidarme *et al.*, 2014) and theory for the choice of the outcome (Provan & Milward, 2001) reached by the network investigated. The case collection was based on interviews performed on the main stakeholders (22 network members) involved in the labour integration process in Italy through the LIME project. More specifically, the exploratory interviews were conducted with the main stakeholders who are part of the different elements of the integration process: housing reception; education & training; culture and sport; institutions; trade unions; legal support. The purpose of this exploratory investigation was to identify strengths and criticisms of migrants' labour integration process directly felt by experts in the field. The interviews were conducted via phone due to the safety restriction for the COVID-19 during 2020 pandemic. All the interviews were recorded (approximately 45 minutes each), transcribed and analysed. The transcribed data were then analysed through a qualitative content analysis in a deductive approach (Mayring, 2000), without the support of a specific software. The interviews allowed the identification of the main conditions leading to the highly performing network at community level in the context of labour integration. The conditions identified were tested in both Italy and Spain.

In the Italian context, among the original 22 ORGANIZACIONES interviewed, only 12 were selected and surveyed through both open-ended and close-ended questions for which a ten-point Likert Scale was developed in order to facilitate the attribution of set-membership scores called calibration (STEP 2).

In the Spanish context, the identification of the main ORGANIZACIONES was conducted by one of the LIME's partners, The Federation of Social platforms Pinardi. The identification process led to the identification of 12 main ORGANIZACIONES operating in Madrid that were surveyed through the same questionnaire as the Italian counterparts.

In this research, a fuzzy set QCA (fsQCA) was implemented due to its ability of scaling membership scores therefore allowing partial membership in a set (Ragin, 2000). More specifically, a four-value fuzzy set with membership scores ranging from 0 (full non-membership) to 1 (full membership), and with 0.5 called crossover point or point of maximum ambiguity. A membership score close to 1 (0.67) indicates strong but not full membership while membership a score below the crossover point but greater than 0 (0.33) demonstrates the weak membership of the elements of the set Table 3.

Table 3: Four-value fuzzy set

1	Inclusión total
0.67	Más dentro que fuera
0.33	Más fuera que dentro
0	Exclusión total

Once membership scores have been assigned to both conditions and outcome, a specific QCA software (in this analysis fsQCA 2.5 version was used) will transform the calibrated raw scores (raw matrix) into dichotomized values and, then, shown in a specific table called the truth table (STEP 3). While in the calibrated data matrix each row is a case, in the truth table each row is a configuration of conditions. However, as the truth table may present both contradictory configurations and logical reminders (configurations of conditions present in no cases), the purpose of the next step is that of simplifying the truth table through a process of logical reduction known as Boolean minimization (STEP 4). The first step to be taken in running a logical minimization process consist in in setting frequency a frequency threshold (≥ 1) and a Coherencia threshold (≥ 0.75), both depending on the Número de casos considered in the analysis. Those rows that pass the Coherencia threshold are considered consistently sufficient for the outcome. Once the process of minimization is concluded, therefore, all the contradictory configurations and logical reminders have been solved, the software will generate complex, intermediate and parsimonious solution. Among these solutions, only the SOLUCIÓN INTERMEDIA has been used in this analysis.

Last step of the QCA involves the interpretation of the solutions found (STEP 5). In addition, two parameters of fit are to be considered in order to assess the robustness of the solution: Coherencia and coverage. The measure of the solution Coherencia gives information on how many cases, out of all cases analysed, are covered by the combination or the combinations of conditions displayed in the solution. If there is a consistent relation, then coverage (namely, the extent to which a solution covers the outcome) can be assessed (Ragin, 2008).

Operationalization of conditions and outcome

Outcome

According to Provan and Milward (2001) networks should be assessed by analysing "the contribution they make to the communities they are trying to serve" (416). Community-level performance can be defined as the extent to which a network satisfies "the needs and expectations of those groups within a community that have both direct and indirect interest in seeing that client needs are adequately met" (Provan & Milward, 2001: p.417). In the LIME context, labour integration is definitely the measure to meet the expectations of the community composed of both migrants and the ORGANIZACIONES working to support their inclusion in the society. Therefore, in order to calibrate the network outcome (labour integration), network members were asked to express the percentage of migrants able to find employment compared to the number of migrants who initially joined their organization. However, in different cases, ORGANIZACIONES that were not directly involved in helping migrants find a job actually previously collaborated with organization more directly involved in labour integration, therefore, showing their contribution.

Overall, the maximum percentage of labour integration reached was 70 %, therefore, it was set as the maximum level of performance reachable. The criteria developed for the calibration of the outcome Y (community-level performance) are displayed in table 4.

Table 4: *Criterios para la calibración de la pertenencia a un conjunto outcome community-level performance*

Fijar un valor de pertenencia	Descripción cualitativa	Criterios para la calibración de la pertenencia a un conjunto
1	Inclusión total	More than 50 % of the migrants who initially joined the organization were able to find a permanent job.
0.67	Más dentro que fuera	Between 30 % and 50% of the migrants who initially joined the organization were able to find a permanent job.
0.33	Más fuera que dentro	Between 1% and 29% of the migrants who initially joined the organization were able to find a permanent job. The organization indirectly collaborated with other ORGANIZACIONES for labour integration.
0	Exclusión total	0% of the migrants who initially joined the organization were able to find a permanent job.

Conditions

The analysis of the literature allowed the identification of the main drivers of network effectiveness at community level, more specifically: Complejidad de la red; presence of an initial clear goal; number of network members and their institutional homogeneity; geographical distance between partners; presence of an external control organization; political support and stability; financial resource; type of network management structure; employment by the network manager of connecting strategies; level of trust; level of goal consensus (Turrini *et al.*, 2010; Kickert & Koppenjan, 1997; Cepiku, 2014; Lucidarme *et al.*, 2014; Provan & Kenis, 2008; Powell, 1990; Edelenbos & Klijn, 2007; Vangen & Huxham, 2003). Starting from these factors, the aim was to reduce complexity and identify the “analytically relevant conditions” (Schneider & Wagemann, 2012). Due to the substantially exploratory nature of the cases, in this analysis there was not usage of complexity reduction tools provided by the QCA software packages. In fact, a nominal reduction through the systematic comparison of the cases was performed instead and three final conditions were selected to assess the performance of LIME.

The first condition assessed was *Complejidad de la red*. Based on the assumption according to which the higher is either the number of staff (either volunteers or non-volunteers) or the number of migrants supported the more complex is the network, this condition was assessed by asking each organization both the number of staff working within the organization and the number of migrants annually supported. In addition, the maturity of the organization, expressed in terms of number of years since the establishment of the organization, was included in the assessment of the complexity condition. The rationale behind the maturity is expressed by the fact that the younger is the organization the more complex is it to manage.

The criteria developed for the calibration of the condition X1 (*Complejidad de la red*) are displayed in Table 5.

Table 5: *Criterios para la calibración de la pertenencia a un conjunto of the condition Complejidad de la red (X1)*

Fijar un valor de pertenencia	Descripción cualitativa	Criterios para la calibración de la pertenencia a un conjunto
1	Inclusión total	More than 50 employees (either volunteers or non-volunteers) working in the organization. More than 20 years since the establishment of the organization. More than 20 migrants were supported by the organization.
0.67	Más dentro que fuera	Between 25 and 50 employees (either volunteers or non-volunteers) working in the organization. Between 10 and 20 years since the establishment of the organization. Between 10 and 20 migrants were supported by the organization.
0.33	Más fuera que dentro	Between 10 and 24 employees (either volunteers or non-volunteers) working in the organization. Between 6 and 9 years since the establishment of the organization. Between 6 and 9 migrants were supported by the organization.
0	Exclusión total	Less than 10 employees (either volunteers or non-volunteers) working in the organization. Between 1 and 5 years since the establishment of the organization. Between 1 and 5 migrants were supported by the organization.

The second condition evaluated was *Confianza interna* which is considered, therefore, a crucial component that allows cohesion and interactions among network members by fostering cooperation, consequently, leading to a higher degree of community-level performance. In order to develop the *Criterios para la calibración de la pertenencia a un conjunto* of this condition the level of trust, a 10-point Likert scale was used to assess this condition. More specifically, each organization was asked to assess the quality of previous collaboration among the different stakeholders of the organization. The *Criterios para la calibración de la pertenencia a un conjunto* of the second condition X2 (*Confianza interna*) are shown in Table 6.

Table 6: *Criterios para la calibración de la pertenencia a un conjunto of the condition Confianza interna (X2)*

Fijar un valor de pertenencia	Descripción cualitativa	Criterios para la calibración de la pertenencia a un conjunto
1	Inclusión total	Very positive evaluation of collaboration within the network (ranked from 9 to 10). Numerous previous collaborations.
0.67	Más dentro que fuera	Positive evaluation of trust within the network (ranked between 6 and 8). Occasional previous collaborations.
0.33	Más fuera que dentro	Mediocre evaluation of trust within the network (ranked between 3 and 4). Almost never collaborated.
0	Exclusión total	Absence of both trust and collaboration within the network (between 0 and 2). Never collaborated

The third condition evaluated was *external support* (financial and institutional resources) of which importance to assess network effectiveness has been supported by a number of studies (Wang, 2006; Raab, Mannak & Cambré, 2013). More specifically, external support affects the stability of the context in which network operates, and more financial resources also allow network members to better fulfil their responsibilities. In addition, the presence of continuous institutional support to networks is important not only in itself, but also enhances the security about financial resources. In order to assess external support, ORGANIZACIONES were asked to use a 10-point Likert scale to evaluate the extent of the support provided by public institutions especially in regard to obtaining financial resources. The *Criterios para la calibración de la pertenencia a un conjunto* of the third condition X3 (*external support*) are shown in Table 7.

Table 7: *Criterios para la calibración de la pertenencia a un conjunto of the condition Recursos externos (X3)*

Fijar un valor de pertenencia	Descripción cualitativa	Criterios para la calibración de la pertenencia a un conjunto
1	Inclusión total	Public institutions highly support your organization especially for finding financial resources since the organization was established. Public institutions consider your activities vital for the labour integration of migrants. (ranked from 9 to 10).
0.67	Más dentro que fuera	Public institutions support your organization especially for finding financial resources. However, this support has not been constant since the establishment of the organization. Public institutions consider the activities carried out very important for the labour integration of migrants. (ranked from 8 to 6).
0.33	Más fuera que dentro	Public institutions provide very sporadic support to your organization especially for finding financial resources. Public institutions consider the activities carried out still consider important for the labour integration of migrants. (ranked from 4 to 3).
0	Exclusión total	Public institutions never supported your organization especially for finding financial resources. Public institutions barely know the activities carried out by the organization for the labour integration of migrants. (ranked from 2 to 1).

The next step of the QCA analysis was to construct the *data matrix*¹⁶ from the analysis of the questionnaires filled-out by the 24 ORGANIZACIONES (12 Italian and 12 Spanish) included in the LIME network (table 8). More specifically, through the direct method, conditions X1; X2; X3 and outcome were calibrated as four-value fuzzy sets.

16 Shows the set membership scores for the selected conditions and the outcome for the observed cases.

Table 8: Data matrix

Rome, Italy

	ORGANIZACIONES	X1: complejidad de la red	X2: confianza interna	X3: recursos externos	Y: integración laboral
1	<i>Cívico Zero</i>	0.67	0.67	0	0.33
2	<i>Terre des Hommes</i>	1	0.33	0.67	1
3	<i>AHCS</i>	0.33	0.33	0	0
4	<i>Laboratorio 53</i>	0.33	0.33	0	0.67
5	<i>Baobab Experience</i>	1	0.67	0.33	1
6	<i>Agricultura Capodarco</i>	0.33	0.67	0.33	0
7	<i>A buon diritto</i>	0.33	0.67	0.33	0
8	<i>Fondazione Adecco</i>	0.33	1	0.67	1
9	<i>Save the Children</i>	0.67	0.67	0.67	0.67
10	<i>Sensacional</i>	0.33	0.67	0.33	0.67
11	<i>CNOS FAP</i>	1	0.67	1	0.67
12	<i>CIES Onlus</i>	1	0.33	0.67	0.67

Madrid, Spain

	ORGANIZACIONES	X1: complejidad de la red	X2: confianza interna	X3: recursos externos	Y: integración laboral
1	<i>GUARANI`</i>	0.67	0.67	0.67	0.33
2	<i>SOLIDARIDAD SIN FRONTERAS</i>	0.67	0.67	0.67	0.33
3	<i>Comisión Española de Ayuda al Refugiado (CEAR)</i>	1	0.67	0.67	0.67
4	<i>RED ARANA</i>	1	1	0.33	0.33
5	<i>RED INTERLAVAPIES</i>	0.67	0.67	0.33	0.33
6	<i>Asociación Madrid Empleo y Desarrollo (AMED)</i>	0.67	0.67	0.33	0.33
7	<i>PINARDI</i>	1	1	0.67	0.67
8	<i>DIACONIA</i>	1	1	0.67	0.33
9	<i>Employment Agency of the City of Madrid</i>	1	0.67	0.33	0.33
10	<i>San Juan de Dios</i>	0.67	0.67	0.33	0.33
11	<i>Fundación Juan Ciudad</i>	1	1	1	0.67
12	<i>Provivienda</i>	1	1	0.67	1

Conditions

X1 = Complejidad de la red;

X2 = Confianza interna;

X3 = external support.

Outcome

Y= community-level performance (labour integration of migrants).

In the next step, through the software package used (fsQCA 2.5), the truth table (STEP 3) was developed and, then, the process of Boolean minimization (STEP 4) was performed in order to eliminate all inconsistent configurations of conditions.

In order to identify the configurations of conditions sufficient for the outcome. Concretely, this means selecting only rows of the truth table that display a Coherencia raw score of, at least, 0.75 for fuzzy set. This allows to identify the configuration of conditions that are consistent of or sufficient for the outcome and, therefore, generating the final truth table. (Table 9).

Table 9: Truth table - configurations and distribution

Rome, Italy

X1	X2	X3	N casos	Y	Coherencia bruta	Coherencia PRI	Coherencia SYM	Cases
1	1	1	2	1	0.819178	0.716738	0.71638	Save the Children; CNOS FAP
1	0	1	2	1	0.801205	0.67	0.67	Terre des Hommes; CIES
1	1	0	2	0	0.691415	0.50	0.50	Civico Zero; Baobab Experience
0	1	1	1	0	0.668342	0.503759	0.503759	Fondazione Adecco
0	0	0	2	0	0.555184	0.203593	0.203593	AHCS; Laboratorio 53
0	1	0	3	0	0.543716	0.286325	0.286325	Agricoltura Capodarco; A Buon Diritto; Sensacional

Madrid, Spain

X1	X2	X3	N casos	Y	Coherencia bruta	Coherencia PRI	Coherencia SYM	Cases
1	1	1	7	1	0.797601	0.555921	0.623616	1;2;3;7;8;11;12
1	1	0	5	0	0.681051	0.162561	0.162562	4;5;6;9;10

The first part of table 9, analysing the Italian context of labour integration, shows that 6 out of the 9 possible configurations have at least one organization linked with them, as one is the frequency threshold determining inclusion in the analysis. However, only 2 configurations show the presence of the outcome regarding the Italian context.

The second part of table 9, dealing with the Spanish context of labour integration, shows that only 2 out of 9 possible configurations have at least one organization linked with them. However, in the Spanish context only one configuration shows the presence of the outcome. This strategical configuration of conditions was chosen by 60% (7 out of 12) of the ORGANIZACIONES included in the Spanish network. The remaining configuration was not taken into consideration as it did not meet the Coherencia threshold of 0.75, therefore, was insufficient for the outcome.

Configurations displaying a Coherencia of at least 0.75 were coded 1, indicating a consistent combination of indicated conditions and a present outcome (community-level performance represented by labour integration of migrants), while configurations displaying lower Coherencia than 0.75 were coded 0, indicating an inconsistent combination and therefore an absent outcome. By simply looking at the *Truth Table* it is already possible to have an idea of the different recipes (combinations of casual conditions) leading to high community-level performance. However, following the application of Boolean minimization and extraction operated by a series of paired comparison between configurations that only differ in the presence or absence of one conditions while all the others are the same, it is possible to reach a minimum formula.

In order to better visualize the findings, we decided to use the notation system firstly developed by Ragin and Fiss (2008). A black circle (●) indicates the presence of a condition, while a circle with a cross-out (⊗) designates a condition's absence. A blank space suggested that this condition was irrelevant as its presence or absence did not make a difference in the outcome. Only SOLUCIÓN INTERMEDIAS are reported and analysed here, due to our willingness to follow the most conservative approach to deal with logical reminders which were not considered in the analysis and therefore not used to simplify configurations (Ragin, 2008). In order to provide thoughtful SOLUCIÓN INTERMEDIAS few so-called directional expectations were provided. More specifically, while the presence of both X2 (Confianza interna) and X3 (Recursos externos) should contribute to the presence of the outcome, the absence of complexity (X1) ought to favour the presence of the outcome.

Table 10 depicts the sufficiency analysis results by presenting the single SOLUCIÓN INTERMEDIAs found in the Italian context. Table 9 displays the SOLUCIÓN INTERMEDIAs for the Spanish counterpart.

Table 10: Sufficiency analysis results in the Italian context (SOLUCIÓN INTERMEDIAs)

SOLUCIÓN INTERMEDIA	
	1
Complejidad de la red	●
Recursos externos	●
Confianza interna	
Número de casos	4 (2;9;11;12)
Coherencia	0.85
Cobertura bruta	0.54
Cobertura única	0.78
Coherencia global de la solución	0.78
Cobertura global de la solución	0.54

Note: frequency cut-off = 1 Coherencia cut-off = 0.8012

The solution found displays high membership in both Complejidad de la red and Recursos externos. Institutional support was not relevant in this configuration. This means that labour integration of migrants is more likely to be achieved by complex ORGANIZACIONES with a high level of financial resources and institutional support which can offset Confianza interna and previous collaboration. Therefore, Confianza interna does not have an impact on labour integration of migrants if a complex network has Recursos externos at its disposal. This configuration covered four cases and had a Coherencia score of 0.85. The overall solution Coherencia was 0.78 and coverage was 0.54.

Table 11: Sufficiency analysis results in the Spanish context (SOLUCIÓN INTERMEDIAs)

SOLUCIÓN INTERMEDIA	
	1
Complejidad de la red	●
Recursos externos	●
Confianza interna	●
Número de casos	7 (1;2;3;7;8;11;12)
Coherencia	0.79
Cobertura bruta	0.94
Cobertura única	0.94
Coherencia global de la solución	0.94
Cobertura global de la solución	0.79

Note: frequency cut-off = 1 Coherencia cut-off = 0.7976

Table 11 shows one SOLUCIÓN INTERMEDIAs which displays the configuration of high membership in all three conditions included in the analysis: Complejidad de la red; Confianza interna and Recursos externos. This means that labour integration is more likely to be achieved in the Spanish context if all conditions are present while in Italy, on the other hand, the presence of both Recursos externos and complexity can offset Confianza interna. This configuration of conditions is shown in 7 out of 12 cases with a Coherencia score of 0.79. The overall solution Coherencia was 0.94 and coverage was 0.79.

Overall, the main difference between the Italian and Spanish context in terms of labour integration lies in the importance given to trust and collaboration among Spanish ORGANIZACIONES aiming at developing job opportunities for migrants. In fact, as shown in table 11, complex trustworthy ORGANIZACIONES operating in Spain with a low level of Recursos externos perform poorly (achievement of a low level of labour integration). In Italy, however, trust and previous collaboration are considered uninfluential among complex ORGANIZACIONES as long as there is a high level of financial and institutional support (Recursos externos).

Unlike conventional regression analysis that implies casual symmetry, fsQCA is based upon casual asymmetry which assumes that factors leading to the presence and absence of an outcome could be different (Fiss, 2011; Ragin, 2008).. Therefore, an analysis of configurations of casual conditions leading to poor performance at the community-level was also conducted and shown in table 12, related to the Italian context, and table 13 referring to the Spanish context.

Table 12: Sufficiency analysis results (SOLUCIÓN INTERMEDIAS) for poorly performing networks in Italy

SOLUCIÓN INTERMEDIA	1
Complejidad de la red	○
Recursos externos	○
Confianza interna	
Número de casos	5 (3;4;6;7;10;)
Coherencia	0.85
Cobertura bruta	0.54
Cobertura única	0.78
Coherencia global de la solución	0.76
Cobertura global de la solución	0.62

Note: frequency cut-off = 1 Coherencia cut-off = 0.81694

Table 12 shows one SOLUCIÓN INTERMEDIAS which displays the configuration of low membership in both Complejidad de la red and Recursos externos in Italy. Even in case of poorly performing networks, Confianza interna and previous collaboration seem to be irrelevant. Its Coherencia was 0.85, meaning that all five cases with this configuration showed a low level of performance. Its Cobertura bruta was 0.54 and Cobertura única was 0.78. With an overall Coherencia score of 0.76 and overall coverage of 0.62, all cases with this configuration was ineffective, and this configuration covered 62% of all ineffective ORGANIZACIONES.

Table 13: Sufficiency analysis results (SOLUCIÓN INTERMEDIAS) for poorly performing networks in Spain

SOLUCIÓN INTERMEDIA	1
Complejidad de la red	●
Recursos externos	○
Confianza interna	●
Número de casos	5 (3;4;6;7;10;)
Coherencia	0.85
Cobertura bruta	0.54
Cobertura única	0.78
Overall solution Coherencia	0.76
Cobertura global de la solución	0.62

Note: frequency cut-off = 1 Coherencia cut-off = 0.7874

Table 13 shows one SOLUCIÓN INTERMEDIAS for poorly performing networks in Spain. This solution (combination of casual conditions) displays the configuration of high membership in both Complejidad de la red and Confianza interna and low membership in Recursos externos. However, Spanish complex ORGANIZACIONES with scarce financial resources performs poorly even with a high level of Confianza interna. Therefore, the availability of financial resources is definitely crucial for labour integration in Spain. The Coherencia of the solution found was 0.85, meaning that all five cases with this configuration showed a low level of performance. Its Cobertura bruta was 0.54 and Cobertura única was 0.78. With an overall Coherencia score of 0.76 and overall coverage of 0.62, all cases with this configuration were ineffective, and this configuration covered 62% of all ineffective ORGANIZACIONES.

2.3 Conclusions

Qualitative Comparative Analysis (QCA) is a research methodology implemented in order to find combinations of factors (conditions) that are able to lead to the presence of a specific outcome. In regard to the Toolkit in the LIME project, the aim was that of investigating the abil-

ity of ORGANIZACIONES, belonging to private, public and third-sector, to maximise labour integration of migrants. In addition, the analysis was conducted on two geographical contexts, Spanish (Madrid) and Italian (Rome), and it was based on twelve ORGANIZACIONES in each country. The conditions considered to employ the QCA analysis were selected as a result of previous interviews conducted on twenty-two main ORGANIZACIONES operating in the Italian territory. From the interviews, three main conditions stood out as crucial to increase labour integration: complexity (high number of migrants yearly worked with; high number of staff; years of experience of the organization); Confianza interna (trust and previous collaborations among ORGANIZACIONES); Recursos externos (financial resources and institutional support). Labour integration in the Italian territory has been achieved by complex ORGANIZACIONES that own a high level of financial resource and support from national institutions. Moreover, previous collaboration seems not to be as important as the other two conditions that, in fact, are the main drivers of labour integration of migrants in Rome. Therefore, ORGANIZACIONES that own a low level of financial resources and that are not sufficiently supported by institutions, are not able to integrate migrants within the labour market. Trust and previous collaborations among ORGANIZACIONES are regarded as not necessary conditions for labour integration due to the fact that they do not appear in neither solution.

ORGANIZACIONES operating in the Spanish context, however, consider all three conditions essential for the labour integration of migrants. More specifically, trust and previous collaboration among ORGANIZACIONES is considered as important as both complexity and Recursos externos (financial resources and institutional support).

Based on the results presented, the importance of financial resources and institutional support should be more emphasized in terms of policy issued in favour of the third-sector which is always too strictly linked to and depending on the winning of competition announcements. Therefore, ORGANIZACIONES should have more financial resources and institutional support to carry out their activities. In addition, public policy should strengthen third-sector ORGANIZACIONES by giving them more power to freely operate without too many legal restrictions and, above all, to more broadly cooperate with the public sector in terms of labour integration of migrants.



Section 3

How to activate and consolidate the MEIC Approach: some operational suggestions

3.1 Foreword

This operational section of the toolkit is designed for practitioners working in the field of migration and integration policy and programs, including local, regional and national institutional entities, private sector and civil society ORGANIZACIONES, who have the ambition to strengthen coordinated approach to address their interventions in support of labor inclusion of Third Country Nationals- TCNs.

What is MEIC?

MEIC- Migrants' Economic Integration Cluster is a multilevel and multi-stakeholder cluster ideated in the framework of the AMIF funded project LIME- Labour Integration for Migrants' Employment- to boost multilevel level and multistakeholder coordination in the field of the labor inclusion of TCNs in hosting societies.

MEIC is a group of socio-economic actors cooperating through mutualized resources, competences, knowledge and services within a common management system. Activities are founded on cooperative/ coordinated/collaborative networks, on the definition of shared objectives among stakeholders engaged to promote TCNs integration in the labour market as a major element of local development.

MEIC is highly participatory and requires permanent contributions from all members: MEICs are developed through mapping of available resources and competences and lead to the creation in the medium and long term of jointly used tools.

MEIC enables context sensitive solutions, maximizing local strengths and building up local weaknesses as incubators of effective solutions to TCNs' labour integration.

MEIC supports social territorial responsibility involving the society as a whole (public administration, enterprises, representative ORGANIZACIONES, third sector and research institutes) in the definition of labor inclusion actions. In this perspective, MEIC has been proposed as "the organizational and procedural tool able to allow the shift from humanitarian reception systems to labor integration programs empowering migrants as persons and talented workers".

As highlighted in the EU Action Plan on Integration and Inclusion¹⁷, "integration is a societal process where the responsibility rests not with one particular group but rather with many: migrants, host communities, public authorities and institutions, social and economic partners, civil society ORGANIZACIONES, churches, religious and other philosophical communities and the private sector". In the last decade, the European Commission has made many efforts in empowering and enabling all these actors to contribute to this process, by building strong and long-term multi-stakeholder partnerships at various levels of governance, and many projects have been funded at the national and local level by the EC aiming at boosting coordination mechanisms among different stakeholders.

Data collected during the implementation of LIME Project and analyzed by LUMSA University in the first two sections of this toolkit, have also shown how the core element of a properly functioning cluster is the cooperation among stakeholders, based on authority, trust and social capital. Likewise, LIME capacity building sessions have highlighted that an efficient coordination network is key to achieve coordinated response capacity, by allocating clear tasks and responsibilities to civil society ORGANIZACIONES and public institutions covering specific dimensions of integration (like, as instance, those mentioned by the EU Action Plan on Integration and Inclusion: education, employment, housing and healthcare).

However, LIME capacity building sessions has also made it crystal clear the vast variety and somehow conflicting approaches to migrants' labor inclusion in Italy. Stakeholders can indeed face different challenges, and their role can vary on the base of operational context and existing institutional setting and multi-stakeholder coordination mechanisms. Similarly, coordination mechanisms, tools and working

¹⁷ See *Action Plan on the integration of third country nationals* (COM, 2016, 377 final), https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/default/files/pdf/action_plan_on_integration_and_inclusion_2021-2027.pdf, p. 15.

methods can vary from one territory to another needing to be adapted to each other to the changing needs of beneficiaries and to the specific expectations of the involved stakeholders.

Aiming at standardizing and making more efficient the multi-stakeholder coordination mechanisms in the field of TCNs' labor inclusion, LIME Project has launched in Rome a specific Community of Interest- COI made by all relevant stakeholders working in key areas encompassing integration. While this COI is far from represent a consolidated cluster, it has shown high potential in provide a groundwork for the design, planning, and implementation of MEIC.

The LIME Consortium commits itself to foster the involvement of a wide range of stakeholders in the project activities and to guarantee the replicability of the results through the creation of a Community of Interest (CoI). CoI has been enriched by employers' associations, vocational training providers, employment services, protection systems for asylum seekers and refugees, local authorities, enterprises, CoCs, Municipalities, universities and research institutes and other civil society organisations from all over Europe. These representatives have been invited to follow the activities of the LIME project and to collaborate on mapping and sharing of existing good practices concerning job placement of young migrants.

Moving from this background and building on the research findings collected and analyzed by LUMSA University¹⁸ in the framework of LIME project, and the inputs collected during the capacity building sessions implemented in 2021 in Spain, France and Italy, the following operational proposals¹⁹ are meant to propose **an actionable approach to setting up, consolidate and running the MEIC – Migrants' Economic Integration Cluster**.

LIME Project Partners recognize that there are many working cultures and a variety of approaches to include TCNs in the labor markets across the EU. Similarly, each typology of stakeholders can face different challenges demanding changing working methods to different set of internal and external conditions. **These operational proposals are therefore not prescriptive or restrictive as they are primarily intended to provide inspiration and recommendations to those stakeholders who have the ambition to strengthen coordination by improving allocation of tasks and by clearly defining the roles and responsibilities of each involved stakeholder.**

Lastly, while these proposals are mainly thought for cluster activation to be done in the Italian context, if adapted they could be equally applicable in other territorial contexts.

3.2 Toward the activation of meic: key elements to be considered to set up a multi-stakeholder cluster

Even though there is no "one-size-fits-all" cluster model, general agreement exists among LIME partners and beneficiaries about key elements to be considered to set up a functioning working model for different stakeholders working in TCNs' labor inclusion. Firstly, a fully operational cluster must be tailored to fit both beneficiaries' needs and special needs and the specific legal and social context of intervention. It also must foresee specific roles, mandate and tasks for each actor of the institutional, private, and third sector.

Multi-stakeholder cluster's objectives, activities and composition have, thus, to be adapted to the precise goals, the type of interventions assigned to each member, the territorial needs and the inputs coming from the involvement of TCNs beneficiaries through participative approaches.

- 18 LIME (2020) Plan Estratégico para la Realización de la MEIC en Madrid. Migrants' Economic Integration Cluster: una definición operacional, European Project Labour Integration for Migrants' Employment – Grant Agreement N. 821618, AMIF-2017-AG-INTE-04. Available from: <https://www.limeproject.eu/en/resources/>
- LIME (2019) Piano Strategico per la Realizzazione del MEIC. Migrants' Economic Integration Cluster: una definizione operativa, European Project Labour Integration for Migrants' Employment – Grant Agreement N. 821618, AMIF-2017-AG-INTE-04. Available from: <https://www.limeproject.eu/en/resources/>
- Cimagalli, F., Di Pietro, C. & Giordano, F. (2019) Italian Cluster Network for Migrants' Employment. An exploratory analysis. [Internal report presentation] *LIME Coordination Meeting*, 22nd October 2019, Madrid, Spain.
- Cimagalli, F., Giordano, F., Di Pietro C. (2019) Il "Migrants' Economic Integration Cluster": una definizione operativa. [Internal report presentation] // *progetto LIME e il ruolo del cluster per l'inclusione socio-economica delle persone migranti*, 25 settembre 2019, Roma.
- Di Pietro, C., Cimagalli, F., Giordano F. & Mastrodascio M. (2020) Monitoring the LIME Beneficiaries' Labour Integration Process. [Internal report presentation] *LIME Coordination Meeting*, 24th February 2020, Rome, Italy.
- Mastrodascio, M., Giordano, F., Cimagalli, F. & Di Pietro C. (2020) LIME: Pilot Action in Rome. Exploratory context analysis. [Internal report presentation] *LIME Coordination Meeting*, 10th November 2020.
- Cimagalli, F. (2021) Migrants' Economic Integration Cluster: Theoretical Framework. [Paper presentation] *LIME Capacity Building in Rome*, 19th May 2021.
- Mastrodascio, M. (2021) Toolkit for Labour Integration: The Italian Context. [Paper presentation] *LIME Capacity Building in Rome*, 19th May 2021.
- Di Pietro, C. (2021) Labour Integration for Migrants' Employment: the case study of Rome. [Paper presentation] *LIME Capacity Building in Rome*, 19th May 2021.
- Cimagalli, F., Giordano, F., Mastrodascio, M. & Di Pietro, C. (2021) Italy and Spain: Final Evaluation of Pilot Actions. [Internal report presentation] *LIME Coordination Meeting*, 27th May 2021
- 19 Besides the literature concerning cluster activation mentioned in section 1 of this toolkit and on LIME's Project Website, this operational section also takes inspiration from the cluster methodology designed by the Inter-Agency Standing Committee (IASC) in the context of the humanitarian response. See more at: <https://www.humanitarianresponse.info/en/coordination/clusters/what-cluster-approach>.

That said, to guarantee a proper functioning of the cluster it is essential that the right stakeholders are identified and invited to join, and that the cluster reflects as much as possible both beneficiaries' needs and stakeholders' expectations.

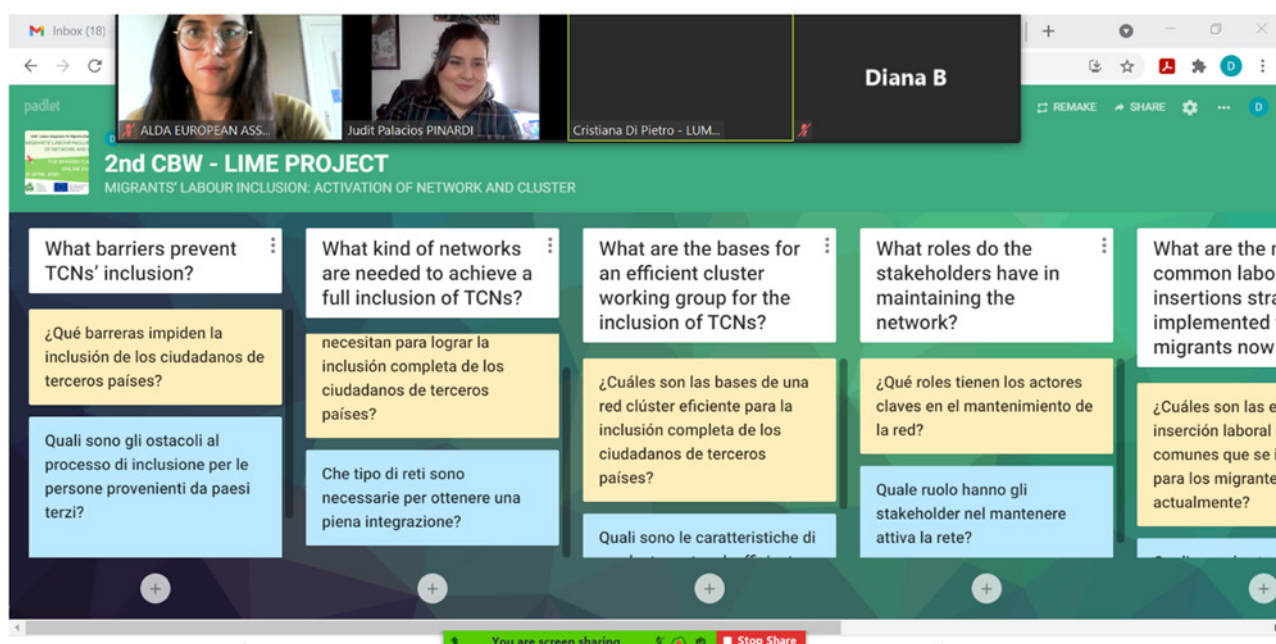
As a first operational step, those ORGANIZACIONES already cooperating in the TCNs' labor inclusion could launch a **shared stakeholder mapping process** to establish common criteria to enlarge cluster's affiliation and to explain to new potential partners what inputs are expected from each stakeholder and how that contribution will be obtained. This early-stage coordination should attempt for a needs-based cluster design, aiming at ensuring a coherent and comprehensive approach encompassing each axis of TCNs' integration, and at identifying modalities to work together for common results.

During the capacity building sessions, LIME project partners and community of practice agree that the main goals of MEIC should be:

- Strengthen system-wide technical capacity (including that of institutional and private actors) to respond to the specific need of TCNs inclusion into the labor market.
- Provide clear allocation of tasks and accountability among ORGANIZACIONES working in the field of TCNs' labor inclusion.

Aiming at achieving these two overall goals, MEIC activation should be beneficial to:

- 1) Launch joint strategic and operational planning to support TCNs labor inclusion by providing an operational platform for discussion and agreement on needed interventions and modalities to overcome their overlapping.
- 2) Inform strategic decision-making and program design among national and local institutional stakeholders working in the field of TCNs' labor inclusion through coordination of needs assessment, gap analysis and systematization of common interventions.
- 3) Engage national and local authorities and private sector with one voice as to allow greater structured cooperation with civil society ORGANIZACIONES.
- 4) Address inefficient clustering in fundraising of civil society ORGANIZACIONES.



- 5) Boost evidence-based common advocacy actions, on behalf both of cluster participants and the beneficiaries of interventions, aiming at suggesting ways to overcome shortcomings and criticalities.
- 7) Plan with a multi-stakeholder logic, a local TCNs' Labor Inclusion action plan, including coordination mechanisms and interagency referral system.

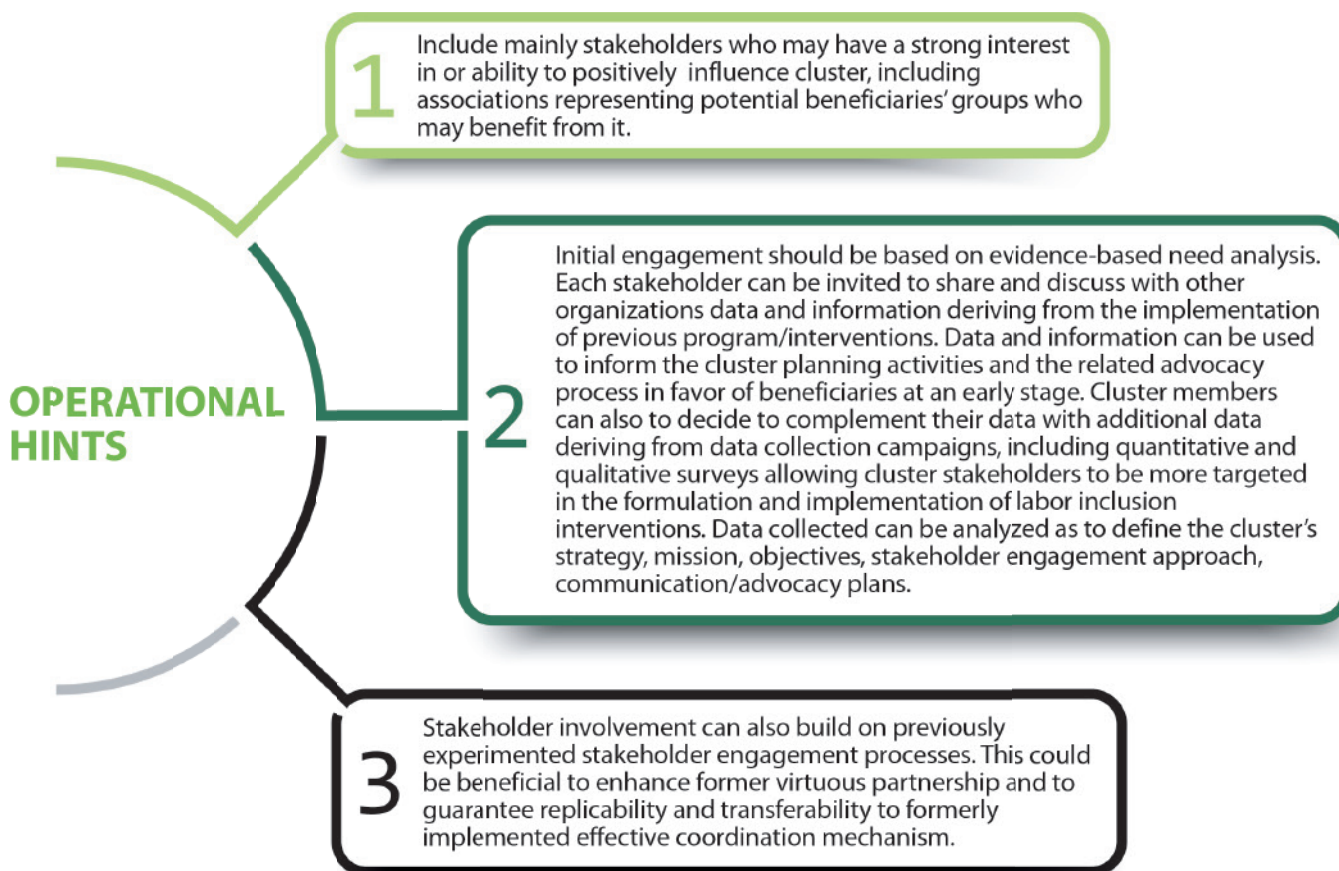
Moving from this background, the following sections will lead MEIC potential members through **4 different steps to set up and operationalize MEIC at the local level** by considering:

- 1- How to identify stakeholders to be involved
- 2- How to engage institutional and private stakeholders
- 3- How to organize and manage the cluster to respond to specific needs
- 4- How to guarantee MEIC long term sustainability

STEP 1- How to identify stakeholders to be involved

The enhancement of social/relational capital of the local networks, is based on mutual cooperation processes activated and managed by different social actors (institutional, private and civil society ORGANIZACIONES).²⁰

Identify proper stakeholders is a key step of cluster activation and set-up. Cluster's stakeholders in the field of TCNs' Labor Inclusion should include national and local government authorities, civil society actors, including non-governmental ORGANIZACIONES (NGOs), politicians, academia, private sector entities, workers ORGANIZACIONES and trade unions, UN agencies, and other special interest groups. Those actors should be motivated to work in cluster and/or should have the capacity to positively impact on its result in a long-term perspective. Additionally, to fully guarantee agency and empowerment of beneficiaries, cluster should give voice to target beneficiary groups, including migrants' associations or representatives. Full addressing of TCNs' expectations and inclusion needs is indeed possible only having a clear understanding of the specific individual and social condition of potential beneficiaries and of the exact obstacles to their inclusion. Collecting firsthand data from beneficiaries, including specific special needs related to gender, age and special protection needs, is thus crucial to incorporate beneficiaries' needs into the design of tailored interventions to be done in cluster.



20 Cimagalli, F., Di Pietro, C. & Giordano, F. (2019) Italian Cluster Network for Migrants' Employment. An exploratory analysis. [Internal report presentation] *LIME Coordination Meeting*, 22nd October 2019, Madrid, Spain.
 LIME (2019) Piano Strategico per la Realizzazione del MEIC. Migrants' Economic Integration Cluster: una definizione operativa, European Project Labour Integration for Migrants' Employment – Grant Agreement N. 821618, AMIF-2017-AG-INTE-04. Available from: <https://www.limeproject.eu/en/resources/>.
 Mastrodascio, M., Giordano, F., Cimagalli, F. & Di Pietro C. (2020) LIME: Pilot Action in Rome. Exploratory context analysis. [Internal report presentation] *LIME Coordination Meeting*, 10th November 2020.

STEP 2- How to engage institutional and private stakeholders

The setup of a solid, effective, and responsive cluster in the field of TCNs' Labor inclusion should be based on effective institutional and private stakeholders' engagement. Encourage institutional and private actors to foster cooperation with civil society ORGANIZACIONES in the design and implementation of labor inclusion strategies can be beneficial both for TCNs and stakeholders given that and civil society ORGANIZACIONES can connect beneficiaries, private employers and public employment services.

Identify and engage key institutional and private stakeholders is key to outline a strategy to ensure a broad multi-stakeholder partnership. Connect the key institutional and private stakeholders and draw their experience is thus key to boost cluster effectiveness and strengthen the long-term sustainability of future interventions.

Over the years, Training and Work Orientation Space of Cies Onlus carried on strong synergies and collaborations with different structures that host young migrants, in order to elaborate individualized paths for socio-economic inclusion. Specifically, these synergies have resulted in provisions of work and training grants by the reception structures on one side, and by scouting and company matching activities carried out by Cies Onlus experts in specialist guidance and professional coaching. This joint work allowed to create job placement opportunities for young migrants through a model of collaboration that comprises a network of private, public and civil society actors that joining skills, resources and knowledge in order to get maximized results.

OPERATIONAL HINTS

1

Define a national/local based Stakeholder Engagement Plan containing key information about role, mandate, and program overseen/managed by institutional and private authorities to be engaged and added value deriving from their involvement. It also could be worthwhile to add a section containing methods and timing of the engagement processes.

2

Set down a realistic plan for engaging and communicating with institutional and private stakeholders. This involves setting out the public messages civil society organizations want to give, the approaches they will take, which organization tackles each task and when, and how they will evaluate and manage the feedback to their requests.

The below box highlights the main criteria that could be followed to write down the Stakeholder Engagement Plan functional to the activation of MEIC.

Who: Which stakeholder must be prioritized on the base of stakeholder mapping? Have institutional, private been identified among them? What role will institutional and private stakeholder representatives play? Is stakeholder engagement coordinator required from civil society organisations?

Why: Why each stakeholder is relevant for the cluster? What is the added value of each stakeholder for the cluster?

What: Are these institutional/private entities appropriate to provide specific inputs relevant to all the dimensions of the integration (i. e. housing, education, labor, healthcare)?

How: How will stakeholders be engaged?

When: What is the workplan for stakeholder engagement activities, and how will they be planned?

STEP 3- How to organize and manage the cluster to respond to specific needs

Managing a cluster can be demanding. Due to the variable size and scope of the cluster, the management approach could be adapted to needs and it may change as the policy, legal and program national/local framework concerning TCNs' labor inclusion evolve at the national and local level.

Therefore, cluster should be established in coherence with national/local strategic program, and legal frameworks on TCNs' labor inclusion, based on an analysis of needs and existing coordination capacity of involved stakeholders.

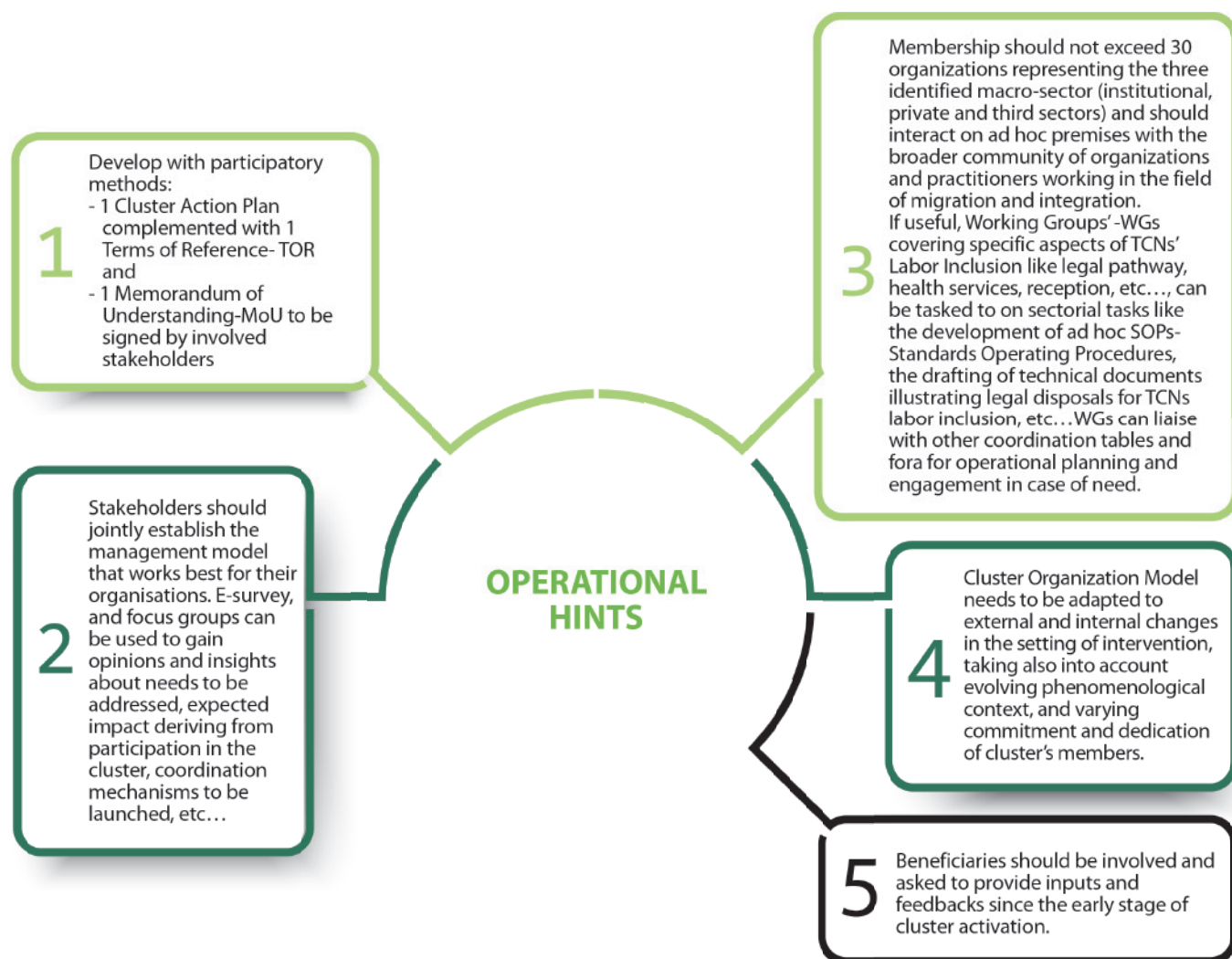
First and foremost, cluster coordination should be seen as a cooperative effort among different stakeholders to assure coherence in achieving common objectives, avoiding duplication and ensuring response to priority needs.

Thus, on rotational base (i.e., each six months), each member of the cluster could take the lead and coordinate activities to be done including monthly coordination meetings. Operational monthly coordination meetings could be used as coordination platforms for stakeholders to work together on common programmatic activities and related workplans, and to discuss synergies and coordination mechanisms between each stakeholder, ensuring roles and responsibilities are clearly defined, addressing potential gaps and reducing overlapping of interventions.

The first appointed cluster coordinator could also facilitate the development of the MEIC Strategic Action Plan assuring a coherent and coordinated approach to the planning of shared strategic objectives as set out in the MEIC strategic action plan.

MEIC can be challenged by stakeholder's disagreement on respective accountabilities, including workload deriving by their involvement. For this reason, the well-functioning of MEIC is intrinsically linked to definition of clear and well-understood roles and responsibilities of each stakeholders involved.

As done in other operational contexts, like the humanitarian one, even in the field of TCNs' labor inclusion, an evaluation should be done and shared about the role of each stakeholder in the cluster and its accompanying responsibilities. This consideration should be inserted in the Terms of Reference- TOR illustrating the scope of the MEIC cluster and the complementary roles of the cluster ORGANIZACIONES.



STEP 4- Meic long term sustainability in the context

Long term financial sustainability of MEIC could be challenging. LUMSA University analysis confirmed “the relevance of financial resources and institutional support for both high and low performing networks and the irrelevance of Confianza interna and previous collaborations for ORGANIZACIONES aiming at increasing migrants’ employment”.²¹ This research result has several operational implications.

Firstly, it is essential to boost new community alliances Involving private sector in multi-stakeholder partnerships. Private sector can play an important role in achieving labor inclusion outcomes and its engagement can be helpful in making smoother the inclusion programs supported by civil society ORGANIZACIONES. LIME project has shown that, private sector (and especially those enterprises adopting Corporate social responsibility (CSR)) rather than be a mere source of funding can become an active player as a job provider.²²

CIES has worked with private sector in many projects and interventions and this programmatic approach has been substantiated through the valuable experience developed in CIES Space for Training and Work interventions. In this framework, since 2017, about 500 young people have been supported in their professional paths thanks to the cooperation with private companies, which offered them internship or work contracts, showing great commitment toward full TCNs’ Labour Inclusion.

In 2015, Cies Onlus launched an operational synergy with the Rome Office of Eataly, an Italian company working in the high-quality Italian food and drink, that offered professional training to migrants and refugees at risk of social exclusion. Internship placements were made available in kitchens, pizzerias, bakeries, dining rooms and bar. Under the guidance and the tailor-made tutoring of both CIES and Eataly, beneficiaries have been provided with insightful experiences which maximized their personal learning results and sense of initiative. This approach shows the applicability of innovative approaches towards job placement of vulnerable people, and it confirms how innovation and is key to guarantee valuable professional paths for young foreigners at risk of exclusion.

You can find more information about the work of Cies with private sector here: https://youtu.be/_QrNJwT3-hM

Secondly, it is crucial that all the involved stakeholders do the adequate use of EU funding, especially in the context of the EU 2021-2027 Multiannual Financial Framework. As the EU Action Plan on Integration and Inclusion 2020-2027 highlights, through the next six years, the EU will continue to play a key role in supporting all integration stakeholders also through funding the establishment of relevant multi-stakeholder partnerships.



²¹ Mastrodascio, M (2021) Toolkit for Labour Integration: The Italian Context. [Paper presentation] *LIME Capacity Building in Rome*, 19th May 2021.

²² On this also see ECDPM, 2020. Mapping Private Sector Engagement along migration cycle, available at <https://ecdpm.org/wp-content/uploads/Mapping-Private-Sector-Engagement-Along-Migration-Cycle-Full-Report-ECDPM-March-2020.pdf>

With the [2021-2027 Multiannual Financial Framework](#), the European Commission has proposed to concentrate the next Asylum and Migration Fund (AMF) on supporting tailor-made measures implemented in the early phases of integration. According to the agreement reached among the EU Parliament and the Council, the AMF should contribute among the other goals, to support TCNs to effectively integrate since the early entrance in the hosting society. AMF funds could be allocated to local and regional authorities to support people to integrate into their community.²³

In the meantime, interventions supporting the labor inclusion of migrants could also be funded under the [European Social Fund Plus \(ESF+\)](#) that finances the implementation of the [European Pillar for Social Rights](#) principles through actions in the area of employment, education & skills and social inclusion.

Additionally, the [European Regional Development Fund \(ERDF\)](#) supports inclusion through infrastructure, equipment and access to services in education, employment, housing, social, and health care. Specific actions addressing the inclusion of EU citizens with a migrant background may also be funded under the [Citizens, Equality, Rights and Values -CERV](#) stands Program, the biggest-ever EU fund for promoting and protecting fundamental rights inside the EU.

Overall, given the relevance of local and regional authorities in managing integration process, the European Commission has also called for specific measures to support local authorities in accessing EU funds to put in place integration measures. In the context of the MFF 2021-2027, indeed, the Commission proposed that local authorities access to EU funding should be facilitated through better information and an increased involvement in the preparation, implementation and revision of the relevant national programs.

OPERATIONAL HINTS

1

To know more on available EC funds, go the EC's web-page dedicated to Funding & Tender opportunities- Single Electronic Data Interchange Area (SEDIA)

2

The above indicated EU-funded programs involve collaboration between different kind of organizations. Several search services are available for finding suitable partners. To find relevant stakeholders operating in the field of TCNs' labor inclusion civil society organizations can access partner search services that can help in finding organizations wanting to participate in proposals. The partner search tool can be of help in finding partners for project aims at activate or consolidate cluster approach in the field of TCNs' labor inclusion. This tool can be used to find organizations by geographical criteria or by types of organization.

²³ See more at Legislative Train Schedule, Proposal establishing the Asylum and Migration Fund, <https://www.europarl.europa.eu/legislative-train/theme-new-boost-for-jobs-growth-and-investment/file-mff-asylum-and-migration-fund>

A SNAPSHOT ON MEIC ADDED VALUE²⁴

This section aims at illustrating the key elements of cluster approach proposed with MEIC. It gives an overview of what it is MEIC and why and how an organization should get involved.

WHAT IS MEIC?

MEIC aims at being a voluntary group of public, private and third sector ORGANIZACIONES operating in specific areas of Third Country Nationals' Labor Inclusion and with a strong expertise in the field of integration interventions and labor inclusion. MEIC members can include Civil Society ORGANIZACIONES, national and local government bodies, private sector, trade unions who have recognized expertise and practice in the field of TCNs' labour inclusion in the hosting society at all stages of their inclusion paths. MEIC wants to promote a common intervention approach in the field of TCNs Labor inclusion, addressing existing gaps and avoiding overlapping of interventions. Operationally speaking, MEIC has a twofold ambition: on one side it aims at building multi-level and multi-stakeholder capacity to address inclusion need of TCNs, on the other side it aims at advocating for more effective and accountable TCNs' inclusion strategies. Finally, MEIC cluster Inclusión total integrates and mainstreams gender sensitive approach.

WHY SHOULD MY ORGANIZATION JOIN THE MEIC?

MEIC is a shared intervention model that can empower our ORGANIZACIONES to better address TCNs' labor inclusion needs through: Access to information about what other ORGANIZACIONES are doing and any gaps / Access to technical guidance and support/ Increased influence, visibility on labor inclusion decision making/Common scouting of funding opportunities / Partnership opportunities with other ORGANIZACIONES.

CAN MY ORGANIZATION ACCESS TECHNICAL SUPPORT BY JOINING MEIC?

Unity is strength: this is LIME philosophy! And we believe that knowledge and info sharing can be beneficial for all. For this reason, in LIME's view, MEIC members can provide each other advice on key technical issues. Once activated MEIC, we can also discuss together the possibility to set up a remote operational help desk to answer members' questions.

WHAT INFORMATION CAN I GET FROM MEIC?

Together, through MEIC, we can prepare needs assessments and gap analyses as a basis for funding priorities and program strategies. When we share information based on our ORGANIZACIONES' insights and expertise, we can help find solutions to wider issues and improve the overall quality and accountability of the labor inclusion intervention.

WHAT IS INVOLVED IN BEING A MEIC MEMBER?

We would like to set up a participatory approach to establish together with the engaged ORGANIZACIONES membership criteria and rules to join MEIC and being an effective partner. Overall, ORGANIZACIONES' engagement should consider some factors:

Commitment is important: commitment and time investment for constant engagement implies the ability of the organization capacity to attend regular meetings, provide input to strategy development, share relevant and timely information to set up coordination mechanisms and tools, offer technical expertise when needed, take on MEIC leadership when required, raise attention to common advocacy priorities.

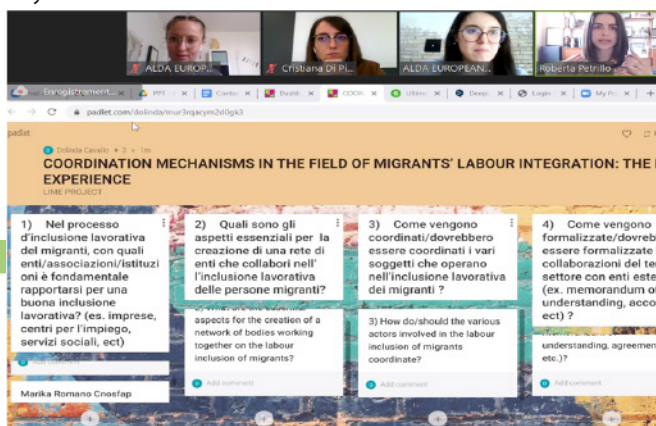
Gender equality matters: this implies the agreement to commit to mainstream gender equality in each cluster activity, including respect for principles of non discrimination.

Beneficiaries' empowerment matters: this implies to be willing to participate in interventions that specifically improve participation and accountability to beneficiaries

WHAT ELSE DO I NEED TO KNOW?

You can find more information about LIME's philosophy here: Here hyperlink to all relevant LIME material:

<https://www.limeproject.eu/it/>



²⁴ This section builds on and takes inspiration from the guide "Humanitarian coordination and the cluster approach: a quick guide for local and national ORGANIZACIONES" edited by Global Education Cluster, Translators without borders and Save the Children. Editable version of this guide has been adapted to the specific goal of MEIC and the specific context of intervention.

References

- Agranoff, R. (2003) *Leveraging Networks: a Guide for Public Managers Working across ORGANIZACIONES*. New Ways to Manage Series March. IBM Endowment for the Business of Government. Available from:
<https://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/LeveragingNetworks.pdf>
- Ambrosini, M. (2012) (a cura di), *Governare città plurali. Politiche locali per la cittadinanza e l'integrazione degli immigrati in Europa*. Milano, Franco Angeli.
- Basurto, X. & Speer, J. (2012) Structuring the calibration of qualitative data as sets for qualitative comparative analysis (QCA). *Field Methods*. 24(2), 155-174.
- Becattini, G. (1989) Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico. *Stato e Mercato*. 65, 111-128.
- Becattini, G. (1979) Dal "settore" industriale al "distretto" industriale. Alcune considerazioni sull'unità d'indagine dell'economia industriale. *Rivista di Economia e Politica Industriale*. 5(1), 7-21.
- Berg-Schlosser, D., De Meur, G., Rihoux, B. & Ragin, C.C. (2009) Qualitative comparative analysis (QCA) as an approach. In: Rihoux, B. & Ragin, C.C. (eds.) *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*. SAGE Publication Inc., pp. 1-18.
- Boccacin, L. (2007) Il terzo settore italiano: verso una partnership sociale? *Studi di sociologia*. 4, 367-385.
- Centro Studi e Ricerche IDOS, Centro Studi Confronti (2020), *Dossier Statistico Immigrazione 2020*, Roma, Idos.
- Centro Studi e Ricerche IDOS, Istituto di Studi Politici "S. PioV" (2019) *Osservatorio Romano sulle Migrazioni. Quattordicesimo Rapporto*. Roma, Centro Studi e Ricerche IDOS.
- Cepiku, D. (2014) Network performance: toward a dynamic multidimensional model. In: Keast, R., Mandell M.P. & Agranoff R. (eds.) *Network Theory in the Public Sector*. New York, Routledge, pp. 188-204.
- Cepiku, D. & Meneguzzo, M. (2011) Public administration reform in Italy: a shopping-basket approach to the new public management or the new Weberianism? *International Journal of Public Administration*. 34(1-2), 19-25.
- Cepiku, D. & Meneguzzo, M. (2004) Public Sector Networks: What Can We Learn from Different Approaches? In: Osborne, S.P., Jenei, G., Mc Laughlin, K. & Mike, K. (eds.), *Challenges of Public Management Reforms. Theoretical Perspectives and Recommendations*. Budapest, Budapest University, pp. 103-133.
- Cimagalli, F. (2013) Coesione sociale e nuove alleanze nel welfare locale. *Studi di Sociologia*. 3/4, 259-271.
- Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *Action Plan on the integration of third country nationals*, COM(2016) 377 final.
- Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *A European Agenda on Migration*, COM(2015) 240 final.
- Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *European Agenda for the Integration of Third-Country Nationals*, COM(2011) 455 final
- Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *A Common Agenda for Integration Framework for the Integration of Third-Country Nationals in the European Union*, COM(2005) 389 final.
- Consejería de Economía, Empleo y Hacienda - Comunidad de Madrid (2019) *Encuesta de Población Activa Resultados trimestrales - I Trimestre 2019*. Spain: Dirección General del Servicio Público de Empleo. Available from: <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM007988-2019-01.pdf>.
- Consejería de Economía, Empleo y Hacienda - Comunidad de Madrid (2018) *Encuesta de Población Activa Resultados trimestrales - IV Trimestre 2018*. Spain: Dirección General del Servicio Público de Empleo. Available from: <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM007988-2018-04.pdf>.
- Council of the European Union, *Common Basic Principles for Immigrant Integration Policy*. Brussels: Press Release Justice and Home Affairs, 2618th Council Meeting, 19 November 2004.
- Cristofoli, D. & Markovic, J. (2016) How to make public networks really work: A qualitative comparative analysis. *Public Administration*. 94(1), 89-110.
- Organisation for Economic Co-operation and Development & United Nation High Commissioner for Refugees (2018) *Engaging with Employers in the hiring of Refugees. A 10-point multi-stakeholder action plan for employers, refugees, governments and civil society*. Available from: <https://www.unhcr.org/5adde9904>.
- O'Toole, L.J. (1997) Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration. *Public Administration Review*. 57, 45-52.

- 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.
- Provan, K.G. & Kenis, P.N. (2008) Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 18 (2), 229-252.
- Provan, K.G. & Milward H.B. (2001) Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public Administration Review*. 61(4), 414-23.
- Provan, K.G. & Milward, H.B. (1995) A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems. *Administrative Science Quarterly*. 40(1), 1-33. Available from: <https://doi.org/10.2307/2393698>.
- Raab, J., Mannak, R.S. & Cambré, B. (2015) Combining structure, governance, and context: A configurational approach to network effectiveness. *Journal of public administration research and theory*. 25(2), 479-511.
- Raab, J. & Milward, B. (2013) Building a configurational theory of network performance. ESADE newsletter.
- Ragin, C.C. (2008) *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. Chicago and London, University of Chicago Press.
- Ragin, C.C. (2000) *Fuzzy-set social science*. Chicago and London, University of Chicago Press.
- Ragin, C.C. & Fiss, P.C. (2008) Net effects analysis versus configurational analysis: An empirical demonstration. In: Ragin, C.C. (ed.) *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. Chicago and London, University of Chicago Press, pp. 190-212.
- Ragin, C.C. (1987) *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Berkeley-Los Angeles-London, University of California Press.
- Rihoux, B., Álamos-Concha, P., Bol, D., Marx, A. & Rezsöházy, I. (2013) From niche to mainstream method? A comprehensive mapping of QCA applications in journal articles from 1984 to 2011. *Political Research Quarterly*. 66(1), 175-184.
- Rihoux, B., and Marx, A. (2013). QCA, 25 years after "The comparative method" mapping, challenges, and innovations—Mini-Symposium. *Political Research Quarterly*, 66(1), 167-235.
- Rihoux, B., Rezsöházy, I. & Bol, D. (2011) Qualitative comparative analysis (QCA) in public policy analysis: an extensive review. *German policy studies*. 7(3), 9-82.
- Rihoux, B. & Lobe, B. (2009) The case for qualitative comparative analysis (QCA): Adding leverage for thick cross-case comparison. In: Byrne, D. & Ragin, C.C. (eds) *The Sage handbook of case-based methods*. London-Thousand Oaks-New Delhi-Singapore, Sage publication, pp. 222-242.
- Rittel, H.W. & Webber, M. (1973) Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*. 4(2), 155-169.
- Rossi, G. (2008) La sfida delle partnership sociali nei servizi alla persona. *Politiche sociali e servizi*. 2, 127-144.
- Sarli, A. (2019) *L'inclusione socio-lavorativa dei rifugiati: il dinamismo della società civile*. Paper ISMU - Marzo.
- Schneider, C.Q. & Wagemann, C. (2012) *Set theoretic methods for the Social Sciences: A Guide to Qualitative Comparative Analysis*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Schneider, C.Q. & Wagemann, C. (2009) Standards of good practice in qualitative comparative analysis (QCA) and fuzzy-sets. *Comparative Sociology*. 9(3), 397-418.
- Stone, D. (2008) Global Public Policy, Transnational Policy Communities, and their Networks. *Policy Studies Journal*. 36(1), 19-38.
- Treaty of Lisbon*. Amending the Treaty on European Union and the Treaty establishing the European Community, OJEU, 2007/C 306/01.
- Turrini, A., Cristofoli, D., Frosini, F. & Nasi, G. (2010) Networking literature about determinants of network effectiveness. *Public Administration*. 88(2), 528-550.
- United Nation High Commissioner for Refugees Italia. (2015) L'anno della crisi dei rifugiati in Europa, 27 gennaio 2016. Available from: <https://www.unhcr.org/it/notizie-storie/storie/2015-lanno-della-crisi-dei-rifugiati-in-europa/> [Accessed on 10th May 2019].
- Verweij, S., Klijn E-H., Edelenbos J. & Van Buuren A. (2013) What makes governance networks work? A fuzzy set qualitative comparative analysis of 14 Dutch spatial planning projects. *Public Administration*. 91(4), 1035-1055. Available from: <https://doi.org/10.1111/padm.12007>.
- European Migration Network (2019). *Labour market integration of third-country nationals in EU Member States – Synthesis Report*. Brussels: European Migration Network.
- Fiss, Peer C. (2011) Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of management journal*. 54(2), 393-420.
- Fondazione ISMU (2021) *Ventiseiesimo Rapporto sulle migrazioni 2020*, Milano, Franco Angeli.
- Garcés Velástegui, P. (2018) Latin American Integration as a Wicked Problem: The Case for a Plural Approach. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*. 13(1), 93-117.
- Gnone, M., Henry, G., Tarantino F. & Valetti R. (2020) *Guida alle imprese per l'inserimento lavorativo dei rifugiati*. Ires, Piemonte, Agenzia Piemonte, UNHCR, TENT Partnership for refugees, marzo 2020. Available from https://welcome.unhcr.it/wp-content/uploads/2020/07/GUIDA_IMPRESE_RIFUGIATI.pdf.

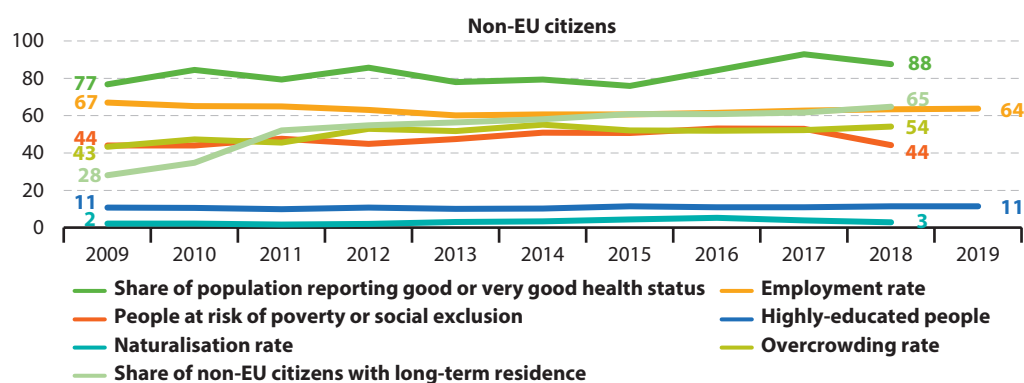
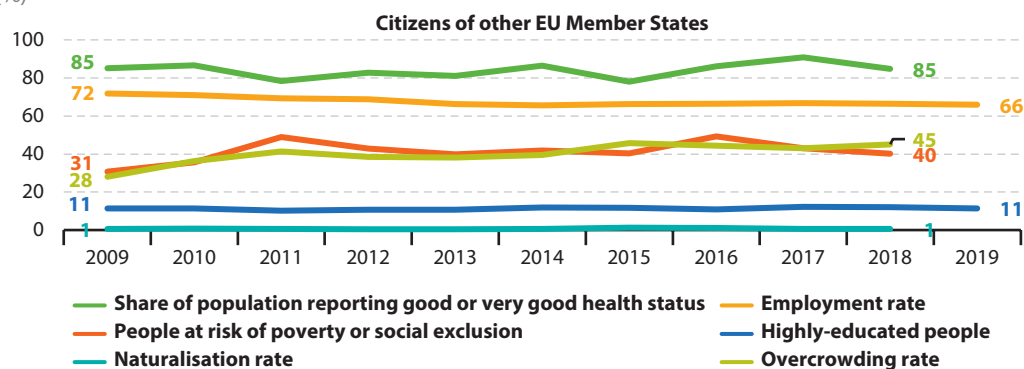
- Godino, A. & Barrientos, D. (2020) Permitted to work but lacking opportunities to integrate – asylum seekers and refugees on the mezzanine in Spain. In: Galgóczi, B. (ed.) *Between and between: Integrating refugees into the EU labour market*. Brussels, Etui, pp. 219-245.
- Goźdiak, E.M., Main, I. & Sutter, B. (2020) *Europe and Refugee Response. A Crisis of Values?* London-New York, Routledge.
- Hellström, E. (2001) *Conflict cultures: Qualitative comparative analysis of environmental conflicts in forestry*. Silva Fennica Monographs 2. Helsinki, Finnish Society of Forest Science, Finnish Forest Research Institute 2001.
- Kenis, P. & Provan K.G. (2009) Towards an Exogenous Theory of Public Network Performance. *Public Administration*. 87 (3), 440–456.
- Kickert, W.J.M., Klijn, E.H. & Koppenjan J.F.M. (1997) *Managing Complex Networks, Strategies for the Public Sector*. London, Sage.
- Kitchener, M., Beynon, M. & Harrington, C. (2002) Qualitative comparative analysis and public services research: Lessons from an early application. *Public Management Review*. 4(4), 485-504.
- Klijn, E.-H., Steijn, B. & Edelenbos J. (2010) The impact of network management on outcomes in governance networks. *Public Administration*. 88(4), 1063-1082.
- Kooiman, J. (ed.) (1993) *Modern Governance: New Government-Society Interactions*. London, Sage.
- Lucidarme, S., Cardon, G. & Willem, A. (2014) The interplay of determinants of network effectiveness: a comparative study of health promotion networks. In: *EURAM 2014 : Waves and Winds of Strategic Leadership, Papers. European Academy of Management*, 3-6 June 2014, Valencia (Spain). Gent, UGent publication. Available from: <http://hdl.handle.net/1854/LU-4410700>.
- Mandell, M.P. (2010) *Learning the Three "R's" of Networks Roles, Rules and Responsibilities*. [Lecture] the University of Lugano, October.
- Mandell, M.P. & Keast, R. (2008) Evaluating the effectiveness of interorganizational relations through networks: Developing a framework for revised performance measures. *Public Management Review*. 10(6), 715-731.
- Marchetti, C. (2006) *Un mondo di rifugiati. Migrazioni forzate e campi profughi*. Bologna, EMI, Collana Alfazeta Observer.
- Marx, A. & Dusa A. (2011) Crisp-Set Qualitative Comparative Analysis (csQCA), Contradictions and Coherencia Benchmarks for Model Specification. *Methodological Innovations Online*. 6, 103-148.
- Marx, A. (2010) Crisp-set qualitative comparative analysis (csQCA) and model specification: Benchmarks for future csQCA applications. *International journal of multiple research approaches*. 4(2), 138-158.
- Mayring, P. (2000) Qualitative content analysis. *Forum Qualitative Sozialforschung*. 1(2), 1-10.
- McGuire, M. & Agranoff R. (2011) The limitations of public management networks. *Public Administration*. 89(2), 265-284. Available from: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01917.x>
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2019) *La presenza dei migranti nella città metropolitana di Roma Capitale 2019*, Rapporti di ricerca sull'immigrazione.
- Available from <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/studi-e-statistiche/Documents/La%20presenza%20dei%20migranti%20nelle%20aree%20metropolitane,%20anno%202019/RAM-2019-Roma-Capitale.pdf>
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2018) *La presenza dei migranti nella città metropolitana di Roma Capitale 2018*, Rapporti di ricerca sull'immigrazione.
- Available from: <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/studi-e-statistiche/Documents/La%20presenza%20dei%20migranti%20nelle%20aree%20metropolitane,%20anno%202018/RAM-2018-Roma-Capitale.pdf>.
- Vitiello, M. (2016) La crisi dei rifugiati e il sistema europeo comune di asilo: che cosa non ha funzionato? *Meridiana*. 86, 145-165.
- Wang, W. (2016) Exploring the determinants of network effectiveness: The case of neighbourhood governance networks in Beijing. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 26(2), 375-388. Available from: doi:10.1093/jopart/muv017.
- Zanfrini, L. (2020) *Un salto di qualità nella governance dell'immigrazione e della sua valorizzazione economica. Discussion Paper predisposto nell'ambito del progetto "Italia 2030"*, Milano, ISMU.

Annexes

Italy

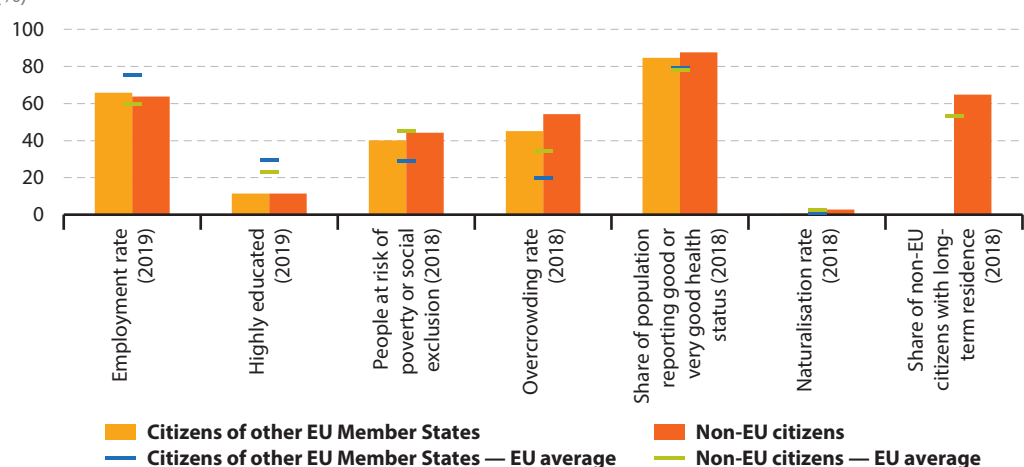
Time series, 2009-2019

(%)



Latest results compared with EU-27 averages

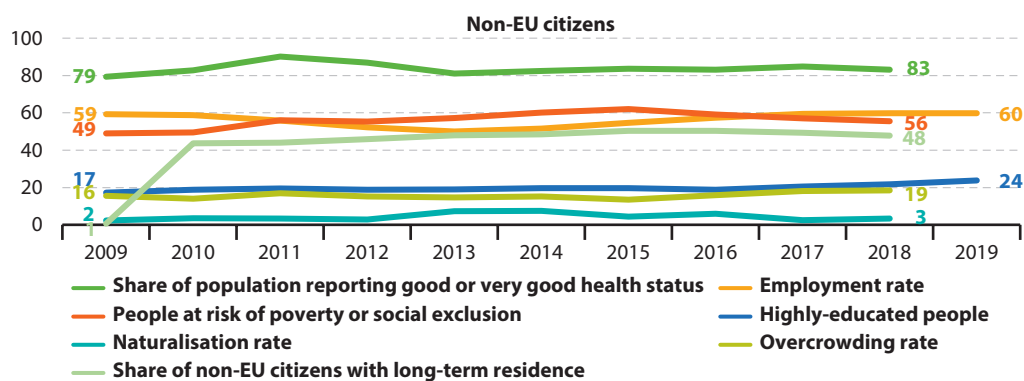
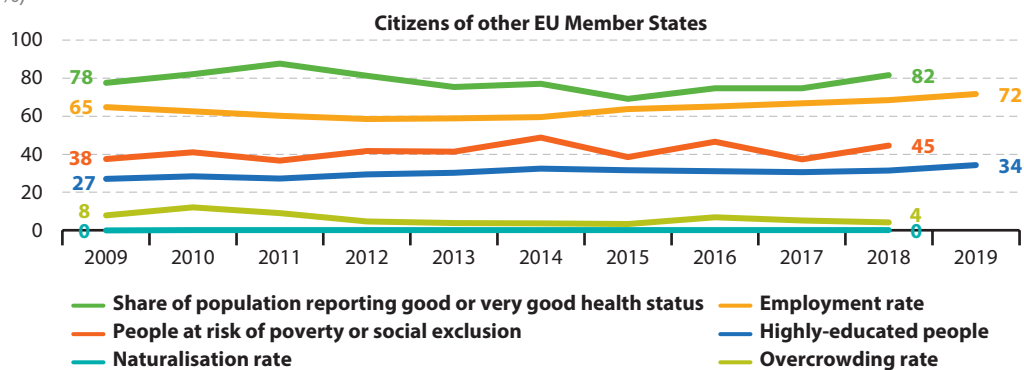
(%)



Spain

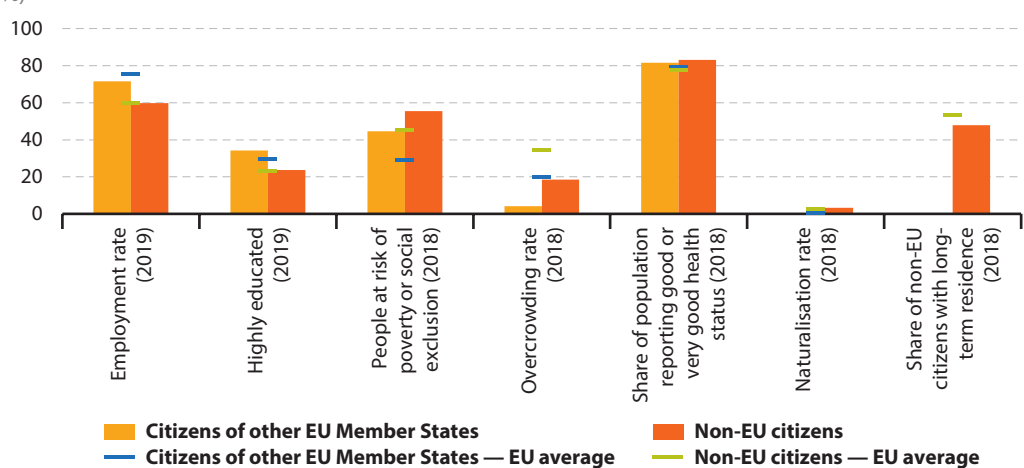
Time series, 2009-2019

(%)



Latest results compared with EU-27 averages

(%)



Source: Eurostat, Migrant Integration Statistics, 2020 edition, p. 128.

Acknowledgments

This document was written during the time of the SARS-CoV-2 pandemic when the interaction became virtual and the beauty of meeting in the same geographical space and of the adequate time to develop reflections and discussions were gradually lost.

The steady teamwork allowed the production of the *MEIC Toolkit* thanks also to the participation of different socio-economic actors.

For the fundamental contribution to the research, the authors would like to thank

[A buon diritto onlus](#)

[Agricoltura Capodarco, società cooperativa sociale](#)

[Agenzia Habeshia per la Cooperazione allo Sviluppo](#)

[Associazione Laboratorio 53 Onlus](#)

[Associazione Sensacional Onlus](#)

[Baobab Experience](#)

[CIES onlus](#)

[CivicoZero, società cooperativa sociale, Onlus](#)

[CNOS-FAP](#)

[Fondazione Adecco per le Pari Opportunità](#)

[Save the Children Italia Onlus](#)

[Terre des Hommes Italia Onlus](#)

[Agencia para el Empleo Ayuntamiento de Madrid](#)

[Asociación Madrid Empleo y Desarrollo - AMED](#)

[Diaconía Madrid](#)

[Comisión Española de Ayuda al Refugiado - CEAR](#)

[Federación de Plataformas Sociales Pinardi](#)

[Fundación Juan Ciudad](#)

[Guaraní ONG](#)

[Orden Hospitalaria de San Juan de Dios](#)

[Solidaridad Sin Fronteras](#)

[Red Araña](#)

[Red Interlavapiés](#)

[Provivienda](#)

Working Group

All Lime project partners

In particular:

LUMSA University Research Unit

Folco Cimagalli, Scientific coordinator

Filippo Giordano, Senior researcher

Cristiana Di Pietro, Junior researcher

Marco Mastrodascio, Junior researcher

CIES Onlus

Enza Roberta Petrillo, Senior researcher

Martina Ruggiero, Local coordinator

Loredana Gionne, Monitoring and Evaluation Expert

Margherita Valori, Professional coaching expert

Monica D'Angelo, Job orientation Expert

ALDA

Dolinda Cavallo, Project Manager

Indice

Introduzione	38
Il quadro politico dell'UE per l'integrazione	38
Il Progetto LIME: obiettivi e metodologia	40
Sezione 1 - L'integrazione nel mercato del lavoro	41
1.1 Il contesto: Italia e Spagna	41
L'integrazione nel mercato del lavoro in Italia: Roma	41
L'integrazione nel mercato del lavoro in Spagna: Madrid	42
1.2 Il processo di integrazione nel mercato del lavoro: il ruolo delle reti locali	42
1.3 La definizione del MEIC "Migrants' Economic Integration Cluster"	43
Sezione 2 – MEIC: le <i>performance</i> della rete attraverso le azioni pilota in Italia e Spagna	45
2.1 Il processo di ricerca	45
2.2 La strategia empirica: azioni pilota a Roma e Madrid	49
2.3 Conclusioni	56
Sezione 3 – Come attivare e consolidare l'approccio MEIC: alcuni suggerimenti operativi	57
3.1 Premessa	57
3.2 Verso l'attivazione del MEIC: gli elementi chiave necessari per impostare un <i>cluster</i> multipartecipativo	58
Bibliografia	66
Allegati	69

Introduzione

Il quadro politico dell'UE per l'integrazione

La migrazione è un tema cruciale nell'agenda politica tanto dell'Unione europea quanto degli Stati membri, poiché riguarda la *governance* dei processi di integrazione che incidono sulla coesione sociale della società multiculturale europea. Il processo di integrazione dei cittadini provenienti da paesi non membri dell'Unione europea (cittadini di paesi terzi) è stato oggetto di una regolamentazione politica ben strutturata che trova le sue radici nei *Common Basic Principles for Immigrant Integration Policy*, adottati nel 2004 dal Consiglio Giustizia e Affari interni dell'Unione europea. Tale documento riconosce l'immigrazione come una caratteristica permanente della società europea e si concentra, quindi, sulla definizione del processo di integrazione stesso che

[...] avviene simultaneamente a livello individuale, familiare, della comunità in generale e dello Stato e tocca tutti gli aspetti della vita: il processo di integrazione può infatti facilmente riguardare una o più generazioni. Una politica d'integrazione per essere efficace deve coinvolgere le istituzioni locali, regionali e nazionali, con le quali gli immigrati si confrontano, non solo nel settore pubblico ma anche nel privato. Lo sviluppo e l'attuazione della politica di integrazione è pertanto una responsabilità primaria dei singoli Stati membri, piuttosto che dell'Unione nel suo insieme (Consiglio dell'Unione Europea, 2004, pag. 15).

L'Unione europea definisce l'integrazione come un processo dinamico, bidirezionale e a lungo termine che richiede un dialogo continuo e un adattamento reciproco tra i cittadini di paesi terzi e le società di accoglienza. Pertanto ha adottato misure adeguate a sostenere gli Stati membri nella creazione di condizioni favorevoli alla partecipazione economica, sociale, culturale e politica degli immigrati. La pubblicazione della *Agenda comune per l'integrazione* nel 2005 delinea il quadro per l'attuazione di politiche di integrazione efficaci che soddisfino i principi fondamentali comuni; l'agenda inoltre introduce nuovi strumenti di solidarietà, tra cui il Fondo europeo per l'integrazione dei cittadini dei paesi terzi e il Fondo europeo per i rifugiati.

In aggiunta, il processo del *Trattato di Lisbona* ha confermato la necessità di una politica comune europea in materia di immigrazione "intesa ad assicurare, in ogni fase, la gestione efficace dei flussi migratori, l'equo trattamento dei cittadini dei paesi terzi regolarmente soggiornanti negli Stati membri e la prevenzione e il contrasto rafforzato dell'immigrazione illegale e della tratta degli esseri umani" (Consiglio europeo, 2007, art. 79, c.1). Come affermerà in seguito la *Agenda europea per l'integrazione dei cittadini dei paesi terzi*:

L'Europa è anche notevolmente esposta ai cambiamenti demografici di una popolazione che invecchia, che ha una più lunga speranza di vita e accusa un calo delle fasce in età lavorativa. Un rimedio a ciò può venire dall'immigrazione legale [...] (riconoscendo) tutte le potenzialità dell'immigrazione ai fini di un'economia sostenibile e competitiva [...]. Gestire l'integrazione è cosa essenziale se l'obiettivo è che migranti e Unione pervengano insieme a sfruttare al massimo il potenziale dell'immigrazione. Per conciliare crescita economica e coesione sociale e far fronte alla diversità crescente delle società europee, urgono politiche di integrazione efficaci. Tale processo presuppone un dibattito strutturato e informato e servono strategie coerenti per ottenere una partecipazione migliore degli immigrati alle società che li ospitano. (Commissione Europea, 2011, pagg. 2; 11)

La "crisi dei rifugiati" del 2015/2016 ha, tuttavia, mostrato i limiti delle politiche europee: per questo motivo attraverso la *Agenda europea* sulla migrazione è stato lanciato un nuovo invito ad agire mediante il quale

Dobbiamo [l'Unione europea] ridare fiducia nella nostra capacità di convogliare assieme gli sforzi europei e nazionali al fine di affrontare la questione migratoria, di assolvere i nostri obblighi internazionali e i nostri doveri etici e di lavorare insieme in modo efficiente e nel rispetto dei principi di solidarietà e di responsabilità condivisa. Nessuno Stato membro è in grado di affrontare da solo la questione della migrazione: abbiamo palesemente bisogno di un approccio nuovo, più europeo. A tal fine dobbiamo attivare tutte le politiche e tutti gli strumenti di cui disponiamo, cercando la combinazione ottimale tra politica interna e estera. Dobbiamo coinvolgere tutti i protagonisti: Stati membri, istituzioni dell'Unione, 3 organizzazioni internazionali, società civile, enti locali e paesi terzi devono collaborare per dare corpo a una politica europea comune in materia di migrazione. (COM, 2015, 240 final, pag. 2)

Successivamente l'approccio europeo alla questione migratoria, noto come il *Piano d'azione sull'integrazione dei cittadini di paesi terzi* (COM, 2016, 377 final) ha identificato le priorità chiave in questa linea politica e ha definito le azioni a supporto dell'integrazione nell'intera Unione europea, come riportato nella tabella che segue:

Tabella 1: Piano d'azione dell'UE sull'integrazione dei cittadini di paesi terzi: priorità e azioni politiche

Azioni prioritarie	Azioni
Misure precedenti la partenza / l'arrivo	Avviare progetti volti a sostenere misure efficaci precedenti la partenza e l'arrivo, anche nell'ambito dei programmi di reinsediamento dell'AMIF (ad es., formazioni linguistiche, informazioni sulla cultura e i valori del paese di destinazione, ecc.).
	Collaborare con gli Stati membri al fine di rafforzare la cooperazione con i paesi terzi selezionati sulle misure prima della partenza nell'ambito del Piano d'azione di La Valletta.
	La nuova Agenzia europea di sostegno per l'asilo faciliterà lo scambio delle migliori pratiche nel settore delle misure di integrazione precedenti della partenza.
Istruzione	Predisporre valutazioni e corsi linguistici online tramite il sistema di supporto linguistico online Erasmus+ (per circa 100.000 cittadini di paesi terzi arrivati di recente, in particolare i rifugiati).
	Sostenere eventi di apprendimento tra pari per le autorità nazionali e regionali su misure politiche basilari quali le classi di accoglienza, la valutazione delle competenze e delle conoscenze linguistiche, il sostegno ai minori non accompagnati, le attività di sensibilizzazione interculturale, il riconoscimento delle qualifiche accademiche e l'inserimento nell'istruzione superiore.
	Fornire sostegno alla comunità scolastica su come promuovere l'istruzione inclusiva e soddisfare le esigenze specifiche degli studenti migranti mediante la piattaforma online School Education Gateway.
	Eliminare gli ostacoli alla partecipazione delle bambine e dei bambini provenienti da paesi terzi all'istruzione per la prima infanzia, sviluppando il quadro europeo di qualità per l'educazione e la cura della prima infanzia (ECEC) e fornendo assistenza al personale ECEC affinché possa soddisfare le esigenze specifiche delle famiglie di migranti.
	Promuovere lo sviluppo di competenze delle persone con un basso livello di competenze e scarsamente qualificate nel contesto della nuova agenda per le competenze per l'Europa.
Mercato del lavoro e formazione professionale	Sviluppare un repertorio online delle pratiche promettenti in materia di integrazione nel mercato del lavoro destinate ai richiedenti asilo e ai rifugiati (laddove vi siano buone possibilità di offrire loro protezione), che offra spunti ai decisori politici degli Stati membri.
	Nell'ambito della Nuova Agenda per le competenze per l'Europa: a) sviluppare un "Toolkit per le abilità e le competenze" al fine di sostenere la determinazione tempestiva delle competenze e delle qualifiche dei cittadini appena arrivati da paesi terzi; b) assicurare che siano raccolte migliori informazioni sulle pratiche riguardanti il riconoscimento delle qualifiche e le relative decisioni nei diversi paesi, attraverso il portale Europass; c) e migliorare la trasparenza e la comprensione delle qualifiche acquisite nei paesi terzi, attraverso la revisione del Quadro europeo delle qualifiche.
	Fornire un sostegno specifico per il riconoscimento precoce delle qualifiche accademiche dei cittadini di paesi terzi, compresi i rifugiati, anche attraverso il rafforzamento della cooperazione tra i Centri nazionali di informazione sul riconoscimento accademico (NARIC) e il personale addetto alla formazione nelle strutture di accoglienza.
	Avviare progetti (nell'ambito del Fondo Asilo, Migrazione e Integrazione e del Programma UE per l'Occupazione e l'Innovazione Sociale) che promuovano l'integrazione nel mercato del lavoro dei rifugiati, l'inserimento "fast track" nel mercato del lavoro nonché la formazione professionale e l'integrazione nel mercato del lavoro delle donne.
	Identificare le migliori pratiche per promuovere e sostenere l'imprenditorialità dei migranti e finanziare progetti pilota per la loro divulgazione.
Accesso ai servizi di base	Promuovere l'uso dei fondi dell'UE destinati all'accoglienza, all'istruzione, all'alloggio, alla salute e alle infrastrutture sociali per i cittadini di paesi terzi.
	Rafforzare la cooperazione con la Banca europea per gli investimenti, al fine di erogare finanziamenti destinati agli alloggi temporanei e alle strutture sanitarie per i cittadini di paesi terzi appena arrivati, nonché all'edilizia abitativa sociale.
	Promuovere l'apprendimento tra pari mediante scambi tra gli Stati membri e le città sotto forma di visite di studio, peer review e condivisione delle migliori pratiche su come far fronte alle sfide connesse agli alloggi, inclusi l'isolamento geografico e la ghettizzazione.
	Sostenere le migliori pratiche nelle prestazioni di servizi di assistenza ai cittadini di paesi terzi e ai rifugiati in situazioni di vulnerabilità, tra cui donne, bambini e anziani, nell'ambito del programma per la salute.
	Sviluppare moduli pilota di formazione destinati agli operatori sanitari e riguardanti l'assistenza sanitaria per i cittadini di paesi terzi e i rifugiati, al fine di aggiornare e rafforzare le competenze.
Partecipazione attiva e inclusione sociale	Avviare progetti di promozione del dialogo interculturale, della diversità culturale e dei valori comuni europei attraverso la cultura, il cinema e l'arte (Creative Europe).
	Avviare progetti di promozione dell'inclusione sociale attraverso i giovani e lo sport (Erasmus+).
	Proporre di dare maggiore priorità, nell'ambito del Servizio volontario europeo, alle attività dedicate all'integrazione dei rifugiati e dei richiedenti asilo nelle nuove comunità ospitanti.
	Elaborare manuali e prontuari per gli operatori del settore riguardo alla consapevolezza e all'espressione culturale, al dialogo interculturale, alla partecipazione attiva dei cittadini di paesi terzi alla vita politica, sociale, culturale e sportiva nelle società di accoglienza e al contributo delle attività dei giovani.
	Avviare progetti sotto l'egida di diversi fondi UE che promuovono: la partecipazione alla vita politica, sociale e culturale e allo sport; l'inclusione sociale attraverso l'istruzione, la formazione e la gioventù; la prevenzione e la lotta contro la discriminazione, la violenza di genere, il razzismo e la xenofobia, compresi i crimini e i discorsi di odio, e promuovere una migliore comprensione tra le comunità, comprese quelle religiose.
	Continuare a lavorare con il Parlamento europeo e il Consiglio all'adozione della direttiva antidiscriminazione.

Fonte: testo adattato dal Piano d'azione sull'integrazione dei cittadini di paesi terzi. COM, 2016, 377 final.

Con questi documenti l'Unione Europea delinea un chiaro quadro di priorità e azioni che richiamano l'attenzione sulla responsabilità condivisa che coinvolge tutti gli attori (Stati membri, istituzioni comunitarie, organizzazioni internazionali, società civile, autorità locali e paesi terzi) nella realizzazione di processi di integrazione efficaci che consentano di costruire società più resilienti, coese e democratiche. Il progetto *Labour Integration for Migrants' Employment*, promosso da CIES Onlus in collaborazione con ALDA, Confocooperative Roma, CNOS-FAP, Guarani ONG, Università LUMSA e Pinardi, muove dalla necessità di rafforzare la responsabilità condivisa nel settore "Mercato del lavoro e formazione professionale" per promuovere una rapida integrazione dei giovani cittadini di paesi terzi attraverso la realizzazione di una rete di *cluster* territoriali in grado di gestire tutte le caratteristiche del processo di integrazione multidimensionale, responsabilizzando i migranti come persone e lavoratori di talento.

Il Progetto LIME: obiettivi e metodologia

Il progetto *Labour Integration for Migrants' Employment* (di seguito LIME) fa parte dell'azione "Promuovere una rapida integrazione dei cittadini di paesi terzi nel mercato del lavoro attraverso una cooperazione rafforzata e la mobilitazione dei datori di lavoro e delle parti sociali ed economiche", finanziata dal Fondo europeo per l'asilo, la migrazione e l'integrazione (AMIF-2017-AG-INTE-04).

L'obiettivo principale è stato quello di promuovere la rapida integrazione lavorativa dei giovani cittadini di paesi terzi (di seguito TCN) attraverso l'attivazione dell'approccio "reti di cluster" a livello locale, vale a dire una rete locale multipartecipativa che consente di gestire il processo multidimensionale di integrazione dei migranti.

Tre concetti principali hanno guidato il progetto:

- La definizione di integrazione come un processo complesso, dinamico e multidimensionale che tocca la sfera individuale e quella comunitaria, coinvolgendo diversi aspetti della vita umana (le vulnerabilità dovute alla salute o alla situazione abitativa possono influenzare le possibilità di occupazione dei migranti);
- l'inclusione dei migranti nel mercato del lavoro come fattore chiave per garantire un'effettiva integrazione nelle società di accoglienza (che comporta il pieno riconoscimento delle capacità e delle competenze, la non discriminazione e l'accesso al potenziale economico);
- il riconoscimento del capitale sociale come elemento cruciale attraverso il quale attivare la collaborazione reciproca tra i diversi attori sociali (pubblico, privato e terzo settore), permettendo di soddisfare le esigenze multidimensionali di inclusione socio-economica dei migranti.

Il cuore del progetto LIME è stata l'attuazione di azioni pilota a Roma (Italia) e a Madrid (Spagna) volte a migliorare l'approccio "cluster network" in due contesti locali dinamici che hanno registrato un rilevante aumento dei flussi migratori dal 2015.

Il progetto si è, infatti, sviluppato su due livelli: al primo livello, ha coinvolto attori socio-economici locali (associazioni, enti locali, imprese) operanti in ambiti di integrazione diversi ma complementari (istruzione e formazione, alloggio, supporto legale, salute, tra gli altri), in un processo partecipativo finalizzato ad attivare una collaborazione di lungo periodo che consentisse soluzioni efficaci per un'integrazione socio-economica di successo dei TCN; al secondo livello, ha coinvolto 100 TCN (rifugiati, richiedenti asilo, beneficiari di protezione sussidiaria ed ex minori stranieri non accompagnati) in piani personalizzati di integrazione lavorativa consistenti in attività di orientamento, formazione e inserimento lavorativo sviluppate all'interno della rete promossa.

Le due azioni pilota di Roma e Madrid hanno quindi permesso di osservare e analizzare in che modo sia possibile attivare la "rete di cluster" e gestirla per aumentare le possibilità di impiego e l'inclusione socio-economica dei giovani TCN.



Sezione 1

L'integrazione nel mercato del lavoro

Nel 2019 il tasso di occupazione dei cittadini di paesi terzi (TCN) era del 60,0%, circa 13,8 punti sotto la media dei cittadini nazionali, con le donne e i rifugiati in una condizione di maggiore difficoltà. I TCN di solito lavorano al di sotto delle loro qualifiche e competenze: per quanto riguarda le persone con un livello di istruzione terziaria, un confronto tra cittadini nazionali e cittadini di altri Stati membri dell'UE condotto nel 2019 mostra che i cittadini nazionali avevano un tasso di occupazione più elevato in 17 Stati membri dell'UE. Tra le donne, i cittadini non UE registravano costantemente i tassi di occupazione più bassi, indipendentemente dal loro livello di istruzione (Eurostat, 2020).

L'integrazione dei TCN nel mercato del lavoro è un elemento chiave per la loro effettiva integrazione nelle società europee, ma anche per lo sviluppo e la sostenibilità delle economie degli Stati membri. Ciononostante, i TCN devono superare le barriere nell'accesso al mercato del lavoro, così come il disallineamento tra le posizioni del mercato del lavoro e i profili dei migranti che è alla base di pratiche discriminatorie e spesso causa di una mancanza di inclusione e gestione della diversità. Questa situazione è principalmente vissuta in Italia e Spagna, che sono due dei principali punti di ingresso nell'Unione Europea.

Tabella 2: Labour Market Indicators: European Union, 2019

	Cittadini	Cittadini provenienti da altri Stati membri U	Cittadini provenienti da Paesi terzi (Non-UE)
Tasso di attività (popolazione 20-64 anni)	78.6 %	82.0 %	70.3 %
Tasso di occupazione (rapporto tra gli occupati e la corrispondente popolazione di riferimento)	73.8 %	75.5 %	60.0 %
Tasso di disoccupazione (rapporto tra le persone in cerca di occupazione e le corris)	6.1 %	7.9 %	14.7 %

Fonte: Eurostat, *Migrant integration statistics* - 2020 Edition

1.1 Il contesto: Italia e Spagna

Quando il progetto LIME ha preso avvio, i dati statistici riportavano un quadro relativamente positivo riguardo l'integrazione nel mercato del lavoro dei cittadini extra-UE tanto a Roma, quanto a Madrid.

L'integrazione nel mercato del lavoro in Italia: Roma

Al 1° gennaio 2019 i residenti stranieri a Roma erano 556.826, l'81,5% del totale della regione Lazio e oltre il 10% del totale Italia. Dal 2015 al 2018 i residenti stranieri sono aumentati di circa 27.500 unità, ma di sole 32 unità nel 2019¹, quando la percentuale di residenti stranieri è cresciuta meno di quella nazionale e regionale (rispettivamente +2,2% e +0,6%). Per quanto riguarda i permessi di soggiorno, Roma è la seconda area metropolitana dopo Milano: 349.596 cittadini non comunitari hanno richiesto o rinnovato il permesso di soggiorno al 1° gennaio 2019 (9,4% del totale nazionale). Si registra un incremento maggiore rispetto al dato nazionale: tra il 1° gennaio 2011 e il 1° gennaio 2019 la presenza di migranti con cittadinanza non comunitaria è aumentata a Roma del 38,4% contro l'incremento del 5,1% registrato nello stesso periodo a livello nazionale².

Secondo i dati sull'occupazione dei cittadini extracomunitari, al 31 dicembre 2017 il tasso di occupazione era pari al 68,8% contro il 59,1% a livello nazionale. Il tasso di disoccupazione segue lo stesso andamento: la percentuale di disoccupazione dei TCN residenti a Roma era di 4 punti inferiore a quella registrata a livello nazionale (10,6%, contro il 14,9%).³ Tuttavia se si focalizza l'attenzione sulle caratteristiche

1 Questo calo si spiega in parte con l'entrata in vigore della *Legge 132/18 del 1 dicembre 2018*. Per approfondimenti: Centro Studi e Ricerche IDOS, Centro Studi Confronti (2020), *Dossier Statistico Immigrazione 2020*, Roma: Idos. Fondazione ISMU (2021) *Ventiseiesimo Rapporto sulle migrazioni 2020*, Milano: Franco Angeli.

2 Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2019) *La presenza dei migranti nella città metropolitana di Roma Capitale 2019*. Disponibile su: <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/studi-e-statistiche/Documents/La%20presenza%20dei%20migranti%20nelle%20aree%20metropolitane,%20anno%202019/RAM-2019-Roma-Capitale.pdf>

3 Id. (2018) *La presenza dei migranti nella città metropolitana di Roma Capitale 2018*, Rapporti di ricerca sull'immigrazione. Disponibile su: <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/studi-e-statistiche/Documents/La%20presenza%20dei%20migranti%20nelle%20aree%20metropolitane,%20anno%202018/RAM-2018-Roma-Capitale.pdf>

salienti del mercato del lavoro riguardante i cittadini extracomunitari, è possibile rilevare una stratificazione etnica verso lavori non qualificati e poco retribuiti, principalmente nel settore dei servizi (38,7% impiegati da famiglie per la cura della casa o della persona, 14,8% nella ristorazione o nelle strutture ricettive, 10,4% in edilizia e 1,9% in agricoltura).⁴

Infine per quanto riguarda i dati sull'imprenditoria migrante, a Roma si registra un aumento del 2,6% rispetto all'aumento dell'1,4% registrato nel 2017 a livello nazionale. I maggiori settori di imprenditorialità dei cittadini non comunitari sono stati le costruzioni (+8,2%) e il turismo (+3,7%), mentre a livello nazionale il turismo (+4,2%), l'agricoltura e gli altri servizi (entrambi +4,1%).⁵

L'integrazione nel mercato del lavoro in Spagna: Madrid

Al 1° gennaio 2018 c'erano 950.916 residenti stranieri a Madrid, cioè il 14,1% della popolazione totale. I residenti stranieri sono aumentati di 57.640 unità, la crescita più alta in valori assoluti dal 2008. La popolazione straniera residente a Madrid è giovane: l'età media della popolazione è di 34,8 anni, l'81,8% della popolazione straniera ha un'età compresa tra i 16 e i 65 anni contro il 63,6% della popolazione spagnola che appartiene a questa fascia d'età.⁶

Secondo i dati sull'occupazione dei cittadini extracomunitari⁷, la popolazione attiva nel mercato del lavoro di Madrid è diminuita dello 0,03% rispetto all'ultimo trimestre del 2018, tuttavia ha registrato un aumento del 4,63% rispetto ai dati annuali. L'occupazione di questo gruppo si attesta a 450.100 occupati, registrando un aumento trimestrale del 3,32% e anche un aumento annuale del 10,74%. Il tasso di occupazione risulta quindi del 67,21% rispetto al dato nazionale del 56,24%. Per quanto riguarda la disoccupazione, gli extracomunitari hanno registrato una diminuzione del 14,50% in un trimestre: 14.600 disoccupati in meno, così come rispetto al 2018, durante il quale il tasso di disoccupazione era diminuito del 18,78%.

Focalizzando l'attenzione sui settori economici, i dati registrati a Madrid hanno mostrato un andamento positivo del tasso di occupazione dei cittadini extracomunitari rispetto al dato nazionale: durante il primo trimestre del 2019 la variazione trimestrale è stata pari al 6,75% (5,75% a livello nazionale), con un aumento dell'1,49% nel settore industriale rispetto al quarto trimestre del 2018 (5,26%);⁸ la percentuale nel settore edile ha seguito il trend nazionale (19,59% a Madrid e 23,03% in Spagna) così come nel settore dei servizi (9,01% a Madrid e +10,40% in Spagna).⁹

1.2 Il processo di integrazione nel mercato del lavoro: il ruolo delle reti locali

Il rapporto di sintesi *Labour Market Integration of Third Country Nationals in EU Member States* dello European Migration Network (2019)¹⁰ ha fornito una panoramica delle politiche di integrazione nel mercato del lavoro nell'Unione Europea, rivelando alcune considerazioni essenziali sulla necessità di superare i divari occupazionali tra la popolazione migrante e quella nazionale:

1. nella maggior parte degli Stati membri, le politiche di inserimento nel mercato del lavoro rivolte a diverse tipologie di migranti (richiedenti asilo, prima generazione di TCN, migranti economici), sono solitamente parte costitutiva delle politiche di integrazione più generali degli Stati membri.
2. Le attuali politiche di integrazione nel mercato del lavoro sono dettate dalla carenza di manodopera e dalla necessità di aiutare i nuovi arrivati a trovare rapidamente un'occupazione in modo da renderli indipendenti.
3. Gli ostacoli comuni incontrati dagli Stati membri nel sostenere i cittadini di paesi terzi nell'integrazione nel mercato del lavoro sono: a) la mancanza di competenze linguistiche che sono fondamentali per la partecipazione socio-economica e l'integrazione in generale; b) il mancato riconoscimento delle qualifiche lavorative/capacità di valutazione dei cittadini di paesi terzi che provoca carenze in termini di disoccupazione, sottoccupazione o dumping sociale; infine c) pratiche discriminatorie nell'assunzione.
4. I servizi per l'impiego e le organizzazioni della società civile si sono rivelati partner fondamentali nell'attuazione delle misure di integrazione nel mercato del lavoro. La maggior parte dei processi di integrazione lavorativa sono finanziati da fondi nazionali e/o europei, o da sovvenzioni private che sostengono i prestiti e le sponsorizzazioni con un impatto sociale.
5. Le misure adottate dal settore privato mirano più specificamente all'integrazione dei lavoratori (migranti) sul posto di lavoro attraverso percorsi di formazione e qualificazione, programmi di consulenza e di relazioni interculturali.
6. Le pratiche innovative promuovono la comprensione reciproca tra le comunità migranti e quelle ospitanti, sviluppando attività per migliorare la conoscenza interculturale/interreligiosa al fine di rendere più efficace il processo di integrazione dei migranti nella società, ma anche di rafforzare la coesione sociale.

Per garantire una efficace integrazione è necessario attuare interventi di inserimento lavorativo rivolti ai TCN, in particolare ai migranti appena arrivati (rifugiati, richiedenti asilo, beneficiari di protezione sussidiaria ed ex minori stranieri non accompagnati).

4 Centro Studi e Ricerche IDOS, Istituto di Studi Politici "S. Pio V" (2019) *Osservatorio Romano sulle Migrazioni. Quattordicesimo Rapporto*. Roma: Centro Studi e Ricerche IDOS.

5 Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2019), *op.cit.*

6 Comunidad de Madrid (2019), Encuesta Regional Inmigración. Disponibile su: https://www.comunidad.madrid/sites/default/files/aud/servicios-sociales/presentacion_definitiva_eri_2019_.pdf

7 Consejería de Economía, Empleo y Hacienda - Comunidad de Madrid (2019) Encuesta de Población Activa Resultados trimestrales - I Trimestre 2019. Spain: Dirección General del Servicio Público de Empleo. Disponibile su: <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM007988-2018-04.pdf>.

8 Consejería de Economía, Empleo y Hacienda - Comunidad de Madrid (2018) Encuesta de Población Activa Resultados trimestrales - IV Trimestre 2018. Spain: Dirección General del Servicio Público de Empleo. Disponibile su: <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM007988-2018-04.pdf>.

9 Consejería de Economía, Empleo y Hacienda - Comunidad de Madrid (2019), pag. 52.

10 Disponibile su: https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/default/files/00_eu_labour_market_integration_final_en.pdf

Come dimostrano i sistemi di integrazione italiani e spagnoli, l'inserimento lavorativo inizia già durante la prima fase del processo di integrazione, ovvero l'accoglienza temporanea, che si basa sul decentramento dell'accoglienza integrata che coinvolge le organizzazioni pubbliche (autorità nazionali e locali), quelle private e della società civile nella definizione della rete di progetti di accoglienza volti a fornire un supporto adeguato (al di là dei servizi di alloggio) per consentire ai migranti appena arrivati di superare il senso di smarrimento e di comprendere lingua, cultura, tradizioni e comportamenti della società ospite. Il sostegno consiste principalmente in corsi di lingua, istruzione primaria o formazione professionale, come accade per i minori stranieri non accompagnati o quando non vi è un riconoscimento dei certificati di istruzione rilasciati dal Paese di origine.

La seconda fase, cioè l'integrazione, si concentra sui servizi per l'impiego rivolti ai migranti giunti di recente che hanno ottenuto il riconoscimento dello status di protezione internazionale e vivono la transizione dal sistema di accoglienza a una situazione di piena indipendenza, sia per l'alloggio che per il sostegno economico. Come dimostrano le evidenze internazionali¹¹, durante questa fase le reti locali composte da diversi attori sociali (organizzazioni pubbliche, private, della società civile) operanti in diversi settori dell'integrazione (alloggio, istruzione e formazione, salute, supporto legale, supporto psicologico, tra gli altri) giocano un ruolo fondamentale nel definire azioni combinate che incidono sull'intero inserimento lavorativo dei TCN: infatti, "le vulnerabilità legate alla situazione psicologica, alla vita familiare, allo status giuridico o semplicemente alle questioni logistiche della vita quotidiana sono fortemente interconnesse tra loro e influenzano negativamente l'occupabilità dei migranti" (Sarli, 2019, pag. 7).

Pertanto il capitale sociale prodotto dalle reti locali ha un impatto sulla dinamica sociale in quanto attiva due processi:

- *Integrazione efficace e sostenibile nel mercato del lavoro.* I programmi personalizzati di inserimento nel mercato del lavoro permettono di valorizzare i migranti appena arrivati in base alle loro capacità e competenze e in equilibrio con la domanda di lavoro nel mercato locale. I programmi consistono in diversi servizi che supportano i TCN durante l'intero percorso:

(1) un colloquio per valutare i bisogni, le possibilità e gli interessi di ogni persona in modo da poter progettare un programma su misura; (2) una formazione di base volta a comprendere il contesto culturale e lavorativo (lingua, competenze digitali, ricerca del lavoro, ambiente, approccio di genere); (3) consulenza e orientamento; (4) corsi di formazione al lavoro nel quadro dei servizi pubblici per l'impiego, formazione professionale regolamentata o altri corsi ufficiali che possono essere di interesse per il beneficiario; e (5) informazioni e consulenza per favorire il lavoro autonomo" (Godino e Barrientos, 2020: p.232).

- *Incubatore di buone/promettenti pratiche che hanno un impatto sul contesto del mercato occupazionale come spazio per promuovere una società più inclusiva.* L'attivazione di una sinergia locale tra diversi attori della società permette, da un lato, di condividere conoscenze, esperienze, risorse e di valutare nuove azioni per un'integrazione efficace; dall'altro, di guidare la definizione in continua evoluzione del quadro politico nazionale di integrazione in modo che possa adeguatamente rispondere ai bisogni emergenti.

La rete locale, infatti, sembra essere "più efficace proprio perché [...] la dimensione locale consente di ancorare le azioni ai bisogni reali delle comunità; più democratica perché, ad esempio attraverso la pratica della pianificazione di zona [...], la scala locale consente forme partecipative altrimenti non esprimibili; più sostenibile perché maggiormente ancorato alle reali necessità dei territori e meglio commisurato alle disponibilità di spesa" (Cimagalli, 2013, pagg. 262-263).

Tuttavia è possibile rivelare che persistono alcune criticità nell'integrazione lavorativa dei TCN: a) sebbene i programmi di integrazione nel mercato del lavoro abbiano un impatto sull'*empowerment* e sull'inclusione sociale delle persone, il numero di TCN che hanno accesso al mercato del lavoro rimane basso rispetto a quello dei TCN che hanno frequentato programmi di formazione; b) l'incertezza vissuta dai TCN per il riconoscimento dello status giuridico (a volte si parla di mesi, ma spesso di anni) scoraggia le aziende ad assumere per il timore che gli sforzi fatti nella formazione dei TCN vadano persi; c) il dinamismo della società civile soffre di non essere parte di una strategia nazionale organica che possa contribuire a superare l'ottica emergenziale con cui si sviluppano molti interventi (Sarli 2019, Zanfrini 2020).

Sembra quindi importante una riflessione più ampia sulla gestione della rete per l'inserimento lavorativo dei TCN, al fine di risolvere queste criticità e fare del capitale sociale della rete locale una leva strategica che renda più efficace e sostenibile l'*empowerment* dei TCN nell'inserimento lavorativo.

1.3 La definizione del MEIC "Migrants' Economic Integration Cluster"

La complessità del fenomeno migratorio evidenzia la necessità di sviluppare modelli organizzativi più adeguati a pianificare e attuare politiche sostenibili per l'integrazione socio-economica delle persone migranti. Le reti diventano, quindi, il principale strumento di cooperazione tra gli attori chiave della società e sembrano offrire soluzioni efficaci e sostenibili a problemi complessi come lo sviluppo del capitale umano, le politiche di salvaguardia ambientale e le politiche sanitarie globali. I problemi definiti "complessi", infatti, sono caratterizzati da fattori causali tanto interconnessi tra loro che non possono essere scomposti in diverse parti per delineare strategie politico-economiche chiare e puntuali (Rittel e Webber, 1973).

11 Gnone, M., Henry, G., Tarantino F., Valetti R. (2020) Guida alle imprese per l'inserimento lavorativo dei rifugiati. Ires, Piemonte, Agenzia Piemonte, UNHCR, TENT Partnership for refugees, marzo 2020. Disponibile su: https://welcome.unhcr.it/wp-content/uploads/2020/07/GUIDA_IMPRESA_RIFUGIATI.pdf

OECD and UNHCR (2018) Engaging with Employers in the hiring of Refugees. A 10-point multi-stakeholder action plan for employers, refugees, governments and civil society. Disponibile su: <https://www.unhcr.org/5adde9904>

Al giorno d'oggi, uno dei principali problemi complessi che interessa la società è il processo dinamico e multidimensionale dell'integrazione. Esso fa parte del cambiamento demografico strutturale che porta i decisori politici a ripensare il concetto di integrazione non solo come un processo individuale, ma anche come reti di relazioni formali e informali che coinvolgono migranti e comunità locali (Ambrosini, 2012; Garcés Velástegui, 2018). In questo contesto, la *governance* multilivello gioca un ruolo chiave perché permette di attivare la collaborazione tra attori pubblici e privati della società.

Il tema delle reti 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 (Cepiku e Meneguzzo, 2004). Secondo Provan e Kenis (2007), le reti sono "gruppi di tre o più organizzazioni legalmente autonome che lavorano insieme per raggiungere non solo i propri obiettivi ma anche un obiettivo collettivo" (pag. 231). L'interdipendenza significativa tra i membri della rete non dipende da accordi formali ma dai compiti della rete stessa (O'Toole, 1997) perché nessun membro, pubblico o privato, ha conoscenze, informazioni o poteri adeguati a risolvere problemi complessi, dinamici e sfaccettati (Kooiman, 1993; Stone, 2008). L'interdipendenza, tuttavia, non è una condizione sufficiente, per quanto necessaria, per formare una rete: i membri devono essere consapevoli della propria interdipendenza e del valore aggiunto prodotto dalla collaborazione (Kickert et al., 1997; Mandell, 2010).

Le reti sono quindi modelli orizzontali in cui i membri definiscono regole e condividono risorse per raggiungere un obiettivo comune attraverso una continua interazione (Agranoff, 2003). È possibile identificare tre tipi di reti, ognuna con le proprie specificità, come segue (Mandell 2010):

- **Reti cooperative**, incentrate sullo scambio di informazioni e/o conoscenze ed esperienza. Si basano su relazioni informali a breve termine.
- **Reti coordinate**, incentrate sull'integrazione di servizi per la soluzione di problemi complessi. I suoi partecipanti assumono rischi sostanziali, anche a causa dell'alta interdipendenza. Sviluppano quindi un piano d'azione condiviso al quale tutti i membri si impegnano.
- **Reti collaborative**, formate non tanto per fornire servizi quanto per trovare soluzioni innovative che portino a cambiare la modalità di erogazione dei servizi. Sono rischiose, a lungo termine, e comportano cambiamenti sistemici.

Le forme e le dinamiche di azione di ciascuna rete possono animare il *cluster network*.

Il concetto di rete di *cluster* trova le sue radici nel fenomeno del distretto industriale¹² che può essere definito come la concentrazione geografica di attività imprenditoriali che facilitano l'interscambio di conoscenze in virtù del legame di fiducia stabilito tra gli attori del distretto. Pertanto gli elementi che compongono il *cluster* sono simili a quelli presenti nei distretti industriali: una rete produttiva collegata ad una molteplicità di attori (istituzioni, enti di ricerca e associazioni del terzo settore) in una dimensione geografica e relazionale di prossimità. L'elemento centrale di una rete di cluster è la *collaborazione reciproca tra i membri*, mediante la quale il cluster è in grado di adattarsi alla società che cambia costantemente, condividendo conoscenze e buone pratiche e anche prevedendo i rischi.

Il progetto LIME ha applicato l'approccio del *cluster* all'integrazione lavorativa dei TCN in modo che il *Migrants' Economic Integration Cluster* - MEIC - potesse sostenere la responsabilità sociale territoriale coinvolgendo l'intera società (pubblica amministrazione, imprese, organizzazioni di rappresentanza, terzo settore e istituti di ricerca) nella definizione delle azioni di integrazione lavorativa.



¹² Secondo Giacomo Becattini, il distretto industriale è "un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla presenza attiva tanto di una comunità di persone quanto di una popolazione di imprese in un'area delimitata naturalmente e storicamente" (pag.112). Becattini G. (1989), Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico. In: Stato e Mercato, 65, pp. 111-128.

Sezione 2

MEIC: le performance della rete attraverso le azioni pilota in Italia e Spagna

2.1 Research Process

Le reti sono accordi complessi caratterizzati da diverse caratteristiche e componenti quali la struttura, i processi interni e la gestione. Il livello di *performance* raggiunto dalla rete dipende dalla qualità dell'allineamento interno di queste componenti, così come dal modo in cui la configurazione complessiva si adatta al contesto della rete (ambiente) (Raab, e Milward, 2013). La letteratura non presenta un unico modello teorico che descriva i fattori strumentali alla *performance* di rete, ma propone piuttosto diversi approcci che evidenziano diverse caratteristiche della rete e il loro impatto su diversi livelli e concetti della *performance* di rete (Provan e Milward, 2001, Kenis e Provan, 2009, Mandell e Keast, 2008).

Anche se si sono registrati notevoli progressi nella letteratura sulla *performance* di rete, è difficile generalizzarne le teorie. Esistono tuttavia alcuni modelli influenti sull'efficacia della rete. Per esempio Provan e Milward (1995) hanno condotto uno studio pionieristico su quattro reti di fornitura di servizi, sviluppando delle proposte di configurazione che coinvolgono fattori strutturali e ambientali. Nel 2001, gli stessi autori hanno approfondito la ricerca sulla *performance* di rete identificando tre livelli di prestazioni utilizzati per valutare le reti: la comunità, la rete e il livello organizzativo. La *performance* a livello di comunità è valutata per misurare "i bisogni e le aspettative di quei gruppi all'interno di una comunità che hanno un interesse sia diretto che indiretto nel vedere i bisogni dei membri adeguatamente soddisfatti" (Provan e Milward, 2001: 417; Verweij et al., 2013). La *performance* a livello di rete si riferisce ai risultati dell'attività di rete sotto forma di accordo specifico che mostra fino a che punto la rete rappresenta una forma organizzativa fattibile e sostenibile (Provan e Milward, 2001: 417; Klijn et al., 2010: 197). La *performance* a livello di organizzazione si riferisce ai benefici registrati dalle organizzazioni che partecipano alla rete, proprio in virtù del loro coinvolgimento (Provan e Milward, 2001).

Poiché risulta impossibile applicare alle reti i criteri utilizzati per valutare le prestazioni ottenute dalle singole organizzazioni membro della rete a causa delle loro specifiche condizioni e impostazioni (Provan e Milward, 1995, Provan e Kenis, 2007; Cepiku, 2014; McGuire e Agranoff, 2011), gli studi sulle *performance* di rete presentano ancora specifiche lacune, soprattutto per quanto riguarda l'applicazione comparativa sistematica di un unico modello teorico a più casi (Raab e Milward, 2013). Pertanto un approccio comparativo appare adatto all'analisi delle *performance* di rete, in quanto indaga l'effetto combinato delle caratteristiche della rete sulle prestazioni della stessa (Raab e Milward, 2013; Verweij et al., 2013; Wang 2016). La necessità di un approccio comparativo è confermata dal fatto che non esiste un'unica "ricetta di successo" che possa essere applicata a tutti i tipi di rete, ma il successo dipende piuttosto da una serie di caratteristiche che sono specifiche della rete, così come dai criteri utilizzati per la valutazione della *performance* (Provan e Milward, 1995, Kenis e Provan, 2009, Cepiku 2014).

L'integrazione lavorativa dei migranti, oggetto del progetto LIME, può essere identificata come un terreno fertile per l'applicazione del modello di rete che, di fatto, rappresenta una soluzione funzionale vista l'impossibilità di riprodurre modelli di intervento *top-down* basati sulla centralità del settore pubblico (Cepiku e Meneguzzo 2011). La rete LIME cerca di sviluppare sinergie tra i suoi membri al fine di facilitare l'integrazione sociale e lavorativa dei migranti. Per quanto riguarda il livello di *performance* potenzialmente raggiungibile, LIME mira a migliorare la *performance* a livello comunitario sostenendo l'integrazione lavorativa dei migranti.

Sulla base delle considerazioni di cui sopra, al fine di valutare le prestazioni a livello di comunità da parte della rete LIME, possono essere definiti molteplici percorsi caratterizzati da diverse configurazioni di fattori le cui interazioni possono risultare difficili da identificare attraverso una convenzionale analisi di regressione. Pertanto, avendo il bisogno di selezionare un metodo in grado di estrarre questi diversi percorsi e scartare la complessità causale sottostante al successo della rete (integrazione dei migranti), è stato selezionato, tra i metodi disponibili, un approccio metodologico chiamato Analisi Comparativa Qualitativa (QCA) (Ragin 2006a). Questo metodo si "concentra principalmente sulla configurazione dei fattori e non sugli effetti netti" (Cristofoli e Markovic 2016: 92) e, a differenza dell'analisi statistica convenzionale, non ispeziona gli effetti indipendenti di una condizione sulla probabilità di un risultato, ma analizza configurazioni variabili di condizioni e il loro effetto combinato su un risultato prestabilito (Kitchener et al. 2002).

Anche se lo scopo di questo *Toolkit* non è quello di fornire una descrizione dettagliata della metodologia QCA, vale la pena descriverne alcune caratteristiche distintive sia come approccio di ricerca configurazionale che come metodo (Berg-Schlosser et al., 2009, Schneider e Wagemann, 2012, Basurto e Speer, 2012). La distinzione tra QCA come approccio e QCA come metodo evita di considerare l'analisi comparativa qualitativa solo nei suoi aspetti tecnici, vale a dire un metodo meccanicistico per la trasformazione di dati qualitativi in quantitativi. Considerare la QCA come un approccio di ricerca permette di preservarne la visione come di un "approccio di ricerca comparativa orientata ai casi e una raccolta di tecniche basate sulla teoria degli insiemi e l'algebra booleana, che mira a combinare alcuni punti di forza dei metodi di ricerca qualitativi e quantitativi" (Marx et al., 2013: 115).

In generale gli approcci di ricerca qualitativa sono applicati a un piccolo numero N di casi, mentre a un gran numero di casi vengono solitamente applicati gli approcci quantitativi, poiché si basano sulle tecniche statistiche (Ragin 1987). La scienza sociale sostiene da tempo la diffusione del metodo misto ma nonostante alcuni miglioramenti riguardanti la diffusione dei metodi misti, c'è ancora un evidente divario nell'integrare in un'unica metodologia sia l'approccio qualitativo che quello quantitativo (Johnson et al. 2007). La QCA come approccio di ricerca affronta specificamente questo divario in quanto è specificamente progettata per trattare un numero intermedio di casi (Marx et al. 2013).

Per riassumere la QCA è, quindi, un approccio di ricerca caratterizzato da tre caratteristiche principali:

- fare da ponte tra gli approcci qualitativo e quantitativo fondendo i punti di forza essenziali di entrambi;
- concentrarsi principalmente su un numero N intermedio di casi;
- incorporare una specifica concezione della causalità.

Per quanto riguarda l'integrazione degli approcci quantitativi e qualitativi Charles Ragin, primo sviluppatore della QCA, sottolinea specificamente nel suo lavoro che la QCA mira a integrare "le migliori caratteristiche dell'approccio orientato al caso con le migliori caratteristiche dell'approccio orientato alle variabili" (Ragin, 1987: 84). Più specificamente, come approccio quantitativo la QCA mira a identificare sistematicamente i modelli ricorrenti a livello di casi incrociati e a utilizzare processi e strumenti formali per identificare le combinazioni ricorrenti di caratteristiche tra i casi, che determinano la presenza o l'assenza di un risultato, o *outcome* (Ragin, 2008a). D'altra parte come approccio di ricerca qualitativo la QCA mira a mantenere la ricchezza delle informazioni approfondite ottenute mediante metodologie qualitative basate sui casi.

Per quanto riguarda il numero di casi che meglio sposa l'analisi QCA, vi è una chiara associazione tra il tipo di approccio e il numero di casi solitamente impiegati. Come spiegato sopra, la QCA si occupa specificamente di un numero intermedio di casi (tra 10 e 50) in quanto permette la sistematizzazione delle informazioni in situazioni in cui il numero di casi non permetterebbe al ricercatore di «tenere a mente tutta la conoscenza dei casi» (Ragin, 2008b: 4). Allo stesso tempo, la QCA evita il collo di bottiglia rappresentato dal fatto che questo numero di casi sarebbe troppo piccolo per impiegare tecniche statistiche quantitative. A conferma dell'utilizzo della QCA soprattutto per l'analisi di un numero intermedio di casi, Rihoux et al. (2013) hanno trovato che quasi due terzi (60%) degli studi QCA sono stati eseguiti su un numero intermedio di casi (10-50), il 12% su N piccoli (meno di 10 casi) e circa il 28% su oltre 50 casi.

Per quanto riguarda la terza caratteristica dell'approccio di ricerca QCA, più specificamente, il concetto di causalità secondo il quale i fenomeni sociali sono complessi, e quindi l'identificazione di relazioni causali tra condizioni e risultati non risulta sicuramente immediata (Ragin 1987). Questo assunto potrebbe essere riassunto con il concetto di "complessità casuale" che si basa su principi basilari: equifinalità, causalità congiunturale e causalità asimmetrica (Schneider e Wagemann 2012).

La *causalità congiunturale* si riferisce al fatto che ci sono molteplici cause che possono portare a un condurre al raggiungimento di un risultato e non è sempre possibile specificare una singola condizione come spiegazione causale esaustiva della presenza o assenza di un risultato in casi diversi. Una singola condizione quindi spesso "si sviluppa in combinazione con altre condizioni precisamente specificate", creando combinazioni composite di fattori che portano alla presenza di un risultato (Schneider e Wagemann, 2012: 324). Questo aspetto si riflette anche sulla QCA come metodologia e la differenza sostanzialmente da molte tecniche statistiche, nelle quali la presenza di molte cause congiunte (la multicollinearità) è vista come un problema da evitare. In termini booleani, dove A e D sono due condizioni ed Y è un risultato, la causalità congiunturale può essere rappresentata con l'espressione booleana $A * D \rightarrow Y$ (dove * rappresenta il connettore logico "e").

L'*equifinalità* si riferisce al fatto che non esiste un'unica "ricetta" per spiegare la presenza o l'assenza di un risultato, ma ci possono essere diversi percorsi causali, o combinazioni di cause che potrebbero portare allo stesso risultato. Tutti questi percorsi sono legittimi nella misura in cui sono supportati dalla conoscenza teorica ed empirica del ricercatore e dalla sua capacità di spiegare il risultato sulla base del percorso evidenziato (Schneider e Wagemann, 2012, Berg-Schlosser et al., 2009). L'*equifinalità* può essere rappresentata con l'espressione booleana $A * C + B * D \rightarrow Y$, che significa che la presenza di A e C oppure la presenza di B e D può portare al risultato Y (dove + rappresenta il connettore logico "o").

La *causalità asimmetrica* rende conto del fatto che "il ruolo causale attribuito alla condizione si riferisce solo a uno dei due stati qualitativi - presenza o assenza - in cui si può trovare il set di condizioni" (Schneider e Wagemann, 2012: 322). In altre parole, le relazioni causali sono asimmetriche nel senso che se la presenza di una condizione porta a un risultato, questo non implica una relazione altrettanto simmetrica tra l'assenza della condizione e l'assenza di un risultato. In termini booleani, se $A * B \rightarrow Y$, non è detto che $\neg A * \neg B \rightarrow \neg Y$ (dove $\neg$ rappresenta l'assenza di una condizione o di un risultato).

Possiamo distinguere le diverse tecniche QCA: Crisp Set QCA - csQCA (Ragin 1987); Fuzzy Set QCA - fsQCA (Ragin 2008) e Multivariate QCA - mvQCA (Berg-Schlosser et al., 2009). Mentre in un insieme *crisp* un elemento può essere un membro dell'insieme o può non esserlo (0 equivale a "non un elemento dell'insieme" o 1 equivale a "un elemento dell'insieme"), negli insiemi *fuzzy* gli elementi possono ricadere parzialmente in un insieme con uno specifico grado di appartenenza all'insieme stesso. Questi punteggi di appartenenza vanno da 0 (piena non appartenenza) a 1 (piena appartenenza). Gli insiemi *fuzzy* possono essere costruiti con diverse scale di valori: per esempio, gli insiemi *fuzzy* a quattro valori mostrano i valori 0 - 0,33 - 0,67 e 1 come piena appartenenza, mentre gli insiemi *fuzzy* a sei valori mostrano i valori 0 - 0,2 - 0,4 - 0,6 - 0,8 e 1 come piena appartenenza (Ragin, 2008). Il punto di crossover 0,5 è il punto di massima ambiguità. Sia la Crisp Set QCA che la Fuzzy Set QCA si basano su un protocollo sostanzialmente simile che, nonostante alcune differenze, prevede fasi applicative simili (Rihoux e Marx, 2013). Un principio guida per l'applicazione della QCA è il fatto che i punteggi di appartenenza vengono assegnati sulla base delle conoscenze teoriche acquisite dal ricercatore nel corso del progetto di ricerca (Cristofoli e Markovic 2016).

In questa ricerca è stato implementato un *fuzzy set* a quattro valori per indagare la combinazione di condizioni che è in grado di permettere alla rete (LIME) di performare in modo soddisfacente (integrazione lavorativa dei migranti). Per dare una visione concreta dell'applicazione della QCA all'interno del progetto LIME, in Figura 1 è riportata una breve descrizione delle cinque fasi principali svolte.

Figura 1: le fasi della procedura di Analisi Comparativa Qualitativa QCA



Step 1: selezione di condizioni, risultato(i) e casi

Quando si applica una procedura fsQCA, la prima fase consiste nella selezione delle condizioni e dei risultati da esaminare (Schneider e Wagemann, 2012). Due aspetti principali caratterizzano tale fase: la scelta della *tipologia* e del *numero* di condizioni e risultati in relazione al numero di casi. La selezione delle condizioni, dei risultati e dei casi appropriati è ampiamente influenzata dalla conoscenza teorica ed empirica del ricercatore ed è fondamentalmente legata alla struttura della ricerca, alle domande di ricerca e alle precedenti conoscenze teoriche e pratiche del ricercatore. Per quanto riguarda la selezione del numero di condizioni, ci sono alcune raccomandazioni metodologiche: in generale, le buone pratiche raccomandano di limitare il numero di condizioni scelte per ridurre la complessità (Schneider e Wagemann, 2012). Il rapporto ottimale tra numero di casi e numero di condizioni è stato ampiamente analizzato (Rihoux et al. 2013) ed è stato sviluppato un benchmark specifico per determinare il numero minimo di casi che permetterebbe di ottenere un modello robusto in base al numero di condizioni selezionate (Marx, 2010, Marx e Dusa, 2011). Per quanto riguarda il numero minimo di casi da considerare per eseguire la QCA, nella sua analisi Marx (2010) considera 10 come il numero minimo di casi, anche se in letteratura pochi ricercatori hanno analizzato meno di 10 casi (Schiffino e Yamasaki 2003; Hellström 2001). Tuttavia questo benchmark è spesso trascurato nelle applicazioni empiriche: gli articoli sulla QCA pubblicati negli ultimi anni (2009 - 2011) che non hanno rispettato il benchmark sono in numero maggiore rispetto agli articoli che hanno combinato condizioni e casi secondo il benchmark (Rihoux et al., 2013). Per quanto riguarda la scelta dei casi, la razionalità, la rappresentatività e la conoscenza approfondita del fenomeno sociale oggetto di studio dovrebbero guidare il ricercatore nella selezione accurata dei casi.

Step 2: riduzione della complessità e calibrazione dei punteggi di appartenenza

Il processo di riduzione della complessità dovrebbe basarsi sulla conoscenza empirica e teorica del ricercatore, in quanto in letteratura non vi sono benchmark specifici su come affrontare la riduzione della complessità. Di solito si seguono due strategie: *theory-driven* e *data-driven*. Secondo il primo approccio, di tipo teorico, il numero di condizioni che dovrebbero essere in grado di portare a prestazioni di alto livello si basa su uno specifico modello teorico; nel secondo approccio, basato sui dati, il numero di condizioni viene acquisito attraverso l'analisi di dati qualitativi precedentemente codificati con dei software come NVivo. Nel complesso, e indipendentemente dall'approccio scelto, il numero di condizioni dovrebbe essere sia mantenuto a livello minimo (Schneider e Wagemann 2012) sia basato sul numero di casi per evitare la presenza di configurazioni contraddittorie (Marx 2010).

Questa fase comprende la calibrazione delle condizioni e del risultato. Può essere definita come il "processo di utilizzo di informazioni empiriche sui casi per assegnare loro l'appartenenza all'insieme" (Schneider e Wagemann, 2012: 32). La calibrazione è una fase cruciale nella QCA, in quanto rappresenta un passaggio decisivo tra la natura qualitativa dei dati e gli ancoraggi quantitativi su cui si svolgono le operazioni di QCA. Le informazioni qualitative raccolte nei casi sono espresse per ogni condizione con un valore che va da 1 (piena appartenenza all'insieme) a 0 (non appartenenza piena all'insieme). Mentre in un *crisp set* i valori assegnati possono essere solo 1 o 0, in un *fuzzy set* i casi possono assumere diversi valori compresi tra 1 e 0, a seconda della tipologia di *fuzzy set* che il ricercatore decide di impiegare (quattro valori; sei valori ecc.). Al fine di attuare una calibrazione rigorosa, un ricercatore dovrebbe essere in grado di utilizzare in modo trasparente molteplici fonti di prove e riferimenti esterni ai dati utilizzati nell'analisi, permettendo così la replicabilità dello studio condotto (Schneider e Wagemann 2012).

Il risultato del processo di calibrazione è una tabella di valori di appartenenza all'insieme, che riassume in una matrice i punteggi di appartenenza all'insieme per ogni condizione e risultato, in ogni caso. Successivamente un software specifico trasformerà i punteggi di appartenenza calibrati in valori dicotomici riportati in una tabella specifica chiamata *tabella (o tavola) di verità*. Questa tabella ha un'influenza diretta sulle soluzioni che emergono dal processo di minimizzazione booleana (Schneider e Wagemann, 2012, Ragin, 2008a).

Step 3: creazione della tabella di verità e analisi di sufficienza e necessità

Dopo i punteggi di appartenenza stabiliti nel passaggio precedente, il terzo *step* prevede la compilazione della tabella di verità e l'analisi dei parametri di necessità e sufficienza. La tabella di verità mira a visualizzare tutte le possibili combinazioni di condizioni casuali e il numero di casi che mostrano ogni specifica combinazione. Mentre negli insiemi *crisp* la tabella di verità generata è di solito molto semplice da realizzare, negli insiemi *fuzzy* la compilazione della tabella di verità richiede un maggiore impegno (Ragin 2008). Nel complesso, il numero delle possibili configurazioni di condizioni è legato al numero di condizioni scelte dai ricercatori in base alle loro conoscenze.¹³ Per l'analisi seguente (sufficienza e necessità) due sono i parametri di adattamento essenziali: consistenza e copertura. Il primo esprime il grado in cui l'evidenza empirica supporta l'affermazione dell'esistenza di una relazione teorica insiemistica, mentre il secondo esprime la misura in cui i casi osservati presentano le configurazioni di condizioni.

In generale una condizione può essere considerata necessaria se ogni volta che il risultato è presente, anche essa risulta sempre presente; una condizione può essere considerata sufficiente se, quando la condizione è presente, anche il risultato è sempre presente. Tuttavia la verifica della sufficienza e della necessità richiede una precedente analisi della consistenza e della copertura al fine di considerare solo combinazioni valide e, soprattutto, rappresentative delle configurazioni verificatesi nei casi analizzati.

Quando si analizzano le dichiarazioni di sufficienza e necessità dei percorsi causali, la questione della complessità causale - in particolare l'*equifinalità* e la causalità *congiunturale* - può dar luogo alle cosiddette condizioni INUS e SUIN. Una condizione INUS è una "parte insufficiente ma necessaria di una condizione che è a sua volta non necessaria ma sufficiente per il risultato" (Mackie, 1974: 62, citato in Schneider e Wagemann, 2012) e una condizione SUIN è una "parte sufficiente ma non necessaria di un fattore che è sufficiente ma necessario per il risultato" (Mahoney et al., 2009: 126). Mentre nella ricerca quantitativa questi tipi di cause sarebbero "notoriamente difficili da gestire", la QCA permette di individuarle e spiegarle attraverso l'uso delle intuizioni teoriche del ricercatore (Schneider e Wagemann, 2009). Una raccomandazione specifica per questo *step* consiste nel risolvere il più possibile tutte le righe contraddittorie nella tabella della verità.¹⁴

Step 4: minimizzazione booleana

Scopo di questo *step* è di eliminare tutte le configurazioni incoerenti delle condizioni, impostando una soglia di consistenza (di solito non inferiore a 0,75) e risolvendo tutte le inconsistenze. Questo processo è chiamato *minimizzazione booleana* (Rihoux et al. 2011). Più specificamente, questo processo consiste nel trovare soluzioni più semplici (più brevi, meno operative, senza ridondanze) confrontando le soluzioni a coppie, eliminando le condizioni irrilevanti e, quindi, giungendo a soluzioni più semplici. Questo processo può essere eseguito manualmente sia mediante un software specifico. Alla fine del processo verranno mostrate tre diverse soluzioni (configurazione di condizioni) relative alla presenza del risultato:

1. *Soluzione conservativa/complessa* - le righe vuote della tabella della verità non sono incluse nella minimizzazione. Più specificamente, questa soluzione evita di usare qualsiasi caso controfattuale (righe senza "resti"¹⁵).
2. *Soluzione parsimoniosa* - le righe vuote semplificate della tabella della verità sono incluse senza alcuna valutazione della loro plausibilità teorica ('controfattuali difficili'). Questa soluzione permette l'uso di qualsiasi resto che produrrà ricette (configurazione di condizioni) più semplici (o in numero minore).
3. *Soluzione intermedia* - utilizza solo i resti che sopravvivono ad una facile analisi controfattuale basata sulla conoscenza teorica e pratica del ricercatore. Generalmente si preferiscono le soluzioni intermedie e, quindi, questa sarà l'unica soluzione considerata nella presente analisi

Step 5: interpretazione dei risultati e verifica mediante i parametri di adattamento

In questo ultimo *step*, i risultati devono essere interpretati dal ricercatore sulla base della conoscenza specifica dei singoli casi e l'interpretazione dei risultati trovati (mostrati nelle soluzioni emerse nello *step* precedente) deve essere eseguita "possibilmente in termini di causalità" (Rihoux e Lobe, 2009). Ne consegue che il ricercatore dovrebbe spiegare le combinazioni causali che portano alla presenza o all'assenza del risultato alla luce delle proprie conoscenze teoriche. Sono inoltre disponibili due parametri di adattamento per valutare la robustezza della soluzione: consistenza e copertura. La misura della consistenza della soluzione fornisce informazioni su quanti casi, tra tutti i casi analizzati, sono coperti dalla combinazione o dalle combinazioni di condizioni visualizzate nella soluzione. Se c'è una relazione coerente, allora è possibile valutare la copertura (cioè il grado in cui una soluzione copre il risultato) (Ragin, 2008a). L'interpretazione dei risultati dovrebbe essere supportata dal riferimento ai casi e alla teoria soprattutto per convalidare i risultati trovati attraverso i casi selezionati e attraverso la conoscenza teorica esistente disponibile.

Nel paragrafo che segue, dopo una descrizione del contesto di ricerca si eseguirà l'analisi QCA e se ne presentano i risultati al fine di identificare almeno alcune delle possibili combinazioni di condizioni che portano ad un'alta performance a livello di comunità (integrazione lavorativa dei migranti) consentendo di dipanare la complessità casuale sottostante al successo della rete (progetto LIME). L'analisi QCA è stata condotta in due paesi: Italia (Roma) e Spagna (Madrid).

¹³ Se k è il numero scelto di condizioni, ci sono 2^k possibili configurazioni delle condizioni.

¹⁴ La riga contraddittoria compare quando la stessa riga porta tanto alla presenza quanto all'assenza del risultato in casi diversi.

¹⁵ La configurazione delle condizioni non è mostrata in alcun caso.

2.2 La strategia empirica: azioni pilota a Roma e Madrid

Questa sezione ripercorrerà ogni *step* dell'analisi QCA descritto in dettaglio nella sezione dedicata alla metodologia, in particolare, la selezione delle condizioni, del risultato e dei casi (STEP 1); riduzione della complessità e calibrazione dei punteggi di appartenenza all'insieme (STEP 2); elaborazione della tabella di verità e analisi di sufficienza/necessità (STEP 3); minimizzazione booleana (STEP 4); interpretazione dei risultati e verifica mediante i parametri di adattamento (STEP 5).

Per quanto riguarda il processo LIME, la scelta delle condizioni e dei casi è stata determinata: dai dati, per la scelta delle condizioni (vedi Lucidarme et al. 2014); e dalla teoria, per la scelta del risultato raggiunto dalla rete presa in esame (Provan e Milward 2001). La raccolta dei casi si è basata sulle interviste ai principali *stakeholder* (22 membri della rete) coinvolti direttamente o indirettamente nel processo di integrazione lavorativa in Italia promosso attraverso il progetto LIME. Nello specifico, sono state condotte interviste esplorative con i principali attori che fanno parte dei diversi componenti del processo di integrazione: accoglienza abitativa; istruzione e formazione; cultura e sport; istituzioni; sindacati; supporto legale. Lo scopo di questa indagine esplorativa è stato quello di individuare i punti di forza e le critiche mosse al processo di integrazione lavorativa dei migranti, secondo quanto direttamente percepito dagli esperti del settore. Le interviste sono state condotte telefonicamente a causa delle restrizioni di sicurezza per il COVID-19 durante la pandemia del 2020. Tutte le interviste sono state registrate (circa 45 minuti ciascuna), trascritte e analizzate. I dati trascritti sono stati poi analizzati attraverso un'analisi qualitativa del contenuto con un approccio deduttivo (Mayring 2000) e senza il supporto di un software specifico.

Le interviste hanno permesso di identificare le principali condizioni che portano alla creazione di una rete altamente performante a livello comunitario nel contesto dell'integrazione lavorativa. Le condizioni identificate sono state testate sia in Italia che in Spagna.

Nel contesto italiano tra le 22 organizzazioni inizialmente intervistate, solo 12 sono state selezionate e sottoposte ad indagine attraverso domande a risposta aperta e risposta chiusa, con un punteggio calcolato su una scala Likert a 10 punti per facilitare l'attribuzione dei punteggi di appartenenza all'insieme, definita calibrazione (STEP 2).

Nel contesto spagnolo, l'identificazione delle principali organizzazioni è stata condotta da uno dei partner LIME, la federazione delle piattaforme sociali Pinardi. Il processo di identificazione ha portato all'individuazione di 12 principali organizzazioni operanti a Madrid che sono state intervistate con lo stesso questionario delle controparti italiane.

In questa ricerca è stata applicata la *fuzzy set QCA* (fsQCA) per la sua capacità di scalare i punteggi di appartenenza, permettendo così di determinare l'appartenenza parziale ad un insieme (Ragin 2000). Più specificamente, è stato utilizzato un *fuzzy set* con quattro valori e con punteggi di appartenenza che vanno da 0 (piena non appartenenza) a 1 (piena appartenenza), dove 0,5 è chiamato punto di crossover o punto di massima ambiguità. Un punteggio di appartenenza vicino a 1 (0,67) indica un'appartenenza forte ma non piena, mentre un punteggio inferiore al punto di crossover ma maggiore di 0 (0,33) dimostra l'appartenenza debole degli elementi dell'insieme; v. Tabella 1.

Tabella 3: *Fuzzy set con quattro valori*

1	Piena appartenenza (in)
0.67	Più dentro l'insieme che fuori
0.33	Più fuori dall'insieme che dentro
0	Non appartenenza (out)

Una volta assegnati i punteggi di appartenenza sia alle condizioni che al risultato, uno specifico software QCA (in questa analisi è stata utilizzata la versione fsQCA 2.5) ha trasformato i punteggi grezzi calibrati (matrice grezza) in valori dicotomizzati, successivamente riportati in una specifica tabella chiamata tabella della verità (STEP 3). Mentre nella matrice dei dati calibrati ogni punteggio grezzo è un caso, nella tabella della verità ogni riga è una configurazione di condizioni. Tuttavia, poiché la tabella della verità può presentare configurazioni contraddittorie (configurazioni di condizioni presenti in nessun caso), lo scopo dello *step* successivo è quello di semplificare la tabella della verità attraverso un processo di riduzione logica noto come minimizzazione booleana (STEP 4).

La prima operazione per il processo di minimizzazione logica consiste nel fissare una soglia di frequenza (≥ 1) e una soglia di consistenza ($\geq 0,75$), entrambe in funzione del numero di casi considerati nell'analisi. Le righe che superano la soglia di consistenza sono considerate consistentemente sufficienti per il risultato. Una volta concluso il processo di minimizzazione e, quindi, risolte tutte le configurazioni contraddittorie e i richiami logici, il software genererà una soluzione complessa, una intermedia e una parsimoniosa. Tra queste soluzioni, solo la soluzione intermedia è stata utilizzata in questa analisi.

L'ultimo *step* della QCA riguarda l'interpretazione delle soluzioni trovate (STEP 5). Per valutare la robustezza della soluzione si devono considerare due parametri di adattamento: la consistenza e la copertura. La misura della consistenza della soluzione fornisce informazioni su quanti casi, tra tutti quelli analizzati, sono coperti dalla combinazione o dalle combinazioni di condizioni visualizzate nella soluzione. Se c'è una relazione consistente, allora è possibile valutare la copertura (cioè la misura in cui una soluzione copre il risultato) (Ragin, 2008).

Operazionalizzazione delle condizioni e del risultato

Risultato

Secondo Provan e Milward (2001) le reti dovrebbero essere valutate analizzando "il contributo che esse danno alle comunità che cercano di servire" (416). La performance a livello comunitario può essere definita come la misura in cui una rete soddisfa "i bisogni e le aspettative di quei gruppi che, all'interno di una comunità, hanno un interesse sia diretto sia indiretto affinché i bisogni dei membri siano adeguatamente soddisfatti" (Provan e Milward, 2001: 417). Nel contesto LIME, l'integrazione lavorativa è sicuramente la misura atta a soddisfare le aspettative della comunità composta sia dai migranti che dalle organizzazioni che lavorano al fine della loro inclusione nella società. Pertanto per calibrare il risultato della rete (integrazione lavorativa), è stato chiesto ai membri della rete di esprimere la percentuale

di migranti in grado di trovare lavoro rispetto al numero di migranti che inizialmente avevano aderito alla loro organizzazione. In diversi casi tuttavia, le organizzazioni che non erano direttamente coinvolte nel supporto ai migranti per la ricerca di un lavoro avevano in realtà già collaborato con organizzazioni più direttamente coinvolte nell'integrazione occupazionale, mostrando così il loro apporto. Nel complesso, la percentuale massima di integrazione occupazionale raggiunta è stata del 70%, percentuale che è stata quindi fissata come il livello massimo di performance raggiungibile. I criteri sviluppati per la calibrazione del risultato Y (*performance* a livello di comunità) sono riportati in Tabella 4.

Table 4: *Criteri la calibrazione dell'appartenenza all'insieme in relazione ai risultati della performance a livello comunitario*

Valore di appartenenza all'insieme	Descrizione qualitativa	Criteri per la calibrazione dell'appartenenza all'insieme
1	Piena appartenenza	Oltre il 50% dei migranti che hanno aderito all'organizzazione sin dall'inizio ha trovato un impiego stabile.
0.67	Più dentro l'insieme che fuori	La percentuale di migranti che avevano aderito all'organizzazione sin dall'inizio e che ha trovato un impiego stabile è compresa tra il 30% e il 50%.
0.33	Più fuori dall'insieme che dentro	La percentuale di migranti che avevano aderito all'organizzazione sin dall'inizio e che ha trovato un impiego stabile è compresa tra 1% e 29%. L'organizzazione ha collaborato con altre organizzazioni, in via indiretta, al fine dell'integrazione lavorativa.
0	Non appartenenza	La percentuale di migranti che avevano aderito all'organizzazione sin dall'inizio e che ha trovato un impiego stabile è pari a 0%.

Condizioni

L'analisi della letteratura ha permesso di identificare i principali fattori di efficacia della rete a livello comunitario e più precisamente: complessità della rete; presenza di un obiettivo iniziale chiaro; numero di membri della rete e loro omogeneità istituzionale; distanza geografica tra i *partner*; presenza di un'organizzazione di controllo esterna; sostegno e stabilità politica; risorse finanziarie; tipo di struttura di gestione della rete; adozione di strategie di connessione da parte del gestore della rete; livello di fiducia; livello di consenso sugli obiettivi (Turrini et al. 2010; Kickert e Koppenjan 1997; Cepiku 2014; Lucidarme et al. 2014; Provan e Kenis 2008; Powell 1990; Edelenbos e Klijn, 2007; Vangen e Huxham 2003). Partendo da questi fattori, si è cercato di ridurre la complessità e di individuare le "condizioni analiticamente rilevanti" (Schneider e Wagemann, 2012). Data la natura sostanzialmente esplorativa dei casi, in questa analisi non sono stati utilizzati gli strumenti di riduzione della complessità previsti dai software QCA: è stata invece effettuata una riduzione nominale attraverso il confronto sistematico dei casi e sono state selezionate tre condizioni finali per valutare la performance di LIME.

La prima condizione valutata è stata la *complessità della rete*. Partendo dal presupposto che più alto è il numero dei dipendenti (sia volontari che non volontari) o il numero di migranti supportati, più complessa è la rete, questa condizione è stata valutata chiedendo ad ogni organizzazione il numero di collaboratori che lavorano nella stessa e il numero di migranti assistiti annualmente. Anche la maturità dell'organizzazione è stata inclusa nella valutazione della condizione di complessità ed espressa in termini di numero di anni dalla fondazione dell'organizzazione. La logica che sottende la maturità è espressa dal fatto che più l'organizzazione è giovane, più è complessa da gestire.

I criteri sviluppati per la calibrazione della condizione X1 (complessità della rete) sono riportati in Tabella 5.

Table 5: *Criteri per calibrare l'appartenenza all'insieme della condizione "complessità della rete" (X1)*

Valore di appartenenza all'insieme	Descrizione qualitativa	Criteri per la calibrazione dell'appartenenza all'insieme
1	Piena appartenenza	L'organizzazione conta oltre 50 dipendenti (volontari o non volontari). L'organizzazione è stata costituita da oltre 20 anni. L'organizzazione ha assistito oltre 20 migranti.
0.67	Più dentro l'insieme che fuori	L'organizzazione conta tra 25 e 50 dipendenti (volontari o non volontari). L'organizzazione è stata costituita da 10 - 20 anni. L'organizzazione ha assistito tra i 10 e i 20 migranti.
0.33	Più fuori dall'insieme che dentro	L'organizzazione conta tra 10 e 24 dipendenti (volontari o non volontari). L'organizzazione è stata costituita da 6 - 9 anni. L'organizzazione ha assistito tra i 6 e i 9 migranti.
0	Non appartenenza	L'organizzazione conta meno di 10 dipendenti (volontari o non volontari). L'organizzazione è stata costituita da 1 - 5 anni. L'organizzazione ha assistito tra 1 e 5 migranti.

La seconda condizione valutata è stata la *fiducia interna*, una componente cruciale che favorisce la coesione e le interazioni tra i membri della rete promuovendo la cooperazione e, di conseguenza, elevando le prestazioni a livello di comunità. Al fine di sviluppare i criteri di calibrazione di appartenenza a questa condizione - vale a dire il livello di fiducia - è stata utilizzata una scala Likert a 10 punti per valutare

questa condizione. Più specificamente, ad ogni organizzazione è stato chiesto di valutare la qualità della collaborazione precedente tra i diversi *stakeholder* dell'organizzazione. I criteri di calibrazione dell'appartenenza all'insieme relativo alla seconda condizione X2 (fiducia interna) sono riportati in Tabella 6.

Table 6: Criteri per calibrare l'appartenenza all'insieme della condizione "fiducia interna" (X2)

Valore di appartenenza all'insieme	Descrizione qualitativa	Criteri per la calibrazione dell'appartenenza all'insieme
1	Piena appartenenza	Valutazione molto positiva della collaborazione all'interno della rete (punteggio 9 o 10). Numerose collaborazioni antecedenti.
0.67	Più dentro l'insieme che fuori	Valutazione positiva della fiducia sviluppata nella rete (punteggio tra 6 e 8). Collaborazioni antecedenti: occasionali.
0.33	Più fuori dall'insieme che dentro	Valutazione mediocre della fiducia sviluppata nella rete (punteggio tra 3 e 5). Collaborazioni antecedenti: quasi mai.
0	Non appartenenza	All'interno della rete non si sono sviluppate né fiducia né collaborazione (punteggio tra 0 e 2). Nessuna collaborazione.

La terza condizione valutata è stata il *supporto esterno* (risorse finanziarie e istituzionali) la cui importanza per valutare l'efficacia della rete è sostenuta da diversi studi (Wang, 2006; Raab, Mannak e Cambre 2013). Nello specifico, il supporto esterno influisce sulla stabilità del contesto in cui la rete opera; inoltre maggiori risorse finanziarie permettono ai membri della rete anche di adempiere meglio alle loro responsabilità. La presenza di un supporto istituzionale continuo alle reti è importante non solo in sé, ma aumenta anche la sicurezza in materia di risorse finanziarie. Al fine di valutare il sostegno esterno, alle organizzazioni è stato chiesto di utilizzare una scala Likert a 10 punti per valutare l'entità del sostegno fornito dalle istituzioni pubbliche soprattutto per l'ottenimento di risorse finanziarie. I criteri di calibrazione per l'appartenenza all'insieme della terza condizione X2 (supporto esterno) sono riportati in Tabella 7.

Table 7: Criteri per calibrare l'appartenenza all'insieme della condizione "risorse esterne" (X3)

Valore di appartenenza all'insieme	Descrizione qualitativa	Criteri per la calibrazione dell'appartenenza all'insieme
1	Piena appartenenza	Le istituzioni pubbliche sostengono con impegno la vostra organizzazione, soprattutto al fine di reperire le risorse finanziarie sin dalla costituzione dell'organizzazione. Le istituzioni pubbliche ritengono che le vostre attività siano vitali per l'integrazione occupazionale dei migranti (punteggio da 9 a 10).
0.67	Più dentro l'insieme che fuori	Le istituzioni pubbliche sostengono la vostra organizzazione soprattutto al fine di reperire le risorse finanziarie, tuttavia questo impegno non è stato costante sin dalla costituzione dell'organizzazione. Le istituzioni pubbliche ritengono che le vostre attività siano molto importanti per l'integrazione occupazionale dei migranti (punteggio da 8 a 6).
0.33	Più fuori dall'insieme che dentro	Le istituzioni pubbliche forniscono un sostegno molto sporadico alla vostra organizzazione, soprattutto nel reperimento delle risorse finanziarie. Le istituzioni pubbliche ritengono che le vostre attività siano importanti per l'integrazione occupazionale dei migranti (punteggio da 5 a 3).
0	Non appartenenza	Le istituzioni pubbliche non hanno mai sostenuto la vostra organizzazione, soprattutto nel reperimento delle risorse finanziarie. Le istituzioni pubbliche conoscono a malapena le attività poste in essere dall'organizzazione al fine dell'integrazione occupazionale dei migranti (punteggio da 2 a 1).

Lo step successivo nell'analisi QCA ha consentito di realizzare la *matrice dei dati*¹⁶ partendo dall'analisi dei questionari compilati dalle 24 organizzazioni (12 italiane e 12 spagnole) facenti parte della rete LIME (Tabella 6). Più specificatamente, il metodo diretto ha consentito di calibrare le condizioni X1; X2; X3 e il risultato come *fuzzy set* con quattro valori.

16 Mostra i punteggi di appartenenza all'insieme delle condizioni selezionate e il risultato per i casi osservati.

Tabella 8: Matrice dei dati

Roma, Italia

	ORGANIZZAZIONI	X1: complessità della rete	X2: fiducia interna	X3: risorse esterne	Y: integrazione lavorativa
1	Civico Zero	0.67	0.67	0	0.33
2	Terre des Hommes	1	0.33	0.67	1
3	AHCS	0.33	0.33	0	0
4	Laboratorio 53	0.33	0.33	0	0.67
5	Baobab Experience	1	0.67	0.33	1
6	Agricoltura Capodarco	0.33	0.67	0.33	0
7	A buon diritto	0.33	0.67	0.33	0
8	Fondazione Adecco	0.33	1	0.67	1
9	Save the Children	0.67	0.67	0.67	0.67
10	Sensacional	0.33	0.67	0.33	0.67
11	CNOS FAP	1	0.67	1	0.67
12	CIES Onlus	1	0.33	0.67	0.67

Madrid, Spagna

	ORGANIZZAZIONI	X1: complessità della rete	X2: fiducia interna	X3: risorse esterne	Y: integrazione lavorativa
1	GUARANI`	0.67	0.67	0.67	0.33
2	SOLIDARIDAD SIN FRONTERAS	0.67	0.67	0.67	0.33
3	Comisión Española de Ayuda al Refugiado (CEAR)	1	0.67	0.67	0.67
4	RED ARANA	1	1	0.33	0.33
5	RED INTERLAVAPIES	0.67	0.67	0.33	0.33
6	Asociación Madrid Empleo y Desarrollo (AMED)	0.67	0.67	0.33	0.33
7	PINARDI	1	1	0.67	0.67
8	DIACONIA	1	1	0.67	0.33
9	Employment Agency of the City of Madrid	1	0.67	0.33	0.33
10	San Juan de Dios	0.67	0.67	0.33	0.33
11	Fundación Juan Ciudad	1	1	1	0.67
12	Provivienda	1	1	0.67	1

Condizioni

X1 = complessità della rete;

X2 = fiducia interna;

X3 = supporto esterno.

Risultato

Y= performance a livello di comunità (integrazione lavorativa dei migranti).

Nella fase successiva è stata sviluppata la *tabella di verità* (STEP 3) mediante il pacchetto software utilizzato (fsQCA 2.5) e successivamente è stato eseguito il processo di minimizzazione booleana (STEP 4) al fine di eliminare tutte le configurazioni incoerenti delle condizioni e identificare le configurazioni delle condizioni sufficienti per il risultato. Concretamente, questo significa selezionare solo le righe della tabella di verità che mostrano un punteggio grezzo di consistenza non inferiore a 0,75 per l'insieme fuzzy. Questo permette di identificare la configurazione delle condizioni che sono coerenti o sufficienti per il risultato e, quindi, di generare la *tabella di verità* finale (Tabella 9).

Tabella 9: Tabella di verità – configurazioni e distribuzione dei casi

Roma, Italia

X1	X2	X3	N di casi	Y	Consistenza grezza	Consistenza PRI	Consistenza SYM	Casi
1	1	1	2	1	0.819178	0.716738	0.71638	Save the Children; CNOS FAP
1	0	1	2	1	0.801205	0.67	0.67	Terre des Hommes; CIES
1	1	0	2	0	0.691415	0.50	0.50	Civico Zero; Baobab Experience
0	1	1	1	0	0.668342	0.503759	0.503759	Fondazione Adecco
0	0	0	2	0	0.555184	0.203593	0.203593	AHCS; Laboratorio 53
0	1	0	3	0	0.543716	0.286325	0.286325	Agricoltura Capodarco; A Buon Diritto; Sensacional

Madrid, Spagna

X1	X2	X3	N di casi	Y	Consistenza grezza	Consistenza PRI	Consistenza SYM	Casi
1	1	1	7	1	0.797601	0.555921	0.623616	1;2;3;7;8;11;12
1	1	0	5	0	0.681051	0.162561	0.162562	4;5;6;9;10

La prima parte della Tabella 9 analizza il contesto italiano dell'integrazione lavorativa e mostra che 6 delle 9 configurazioni possibili hanno almeno un'organizzazione collegata, in quanto il valore "uno" è la soglia di frequenza che determina l'inclusione nell'analisi. Tuttavia, solo 2 configurazioni riportano il risultato per il contesto italiano.

La seconda parte della Tabella 9 è relativa al contesto spagnolo di integrazione lavorativa e mostra che solo 2 delle 9 configurazioni possibili hanno almeno un'organizzazione legata ad esse. Tuttavia, nel contesto spagnolo solo una configurazione riporta un risultato. Questa configurazione strategica delle condizioni è stata scelta dal 60% (7 su 12) delle organizzazioni incluse nella rete spagnola. La configurazione rimanente non è stata presa in considerazione in quanto non raggiungeva la soglia di consistenza di 0,75 e risultava quindi insufficiente per il risultato.

Le configurazioni che mostrano una consistenza minima di 0,75 sono state codificate con 1, indicando una combinazione coerente delle condizioni indicate e un risultato presente (*performance* a livello di comunità rappresentata dall'integrazione lavorativa dei migranti), mentre le configurazioni che mostrano una consistenza inferiore a 0,75 sono state codificate con 0, a indicare una combinazione inconsistente e quindi un risultato assente. Guardando semplicemente la *Tavola di Verità* è già possibile avere un'idea delle diverse ricette (*combinazioni di condizioni casuali*) che portano ad un'alta *performance* a livello di comunità. Tuttavia in seguito all'applicazione della minimizzazione booleana e all'estrazione operata mediante una serie di confronti a coppie tra configurazioni che differiscono solo per la presenza o l'assenza di una condizione, essendo tutte le altre uguali, è possibile raggiungere una formula minima.

Per visualizzare meglio i risultati, abbiamo deciso di utilizzare il sistema di notazione sviluppato per la prima volta da Ragin e Fiss (2008). Un cerchio nero (●) indica la presenza di una condizione, mentre un cerchio con una croce (⊗) indica l'assenza di una condizione. Uno spazio vuoto indica che questa condizione è irrilevante, in quanto la sua presenza o assenza non influisce sul risultato. Solo le soluzioni intermedie sono riportate e analizzate in questo documento, poiché abbiamo voluto seguire l'approccio più conservativo per trattare i richiami logici che non sono stati considerati nell'analisi e, quindi, non sono stati utilizzati per semplificare le configurazioni (Ragin 2008). Al fine di fornire soluzioni intermedie ponderate sono state fornite poche aspettative cosiddette direzionali. Più specificamente, mentre la presenza di entrambi X2 (fiducia interna) e X3 (risorse esterne) dovrebbe contribuire alla presenza del risultato, l'assenza di complessità (X1) dovrebbe favorire la presenza del risultato.

La Tabella 10 illustra i risultati dell'analisi di sufficienza presentando le singole soluzioni intermedie trovate nel contesto italiano. La Tabella 9 mostra le soluzioni intermedie per la controparte spagnola.

Table 10: *Analisi di sufficienza dei risultati nel contesto italiano (soluzioni intermedie)*

SOLUZIONE INTERMEDIA	
	1
Complessità della rete	●
Risorse esterne	●
Fiducia interna	
Numero di casi	4 (2;9;11;12)
Consistenza	0.85
Copertura grezza	0.54
Copertura unica	0.78
Consistenza totale della soluzione	0.78
Copertura totale della soluzione	0.54

N.B.: cut-off della frequenza = 1 cut-off della consistenza = 0.8012

La soluzione trovata mostra un'alta appartenenza sia nella complessità della rete che nelle risorse esterne. Il supporto istituzionale non è risultato rilevante in questa configurazione: ciò significa che è più probabile che l'integrazione lavorativa dei migranti sia conseguita da organizzazioni complesse con un'ingente disponibilità di risorse finanziarie e di supporto istituzionale, che possono compensare la fiducia interna e le precedenti collaborazioni. Pertanto, la fiducia interna non ha un impatto sull'integrazione lavorativa dei migranti se la rete complessa dispone di risorse esterne. Questa configurazione ha riguardato quattro casi e ha ottenuto un punteggio di consistenza di 0,85. La consistenza complessiva della soluzione è stata di 0,78 e la copertura di 0,54.

Table 11: *Analisi di sufficienza dei risultati nel contesto spagnolo (soluzioni intermedie)*

SOLUZIONE INTERMEDIA	
	1
Complessità della rete	●
Risorse esterne	●
Fiducia interna	●
Numero di casi	7 (1;2;3;7;8;11;12)
Consistenza	0.79
Copertura grezza	0.94
Copertura unica	0.94
Consistenza totale della soluzione	0.94
Copertura totale della soluzione	0.79

N.B.: cut-off della frequenza = 1 cut-off della consistenza = 0.7976

In Tabella 11 è riportata una soluzione intermedia che mostra la configurazione di un'alta appartenenza a tutte e tre le condizioni incluse nell'analisi: complessità della rete, fiducia interna e risorse esterne. Ciò significa che l'integrazione lavorativa è più probabile nel contesto spagnolo se tutte le condizioni sono presenti mentre in Italia, al contrario, la presenza di risorse esterne e la complessità possono compensare la fiducia interna. Questa configurazione di condizioni emerge in 7 casi su 12 con un punteggio di consistenza di 0,79. La consistenza complessiva della soluzione è di 0,94 e la copertura di 0,79.

Nel complesso, la principale differenza tra il contesto italiano e quello spagnolo in termini di integrazione lavorativa risiede nell'importanza data alla fiducia e alla collaborazione tra le organizzazioni spagnole che mirano a sviluppare opportunità di lavoro per i migranti. Infatti come si evince dalla Tabella 11, le organizzazioni complesse e affidabili che operano in Spagna con un basso livello di risorse esterne ottengono risultati modesti (basso livello di integrazione lavorativa). In Italia, invece, la fiducia e le collaborazioni pregresse sono considerate influenti tra le organizzazioni complesse a patto che vi sia un alto livello di supporto finanziario e istituzionale (risorse esterne).

A differenza dell'analisi di regressione convenzionale che implica la simmetria casuale, la fsQCA si basa sull'asimmetria casuale che presuppone l'esistenza di diversi fattori che portano alla presenza e all'assenza di un risultato (Fiss 2011; Ragin 2008). Pertanto è stata condotta anche un'analisi delle configurazioni delle condizioni casuali che portano a prestazioni mediocri a livello di comunità: queste sono riportate in Tabella 12 per il contesto italiano e in Tabella 13 per il contesto spagnolo.

Tabella 12: Risultati dell'analisi di sufficienza (soluzioni intermedie) per le reti italiane con performance mediocre

SOLUZIONE INTERMEDIA	1
Complessità della rete	○
Risorse esterne	○
Fiducia interna	
Numero di casi	5 (3;4;6;7;10;)
Consistenza	0.85
Copertura grezza	0.54
Copertura unica	0.78
Consistenza totale della soluzione	0.76
Copertura totale della soluzione	0.62

Note: frequency cut-off = 1 Coherencia cut-off = 0.81694

In Tabella 12 è riportata una soluzione intermedia che mostra la configurazione di bassa appartenenza sia alla complessità della rete, sia alle risorse esterne in Italia. Anche nel caso di reti poco performanti, la fiducia interna e le collaborazioni pregresse sembrano essere irrilevanti. La consistenza è di 0,85, il che significa che tutti e cinque i casi con questa configurazione hanno mostrato un basso livello di performance. La sua copertura grezza è 0,54 e la copertura unica 0,78. Con un punteggio complessivo di consistenza di 0,76 e una copertura complessiva di 0,62, tutti i casi con questa configurazione sono risultati inefficaci e questa configurazione ha riguardato il 62% di tutte le organizzazioni inefficaci.

Tabella 13: Risultati dell'analisi di sufficienza (soluzioni intermedie) per le reti spagnole con performance mediocre

SOLUZIONE INTERMEDIA	1
Complessità della rete	●
Risorse esterne	○
Fiducia interna	●
Numero di casi	5 (3;4;6;7;10;)
Consistenza	0.85
Copertura grezza	0.54
Copertura unica	0.78
Consistenza totale della soluzione	0.76
Copertura totale della soluzione	0.62

Note: frequency cut-off = 1 Coherencia cut-off = 0.7874

In Tabella 13 è riportata una soluzione intermedia per le reti poco performanti in Spagna. Questa soluzione (combinazione di condizioni casuali) visualizza la configurazione di alta appartenenza sia alla complessità della rete che alla fiducia interna, mentre l'appartenenza alle risorse esterne risulta bassa. Tuttavia le organizzazioni complesse spagnole che dispongono di scarse risorse finanziarie ottengono scarsi risultati anche con un alto livello di fiducia interna. Ne consegue che la disponibilità di risorse finanziarie è sicuramente cruciale per l'integrazione occupazionale in Spagna. La soluzione trovata ha raggiunto una consistenza di 0,85 il che significa che tutti e cinque i casi con questa configurazione hanno mostrato un basso livello di performance. La sua copertura grezza è di 0,54 e la copertura unica 0,78. Con un punteggio complessivo di consistenza di 0,76 e una copertura complessiva di 0,62, tutti i casi con questa configurazione sono risultati inefficaci e questa configurazione ha coperto il 62% di tutte le organizzazioni inefficaci.

2.3 Conclusioni

L'Analisi Qualitativa Comparativa (QCA) è un metodo di ricerca utile per trovare combinazioni di fattori (condizioni) che sono in grado di condurre al raggiungimento di uno specifico risultato. Per quanto riguarda il *Toolkit* del progetto LIME, l'obiettivo era quello di analizzare la capacità delle organizzazioni - private, pubbliche e del terzo settore - di valorizzare al massimo l'integrazione lavorativa dei migranti. L'analisi è stata condotta su due contesti geografici, quello spagnolo (Madrid) e quello italiano (Roma), e si è basata su dodici organizzazioni in ciascun paese. Le condizioni considerate per adottare l'analisi QCA sono state selezionate a seguito di precedenti interviste somministrate a ventidue principali organizzazioni operanti sul territorio italiano. Dalle interviste sono emerse tre condizioni principali che risultano determinanti per aumentare l'integrazione lavorativa: complessità (alto numero di migranti con cui si lavora annualmente; personale numeroso; anni di esperienza dell'organizzazione); fiducia interna (fiducia e precedenti collaborazioni tra organizzazioni); risorse esterne (risorse finanziarie e supporto istituzionale).

L'integrazione lavorativa sul territorio italiano può essere realizzata da organizzazioni complesse dotate di ingenti risorse finanziarie e di un forte sostegno da parte delle istituzioni nazionali. Inoltre le collaborazioni precedenti non sembrano essere importanti quanto le altre due condizioni che, di fatto, sono i principali motori dell'integrazione lavorativa dei migranti a Roma. Pertanto le organizzazioni che hanno accesso a scarse risorse finanziarie e che non sono sufficientemente supportate dalle istituzioni non sono in grado di integrare i migranti nel mercato del lavoro. La fiducia e le collaborazioni precedenti tra le organizzazioni sono considerate condizioni non necessarie per l'integrazione lavorativa, dato che non compaiono in nessuna delle due soluzioni.

Le organizzazioni che operano nel contesto spagnolo, tuttavia, considerano tutte e tre le condizioni essenziali per l'integrazione lavorativa dei migranti. Più specificamente, la fiducia e la collaborazione pregressa tra le organizzazioni è considerata importante quanto la complessità e le risorse esterne (risorse finanziarie e sostegno istituzionale).

Sulla base dei risultati presentati, l'importanza delle risorse finanziarie e un maggiore sostegno a livello istituzionale dovrebbe essere maggiormente enfatizzata in termini di politiche emanate a favore del terzo settore, che è sempre troppo strettamente legato e dipendente dall'assegnazione dei bandi di concorso. Pertanto le organizzazioni dovrebbero avere più risorse finanziarie e più sostegno istituzionale per svolgere le loro attività. Inoltre la politica pubblica dovrebbe rafforzare le organizzazioni del terzo settore dando loro più potere per operare liberamente senza troppi vincoli legali e, soprattutto, per cooperare più ampiamente con il settore pubblico in materia di integrazione lavorativa dei migranti.



Sezione 3

Come attivare e consolidare l'approccio MEIC: alcuni suggerimenti operativi

3.1 Premessa

Questa sezione operativa del *toolkit* è pensata per gli operatori che lavorano nel campo delle politiche e dei programmi di migrazione e integrazione, compresi gli enti istituzionali locali, regionali e nazionali, il settore privato e le organizzazioni della società civile, che hanno l'obiettivo di rafforzare l'approccio coordinato per gli interventi a sostegno dell'inclusione lavorativa dei Cittadini provenienti dai Paesi Terzi (TCN).

Che cos'è il MEIC?

MEIC - Migrants' Economic Integration Cluster - è un cluster multilivello e multipartecipativo ideato nel quadro del progetto LIME - Labour Integration for Migrants' Employment - finanziato dal fondo FAMI al fine di promuovere il coordinamento multilivello e multipartecipativo nel campo dell'inclusione lavorativa dei Cittadini provenienti dai Paesi Terzi nelle società di accoglienza.

MEIC è un gruppo di attori socio-economici che cooperano attraverso risorse, competenze, conoscenze e servizi messi a reciproca disposizione all'interno di un sistema di gestione comune. Le attività si fondano su reti cooperative/coordinate/collaborative e sulla definizione di obiettivi condivisi tra i portatori di interesse, impegnati a promuovere l'integrazione dei Cittadini provenienti dai Paesi Terzi nel mercato del lavoro come elemento principale dello sviluppo locale.

MEIC è un metodo altamente partecipativo e richiede apporti permanenti da parte di tutti i membri: le attività MEIC sono sviluppate attraverso la mappatura delle risorse e delle competenze disponibili; nel medio e lungo termine, portano alla creazione di strumenti utilizzati congiuntamente.

Il metodo MEIC permette di elaborare soluzioni sensibili al contesto, valorizza i punti di forza locali e sfrutta i punti deboli locali come incubatori di soluzioni efficaci per l'integrazione lavorativa dei Cittadini provenienti dai Paesi Terzi.

MEIC sostiene la responsabilità sociale territoriale attraverso l'attivazione di reti di attori locali - pubblici e privati, a scopo di lucro e *no-profit* - con l'obiettivo comune di migliorare la qualità della vita e la coesione sociale tra persone e organizzazioni dello stesso territorio. MEIC è quindi un approccio organizzativo che supporta gli attori locali nel definire dei processi di inclusione lavorativa che superano la mentalità dell'accoglienza basata sui sussidi e promuovono l'*empowerment* dei migranti come persone e lavoratori qualificati, prima di tutto.

Come evidenziato nel piano d'azione dell'UE denominato *Piano d'azione per l'integrazione e l'inclusione 2021-2027*¹⁷, "l'integrazione è un processo sociale ove la responsabilità non è di un gruppo in particolare, ma di molti gruppi: migranti, comunità ospitanti, autorità e istituzioni pubbliche, parti sociali ed economiche, organizzazioni della società civile, chiese, comunità religiose e altre comunità filosofiche e il settore privato". Nell'ultimo decennio, la Commissione europea ha fatto molti sforzi per coinvolgere tutti questi attori affinché potessero contribuire a questo processo, costruendo partenariati multipartecipativi, forti, di lunga durata, su vari livelli di *governance*. Molti progetti sono stati finanziati a livello nazionale e locale dalla UE con lo scopo di rafforzare i meccanismi di coordinamento tra i diversi attori coinvolti.

I dati raccolti durante l'attuazione del progetto LIME e analizzati dall'Università LUMSA nelle prime due sezioni di questo *toolkit*, hanno anche mostrato come l'elemento centrale di un *cluster* che funzioni correttamente sia la cooperazione tra le parti interessate basata su autorità, fiducia e capitale sociale. Allo stesso modo, le sessioni di *capacity building* organizzate da LIME hanno evidenziato quanto sia basilare una rete di coordinamento efficiente per ottenere una capacità di risposta coordinata, una rete che assegni compiti specifici e chiare responsabilità alle organizzazioni della società civile e alle istituzioni pubbliche che si occupano di specifiche dimensioni dell'integrazione (ad esempio, quelle menzionate dal piano d'azione dell'UE sull'integrazione e l'inclusione: istruzione, occupazione, alloggio e assistenza sanitaria).

Le sessioni di *capacity building* di LIME hanno fatto emergere la grande varietà di prassi e gli approcci in qualche modo contrastanti all'inclusione lavorativa dei migranti in Italia. Gli *stakeholder* si trovano infatti ad affrontare sfide diverse, e il loro ruolo può variare in base

¹⁷ Si veda Action Plan on the integration of third country nationals (COM, 2016, 377 final) https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/default/files/pdf/action_plan_on_integration_and_inclusion_2021-2027.pdf, pag. 15.

al contesto operativo e ai meccanismi esistenti riguardanti il contesto istituzionale e il coordinamento multipartecipativo. Allo stesso modo i meccanismi di coordinamento, gli strumenti e i metodi di lavoro possono variare da un territorio all'altro e devono essere adattati l'un l'altro, alle mutevoli esigenze dei beneficiari e alle specifiche aspettative degli attori coinvolti.

Al fine di standardizzare e rendere più efficienti i meccanismi di coordinamento multipartecipativo nel campo dell'inclusione lavorativa dei Cittadini provenienti dai Paesi Terzi, il progetto LIME ha lanciato a Roma una specifica comunità di interessi (*Community of Interest - COI*) che riunisce tutti gli attori pertinenti che lavorano in aree chiave per l'integrazione. Anche se questa COI è lontana dal rappresentare un *cluster* consolidato, essa ha mostrato un alto potenziale per fornire una base per la progettazione, la pianificazione e l'attuazione del MEIC.

Il Consorzio LIME si impegna a promuovere il coinvolgimento di una vasta gamma di stakeholder nelle attività del progetto e a garantire la replicabilità dei risultati attraverso la creazione di una Comunità di interesse (COI).

La COI vede una ricca partecipazione: associazioni di datori di lavoro, erogatori di corsi di formazione professionale, servizi per l'impiego, sistemi di protezione per richiedenti asilo e rifugiati, autorità locali, imprese, camere di commercio, comuni, università e istituti di ricerca e altre organizzazioni della società civile di tutta Europa. Questi rappresentanti sono stati invitati a seguire le attività del progetto LIME e a collaborare alla mappatura e alla condivisione delle buone pratiche esistenti in materia di collocamento dei giovani migranti.

Partendo da questo contesto e dai risultati della ricerca raccolti e analizzati dall'Università LUMSA¹⁸ nell'ambito del progetto LIME, nonché dagli input raccolti durante le sessioni di *capacity building* realizzate nel 2021 in Spagna, Francia e Italia, le proposte operative¹⁹ elencate di seguito intendono proporre **un approccio praticabile per ideare, consolidare e gestire il MEIC - Migrants' Economic Integration Cluster**.

I partner del progetto LIME riconoscono che esistono molte culture del lavoro e diversi approcci per includere i Cittadini provenienti dai Paesi Terzi nel mercato del lavoro dei paesi membri della UE. Analogamente ogni tipologia di *stakeholder* può trovarsi ad affrontare sfide diverse che richiedono un cambiamento del metodo di lavoro al variare delle condizioni interne ed esterne. **Le proposte operative che seguono non hanno quindi carattere prescrittivo o restrittivo; sono piuttosto e principalmente intese a fornire ispirazione e raccomandazioni a quelle parti interessate che hanno l'ambizione di rafforzare il coordinamento mediante una migliore assegnazione degli incarichi e una chiara definizione di ruoli e responsabilità di ogni portatore di interessi coinvolto nel processo.**

Infine sebbene queste proposte siano pensate principalmente per l'attivazione di *cluster* nel contesto italiano, se adattate potrebbero essere applicabili anche in altri contesti territoriali.

3.2 Verso l'attivazione del MEIC: gli elementi chiave necessari per impostare un cluster multipartecipativo

Sebbene non esista un modello di *cluster* a "taglia unica", i partner LIME e i beneficiari hanno espresso opinioni convergenti riguardo agli elementi chiave necessari per impostare un modello di lavoro funzionante per i diversi soggetti che lavorano all'inclusione lavorativa dei Cittadini provenienti dai Paesi Terzi. In primo luogo, un *cluster* pienamente operativo deve essere adattato sia alle esigenze e ai bisogni speciali dei beneficiari, sia allo specifico contesto legale e sociale di intervento. Deve anche prevedere ruoli, mandati e compiti specifici per ogni attore del settore istituzionale, privato e del terzo settore.

- 18 LIME (2020) Plan Estratégico para la Realización de la MEIC en Madrid. Migrants' Economic Integration Cluster: una definición operacional, European Project Labour Integration for Migrants' Employment – Grant Agreement N. 821618, AMIF-2017-AG-INTE-04. Disponibile su: <https://www.limeproject.eu/en/resources/>
LIME (2019) Piano Strategico per la Realizzazione del MEIC. Migrants' Economic Integration Cluster: una definizione operativa, European Project Labour Integration for Migrants' Employment – Grant Agreement N. 821618, AMIF-2017-AG-INTE-04. Disponibile su: <https://www.limeproject.eu/en/resources/>
Cimagalli, F., Di Pietro, C. & Giordano, F. (2019) Italian Cluster Network for Migrants' Employment. An exploratory analysis. [Internal report presentation] LIME Coordination Meeting, 22 ottobre 2019, Madrid, Spagna.
Cimagalli, F., Giordano, F., Di Pietro C. (2019) Il "Migrants' Economic Integration Cluster": una definizione operativa. [Internal report presentation] Il progetto LIME e il ruolo del cluster per l'inclusione socio-economica delle persone migranti, 25 settembre 2019, Roma.
Di Pietro, C., Cimagalli, F., Giordano F. & Mastrodascio M. (2020) Monitoring the LIME Beneficiaries' Labour Integration Process. [Internal report presentation] LIME Coordination Meeting, 24 febbraio 2020, Roma, Italia.
Mastrodascio, M., Giordano, F., Cimagalli, F. & Di Pietro C. (2020) LIME: Pilot Action in Rome. Exploratory context analysis. [Internal report presentation] LIME Coordination Meeting, 10 novembre 2020.
Cimagalli, F. (2021) Migrants' Economic Integration Cluster: Theoretical Framework. [Paper presentation] LIME Capacity Building in Rome, 19 maggio 2021.
Mastrodascio, M. (2021) Toolkit for Labour Integration: The Italian Context. [Paper presentation] LIME Capacity Building in Rome, 19 maggio 2021.
Di Pietro, C. (2021) Labour Integration for Migrants' Employment: the case study of Rome. [Paper presentation] LIME Capacity Building in Rome, 19 maggio 2021.
Cimagalli, F., Giordano, F., Mastrodascio, M. & Di Pietro, C. (2021) Italy and Spain: Final Evaluation of Pilot Actions. [Internal report presentation] LIME Coordination Meeting, 27 maggio 2021
- 19 In aggiunta alla letteratura sull'attivazione dei cluster menzionata alla sezione 1 del presente Toolkit e sul sito web di LIME dedicato ai progetti, questa sezione operativa prende spunto anche dalla metodologia per cluster progettata dal comitato permanente di collegamento tra le agenzie, Inter-Agency Standing Committee (IASC), nel contesto della risposta umanitaria. Per maggiori informazioni: <https://www.humanitarianresponse.info/en/coordination/clusters/what-cluster-approach>.

Gli obiettivi, le attività e la composizione del *cluster* multipartecipativo devono quindi essere adattati agli specifici obiettivi, al tipo di intervento assegnato a ciascun membro, alle esigenze territoriali e agli input emersi dal coinvolgimento dei Cittadini provenienti dai Paesi Terzi beneficiari attraverso approcci partecipativi.

Detto questo, per garantire un buon funzionamento del *cluster* è essenziale identificare i corretti portatori di interesse e invitarli a partecipare; inoltre il *cluster* deve riflettere tanto i bisogni dei beneficiari quanto le aspettative degli *stakeholder* nella massima misura possibile.

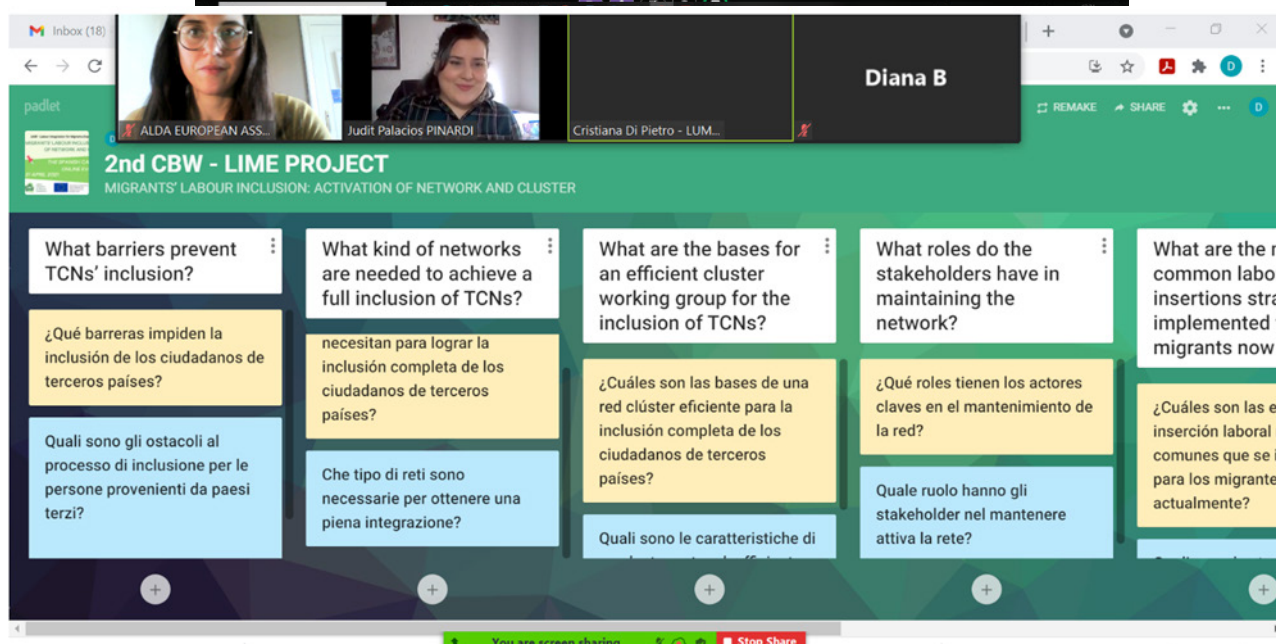
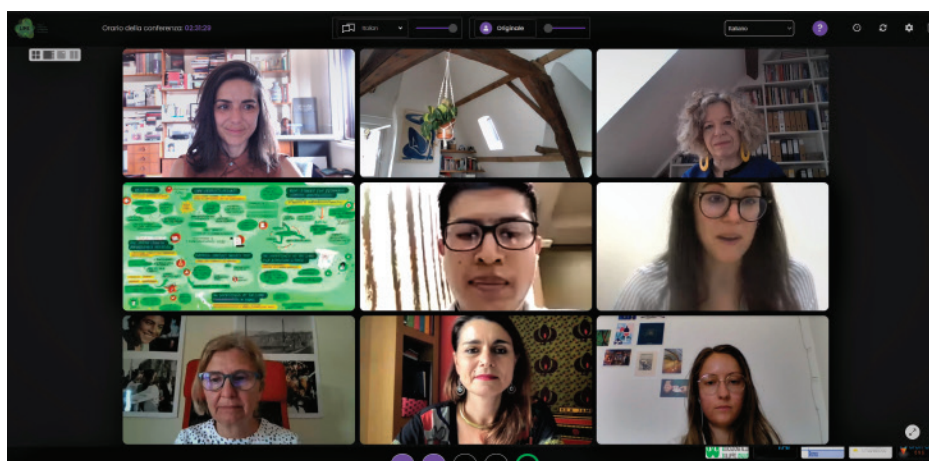
Come prima azione operativa, le organizzazioni che già collaborano all'inclusione lavorativa dei Cittadini provenienti dai Paesi Terzi potrebbero avviare un **processo condiviso di mappatura degli attori** volto a stabilire criteri comuni per ampliare l'affiliazione al *cluster* e spiegare ai nuovi potenziali *partner* quali contributi ci si aspetta da ogni portatore di interesse e in che modo sarà apportato tale contributo. Questo coordinamento iniziale dovrebbe servire a delineare un *cluster* basato sui bisogni, con l'obiettivo di assicurare un approccio coerente e completo che comprenda ogni direttrice dell'integrazione dei Cittadini provenienti dai Paesi Terzi e di identificare le modalità per lavorare insieme e raggiungere risultati comuni.

Durante le sessioni di *capacity building*, i partner del progetto LIME e la comunità di pratica si sono trovati concordi nell'affermare che i principali obiettivi del MEIC dovrebbero essere:

- rafforzare la capacità tecnica a livello di sistema (compresa quella degli attori istituzionali e privati) per rispondere alla specifica esigenza dell'inclusione dei Cittadini provenienti dai Paesi Terzi nel mercato del lavoro.
- Fornire una chiara suddivisione di compiti e responsabilità tra le organizzazioni che lavorano nel campo dell'inclusione lavorativa dei Cittadini provenienti dai Paesi Terzi.

Al fine di conseguire questi due obiettivi generali, l'attivazione del MEIC dovrebbe risultare funzionale a quanto segue:

- 1) lanciare una pianificazione strategica e operativa congiunta a supporto dell'inclusione lavorativa dei cittadini di paesi terzi, fornendo una piattaforma operativa sulla quale discutere e concordare gli interventi necessari e le modalità per evitarne la sovrapposizione.
- 2) Informare il processo decisionale strategico e la progettazione dei programmi - compito degli attori istituzionali nazionali e locali che lavorano nel campo dell'inclusione lavorativa dei Cittadini provenienti dai Paesi Terzi - attraverso il coordinamento della valutazione dei bisogni, l'analisi delle lacune e la sistematizzazione degli interventi comuni.
- 3) Coinvolgere le autorità nazionali e locali e il settore privato con una sola voce, per ottenere una maggiore cooperazione strutturata con le organizzazioni della società civile.
- 4) Affrontare il *clustering* inefficiente nella raccolta di fondi da parte delle organizzazioni della società civile.



- 5) Promuovere azioni comuni di *advocacy* basate sull'evidenza, a nome sia dei partecipanti al *cluster* sia dei beneficiari degli interventi, con l'obiettivo di suggerire delle modalità per superare carenze e criticità.
- 6) Pianificare, in una logica multipartecipativa, un piano d'azione locale per l'inclusione lavorativa dei Cittadini provenienti dai Paesi Terzi che includa i meccanismi di coordinamento e il sistema di riferimento inter-agenzia.

Muovendo da queste premesse, le sezioni di seguito descritte condurranno i potenziali membri del MEIC attraverso **4 diverse fasi utili a impostare e rendere operativo il MEIC a livello locale** analizzando:

- 1- Come identificare gli *stakeholder* da coinvolgere
- 2- Come coinvolgere gli attori istituzionali e privati
- 3- Come organizzare e gestire il *cluster* affinché risponda a specifiche esigenze
- 4- Come garantire la sostenibilità del MEIC nel lungo termine

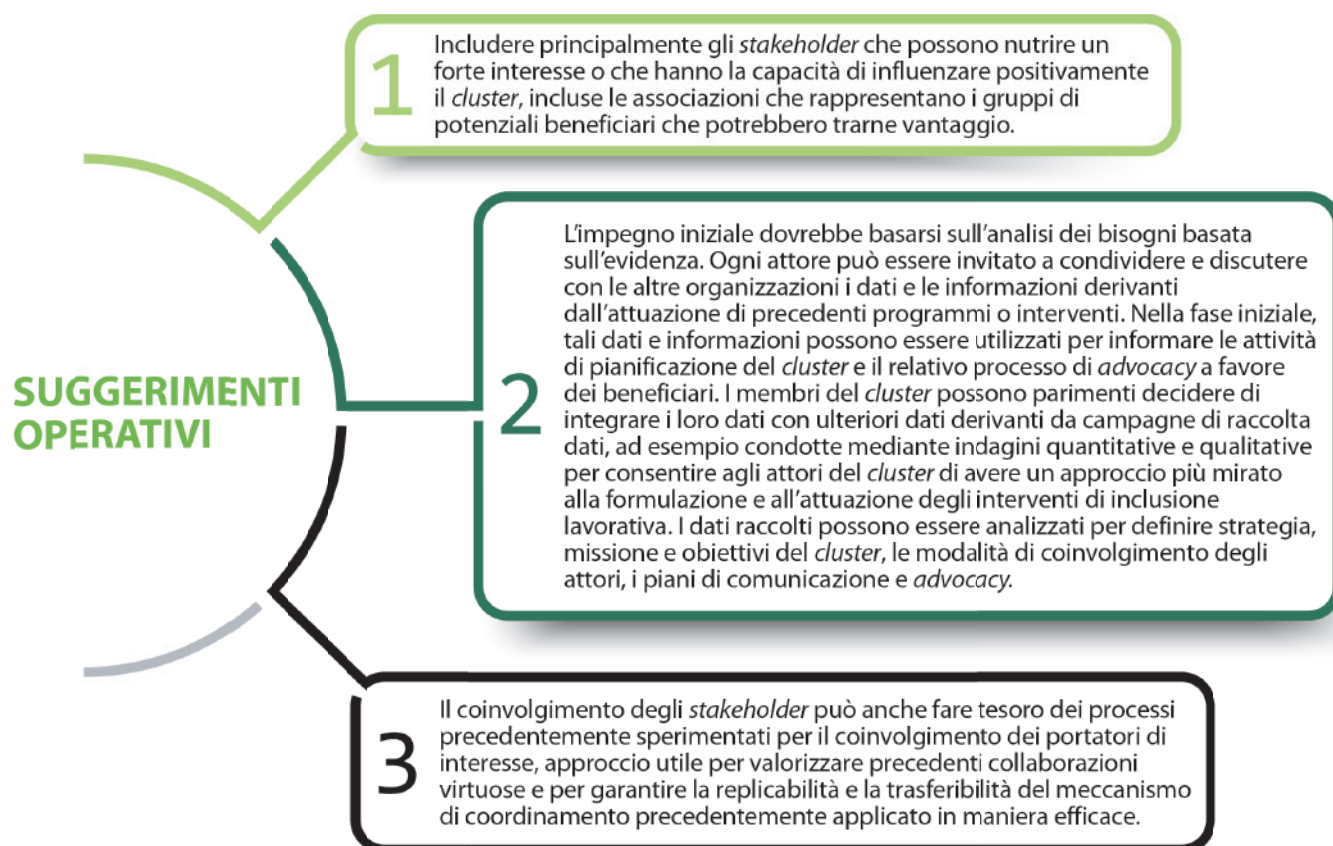
FASE 1- Come identificare gli stakeholder da coinvolgere

La valorizzazione del capitale sociale e relazionale delle reti locali si basa su processi di cooperazione reciproca attivati e gestiti da diversi attori sociali (organizzazioni istituzionali, private e della società civile).²⁰

L'identificazione degli attori più idonei è un passo fondamentale nell'attivazione e nella creazione del *cluster*. I portatori di interesse che partecipano al *cluster* e che operano per l'inclusione lavorativa dei Cittadini provenienti dai Paesi Terzi dovrebbero includere le autorità di governo nazionali e locali, gli attori della società civile, ivi incluse le organizzazioni non governative (ONG), i politici, il mondo accademico, le entità del settore privato, le organizzazioni dei lavoratori e i sindacati, le agenzie delle Nazioni Unite e altri gruppi di interessi speciali.

Questi attori dovrebbero essere motivati a lavorare nel *cluster* e/o dovrebbero avere la capacità di produrre un impatto positivo sui risultati del *cluster* stesso in una prospettiva di lungo termine.

Inoltre per garantire il pieno coinvolgimento e l'*empowerment* dei beneficiari, il *cluster* dovrebbe dare voce ai gruppi di beneficiari destinatari, ivi incluse le associazioni o i rappresentanti dei migranti. È infatti possibile soddisfare appieno le aspettative e i bisogni di inclusione dei Cittadini provenienti dai Paesi Terzi solo previa chiara comprensione delle specifiche condizioni individuali e sociali dei potenziali beneficiari e degli esatti ostacoli alla loro inclusione. La raccolta di dati diretti dai beneficiari, incluse le esigenze speciali e specifiche legate al genere, all'età e a particolari esigenze di protezione, è quindi fondamentale per incorporare le esigenze dei beneficiari nella progettazione di interventi su misura da realizzare in *cluster*.



20 Cimagalli, F., Di Pietro, C. & Giordano, F. (2019) Italian Cluster Network for Migrants' Employment. An exploratory analysis. [Internal report presentation] LIME Coordination Meeting, 22 ottobre 2019, Madrid, Spagna.
 LIME (2019) Piano Strategico per la Realizzazione del MEIC. Migrants' Economic Integration Cluster: una definizione operativa, European Project Labour Integration for Migrants' Employment – Grant Agreement N. 821618, AMIF-2017-AG-INTE-04. Disponibile su: <https://www.limeproject.eu/en/resources/>.
 Mastrodascio, M., Giordano, F., Cimagalli, F. & Di Pietro C. (2020) LIME: Pilot Action in Rome. Exploratory context analysis. [Internal report presentation] LIME Coordination Meeting, 10 novembre 2020.

FASE 2- Come coinvolgere gli Stakeholder istituzionali e privati

La creazione di un *cluster* solido, efficace e reattivo nel campo dell'inclusione lavorativa dei Cittadini provenienti dai Paesi Terzi dovrebbe basarsi su un efficace coinvolgimento degli attori istituzionali e privati. Un'azione volta a incoraggiare gli attori istituzionali e privati a promuovere la cooperazione con le organizzazioni della società civile, ai fini della progettazione e dell'attuazione delle strategie di inclusione lavorativa, potrebbe rivelarsi vantaggiosa sia per i Cittadini provenienti dai Paesi Terzi che per le parti interessate stesse, dato che le organizzazioni della società civile possono collegare i beneficiari con i datori di lavoro privati e i servizi pubblici per l'impiego. Identificare e coinvolgere i principali attori istituzionali e privati è fondamentale per delineare una strategia mirata ad un ampio partenariato multipartecipativo. Risulta quindi di primaria importanza riuscire a collegare i principali attori istituzionali e privati e attingere alla loro esperienza, allo scopo di aumentare l'efficacia del *cluster* e potenziare la sostenibilità a lungo termine degli interventi futuri.

Negli anni, lo Spazio di Orientamento e Formazione al Lavoro di Cies Onlus ha portato avanti forti sinergie e collaborazioni con diverse strutture che ospitano giovani migranti, al fine di elaborare percorsi individualizzati di inclusione socio-economica. Nello specifico, tali sinergie si sono concretizzate da un lato nell'erogazione di borse di lavoro e formazione da parte delle strutture di accoglienza, dall'altro in attività di scouting e di incontro con le aziende idonee svolte dagli esperti di Cies Onlus in materia di orientamento specialistico e coaching professionale. Questo lavoro congiunto ha permesso di creare opportunità di inserimento lavorativo per i giovani migranti attraverso un modello di collaborazione che include una rete di attori privati, pubblici e della società civile che uniscono competenze, risorse e conoscenze al fine di massimizzare i risultati.

SUGGERIMENTI OPERATIVI

1

Definire un piano di coinvolgimento degli attori a livello nazionale/locale che contenga le informazioni chiave sul ruolo, il mandato e il programma supervisionato o gestito dalle autorità istituzionali e private da coinvolgere, nonché sul valore aggiunto derivante dal loro coinvolgimento. Potrebbe anche risultare utile aggiungere una sezione su metodi e tempi dei processi di coinvolgimento.

2

Stabilire un piano realistico per il coinvolgimento e la comunicazione con gli attori istituzionali e privati. Questo implica la definizione dei messaggi pubblici che le organizzazioni della società civile intendono lanciare, gli approcci che adotteranno, quale organizzazione affronta un determinato compito e quando, e in quale modo sarà valutato e gestito il feedback alle loro richieste.

Il riquadro sottostante evidenzia i principali criteri che potrebbero essere adottati per scrivere il piano di coinvolgimento degli *stakeholder* funzionale all'attivazione del MEIC.

- Chi:** Quali parti interessate sono prioritarie in base alla mappatura degli *stakeholder*? Tra queste sono stati identificati gli attori istituzionali e quelli privati? Che ruolo avranno i rappresentanti degli *stakeholder* istituzionali e privati? Le organizzazioni della società civile hanno richiesto un coordinatore degli *stakeholder* partecipanti?
- Perché:** Perché ogni attore è importante per il *cluster*? Qual è il valore aggiunto che ogni attore apporta al *cluster*?
- Cosa:** Queste entità istituzionali/private sono adatte a fornire input specifici pertinenti per tutte le dimensioni dell'integrazione (es. alloggio, istruzione, lavoro, sanità)?
- Come:** In che modo saranno coinvolti gli attori?
- Quando:** Qual è il piano di lavoro per le attività di coinvolgimento degli *stakeholder* e come saranno pianificate?

FASE 3- Come organizzare e gestire il cluster

La gestione di un *cluster* può risultare impegnativa. In considerazione della variabilità delle dimensioni e del campo di applicazione del *cluster*, l'approccio gestionale potrebbe essere adattato ai bisogni e potrebbe cambiare parallelamente all'evoluzione - a livello nazionale e locale - della politica, del quadro giuridico e del programma nazionale/locale riguardanti l'inclusione lavorativa dei cittadini di paesi terzi. Pertanto il *cluster* dovrebbe essere costituito coerentemente al programma strategico nazionale/locale e ai riferimenti normativi sull'inclusione lavorativa dei Cittadini provenienti dai Paesi Terzi, e sulla base dell'analisi dei bisogni e della capacità di coordinamento esistente degli *stakeholder* coinvolti.

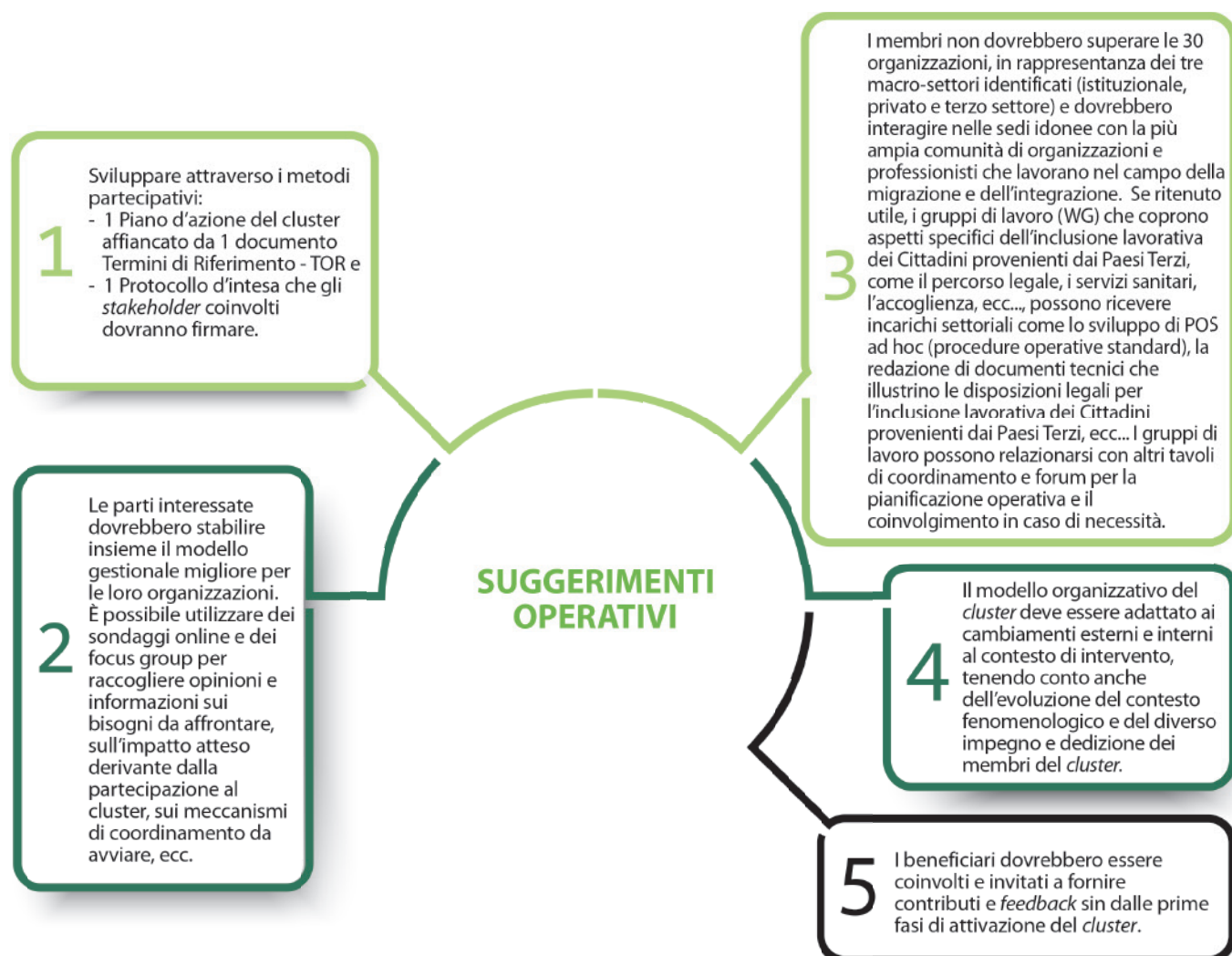
Ma il coordinamento del *cluster* deve essere visto innanzitutto come uno sforzo di cooperazione tra le diverse parti interessate per assicurare un coerente raggiungimento degli obiettivi comuni, evitando duplicazioni e assicurando la risposta ai bisogni prioritari.

Per esempio, a rotazione (ogni sei mesi) ogni membro del *cluster* potrebbe prendere la guida e coordinare le attività da svolgere, compresi gli incontri mensili di coordinamento. Gli incontri mensili di coordinamento operativo potrebbero fungere da piattaforma di organizzazione che consenta alle parti interessate di lavorare insieme sulle attività programmatiche comuni e sui relativi piani di lavoro, e di discutere le sinergie e i meccanismi di coordinamento di ogni attore coinvolto, garantendo una chiara definizione di ruoli e responsabilità, affrontando le potenziali lacune e riducendo la sovrapposizione degli interventi.

Il primo coordinatore del *cluster* potrebbe anche facilitare lo sviluppo del piano d'azione strategico del MEIC, assicurando un approccio coerente e coordinato alla pianificazione degli obiettivi strategici condivisi come stabilito nel piano d'azione strategico MEIC.

Il MEIC può essere messo a rischio dal disaccordo tra gli *stakeholder* sulle rispettive responsabilità e sul carico di lavoro derivante dal loro coinvolgimento. Per questo motivo il buon funzionamento del MEIC è intrinsecamente legato alla definizione chiara e ben compresa dei ruoli e delle responsabilità in capo a ciascun attore coinvolto.

Come avvenuto in altri contesti operativi, ad esempio quello umanitario, anche nel campo dell'inclusione lavorativa dei TCN risulta necessaria una valutazione sul ruolo che ogni attore del *cluster* deve svolgere e sulle responsabilità che lo accompagnano, valutazione che andrà poi condivisa. Questa considerazione andrà poi inserita nei *Terms of Reference* - TOR che illustrano lo scopo del *cluster* MEIC e i ruoli complementari delle organizzazioni del *cluster*.



FASE 4- La sostenibilità contestuale a lungo termine del MEIC

La sostenibilità finanziaria a lungo termine del MEIC potrebbe rivelarsi impegnativa. L'analisi condotta dall'Università LUMSA ha confermato "la rilevanza delle risorse finanziarie e del supporto istituzionale sia per le reti molto performanti che per quelle con basse performance, e l'irrelevanza della fiducia interna e delle collaborazioni precedenti per le organizzazioni che mirano ad aumentare l'occupazione dei migranti".²¹ Questo risultato della ricerca ha diverse implicazioni operative.

In primo luogo, è essenziale promuovere nuove alleanze comunitarie che coinvolgano pienamente il settore privato in partenariati multipartecipativi. Il settore privato può giocare un ruolo importante nel raggiungimento dei risultati di inclusione lavorativa e il suo coinvolgimento può agevolare i programmi di inclusione sostenuti dalle organizzazioni della società civile. Il progetto LIME ha dimostrato che il settore privato (in particolare quelle imprese che adottano la responsabilità sociale d'impresa) invece di essere una semplice fonte di finanziamento, può diventare un attore attivo come fornitore di posti di lavoro.²²

CIES ha lavorato con il settore privato su molti progetti e interventi; questo approccio programmatico è stato reso possibile dalla preziosa esperienza sviluppata con gli interventi dello spazio CIES per la formazione e il lavoro. All'interno di questa attività, dal 2017 circa 500 giovani sono stati sostenuti nei loro percorsi professionali grazie alla collaborazione con aziende private, che hanno offerto loro stage o contratti di lavoro, dimostrando grande impegno verso la piena inclusione lavorativa dei Cittadini provenienti dai Paesi Terzi.

Nel 2015 Cies Onlus ha lanciato una sinergia operativa con la sede romana di Eataly, azienda italiana operante nel settore della ristorazione di alta qualità, che ha offerto una formazione professionale a migranti e rifugiati a rischio di esclusione sociale. Sono stati messi a disposizione tirocini in cucine, pizzerie, panetterie, sale da pranzo e bar. Sotto la guida e il tutoraggio su misura sia del CIES che di Eataly, i beneficiari hanno potuto fare delle esperienze pratiche che hanno potenziato i loro risultati personali di apprendimento e il loro spirito di iniziativa. Questo approccio dimostra che gli approcci innovativi per l'inserimento lavorativo delle persone vulnerabili sono fattibili, e conferma come l'innovazione sia la chiave per garantire validi percorsi professionali ai giovani stranieri a rischio di esclusione.

Maggiori informazioni sull'attività di Cies con il settore privato sono reperibili qui: https://youtu.be/_QrNJwT3-hM

In secondo luogo, è fondamentale che tutte le parti interessate utilizzino correttamente i finanziamenti dell'UE, soprattutto nel contesto del Quadro finanziario pluriennale dell'UE 2021-2027. Come sottolinea il Piano d'azione dell'UE per l'integrazione e l'inclusione 2020-2027, nei prossimi sei anni l'UE continuerà a svolgere un ruolo chiave nel sostenere tutti gli *stakeholder* dell'integrazione anche attraverso il finanziamento alla creazione di pertinenti partenariati multipartecipativi.



²¹ Mastrodascio, M (2021) Toolkit for Labour Integration: The Italian Context. [Paper presentation] LIME *Capacity Building in Rome*, 19 maggio 2021.

²² Su questo argomento di veda anche ECDPM, 2020. Mapping Private Sector Engagement along migration cycle, disponibile su <https://ecdpm.org/wp-content/uploads/Mapping-Private-Sector-Engagement-Along-Migration-Cycle-Full-Report-ECDPM-March-2020.pdf>

Con il Quadro finanziario pluriennale 2021-2027, la Commissione europea ha proposto di concentrare il prossimo Fondo Asilo e Migrazione (AMF) sul sostegno alle misure personalizzate attuate durante le prime fasi dell'integrazione. Secondo l'accordo raggiunto tra il Parlamento europeo e il Consiglio l'AMF dovrebbe contribuire, tra gli altri obiettivi, a sostenere i Cittadini provenienti dai Paesi Terzi affinché si integrino efficacemente nella società ospitante fin dai primi passi. I fondi AMF potrebbero essere stanziati alle autorità locali e regionali per sostenere le attività di integrazione delle persone nelle loro comunità.²³

Nel frattempo gli interventi a sostegno dell'inclusione lavorativa dei migranti potrebbero essere finanziati anche nell'ambito del Fondo sociale europeo Plus (FSE+) che finanzia l'attuazione dei Principi del Pilastro europeo dei diritti sociali attraverso azioni nei settori dell'occupazione, dell'istruzione & competenze e dell'inclusione sociale.

Inoltre il Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR) sostiene l'inclusione attraverso infrastrutture, attrezzature e accesso ai servizi in materia di istruzione, occupazione, alloggio, assistenza sociale e sanitaria. Le azioni specifiche mirate all'inclusione dei cittadini dell'UE con un background migratorio possono essere finanziate anche nell'ambito del programma CERV (cittadini, uguaglianza, diritti e valori), il più grande fondo dell'UE per la promozione e la tutela dei diritti fondamentali nel territorio dell'Unione Europea.

In generale, data la rilevanza degli enti locali e regionali nella gestione del processo di integrazione, la Commissione europea ha anche invitato a delineare misure specifiche a sostegno degli enti locali nell'accesso ai fondi UE, per attuare misure di integrazione. Nel contesto del QFP 2021-2027, infatti, la Commissione ha proposto che le autorità locali possano avere un accesso agevolato ai finanziamenti UE grazie a una migliore informazione e a un maggiore coinvolgimento nella preparazione, nell'attuazione e nella revisione dei relativi programmi nazionali.

SUGGERIMENTI OPERATIVI

1

Per maggiori informazioni sui fondi comunitari disponibili, vi invitiamo a visitare il portale della UE dedicato alle opportunità di finanziamento e di appalti - Single Electronic Data Interchange Area (SEDIA)

2

I programmi finanziati dall'UE sopra indicati implicano la collaborazione tra diverse organizzazioni. Sono disponibili diversi servizi di ricerca per trovare i partner adatti; per trovare altri attori che operano nel campo dell'inclusione lavorativa dei Cittadini provenienti dai Paesi Terzi, le organizzazioni della società civile possono accedere ai servizi di ricerca delle organizzazioni partner che consentono di trovare le organizzazioni interessate a partecipare agli appalti. Lo strumento di ricerca delle organizzazioni partner può essere d'aiuto nel trovare delle controparti per progetti che mirano ad attivare o a consolidare l'approccio cluster nel campo dell'inclusione lavorativa dei Cittadini provenienti dai Paesi Terzi. Questo strumento consente di trovare le organizzazioni secondo criteri geografici o per tipologia di organizzazione.

²³ Per maggiori informazioni sull'applicazione Legislative Train Schedule e sulla proposta che istituisce il fondo asilo e migrazione: <https://www.europarl.europa.eu/legislative-train/theme-new-boost-for-jobs-growth-and-investment/file-mff-asylum-and-migration-fund>

BREVE PANORAMICA DEL VALORE AGGIUNTO APPORTATO DAL MEIC²⁴

Questa sezione illustra gli elementi chiave dell'approccio cluster proposto con il MEIC. Fornisce una panoramica della sostanza del MEIC, delle motivazioni e delle modalità di coinvolgimento delle organizzazioni.

CHE COS'È IL MEIC?

Il MEIC vuole essere un gruppo volontario di organizzazioni pubbliche, private e del terzo settore che operano in aree specifiche dell'inclusione lavorativa dei cittadini di paesi terzi, con una forte esperienza nel campo degli interventi di integrazione e inclusione lavorativa. I membri del MEIC possono includere organizzazioni della società civile, enti statali nazionali e locali, il settore privato, i sindacati che hanno una riconosciuta esperienza e pratica nel campo dell'inclusione lavorativa dei Cittadini provenienti dai Paesi Terzi nelle società ospitanti, in tutte le fasi del percorso di inclusione. Il MEIC vuole promuovere un approccio comune di intervento nel campo dell'inclusione lavorativa dei Cittadini provenienti dai Paesi Terzi, affrontando le lacune esistenti ed evitando la sovrapposizione degli interventi. Operativamente parlando, il MEIC ha una duplice ambizione: da un lato mira a costruire una capacità di risposta multi-livello e multipartecipativa per affrontare le esigenze di inclusione dei Cittadini provenienti dai Paesi Terzi; dall'altro, mira a sostenere strategie di inclusione dei Cittadini provenienti dai Paesi Terzi che siano più efficaci e affidabili. Infine, il cluster MEIC integra pienamente l'approccio sensibile al genere.

PERCHÉ LA MIA ORGANIZZAZIONE DOVREBBE ADERIRE AL MEIC?

MEIC è un modello di intervento condiviso che fornisce alle nostre organizzazioni gli strumenti per affrontare meglio l'inclusione lavorativa dei Cittadini provenienti dai Paesi Terzi mediante: Accesso alle informazioni su quanto attuato dalle altre organizzazioni ed eventuali lacune / Accesso a indicazioni e supporto tecnico / Maggiore influenza, visibilità sul processo decisionale di inclusione lavorativa / Ricognizione congiunta delle opportunità di finanziamento / Opportunità di partnership con altre organizzazioni.

LA MIA ORGANIZZAZIONE PUÒ RICEVERE SUPPORTO TECNICO SE ADERISCE AL MEIC?

L'unione fa la forza: questa è la filosofia LIME! E crediamo che la condivisione delle conoscenze e delle informazioni possa essere vantaggiosa per tutti. Per questo motivo LIME ritiene che i membri del MEIC possano consultarsi reciprocamente su questioni tecniche fondamentali. Una volta attivato il MEIC, possiamo anche discutere insieme la possibilità di istituire un *help desk* operativo a distanza per rispondere alle domande dei membri.

QUALI INFORMAZIONI POSSO RICEVERE DAL MEIC?

Mediante il MEIC possiamo preparare insieme la valutazione dei bisogni e l'analisi delle lacune, che fungeranno da base per determinare priorità di finanziamento e strategie programmatiche. Quando condividiamo le informazioni in base alle conoscenze e alle competenze delle nostre organizzazioni, possiamo contribuire a trovare soluzioni a problemi più ampi e migliorare la qualità complessiva e la affidabilità dell'intervento di inclusione lavorativa.

COSA COMPORTA L'ADESIONE AL MEIC?

Vorremmo impostare un approccio partecipativo per stabilire, insieme alle organizzazioni coinvolte, i criteri di adesione e le regole per diventare un partner effettivo del MEIC. In generale le organizzazioni dovrebbero considerare alcuni fattori per il proprio impegno:

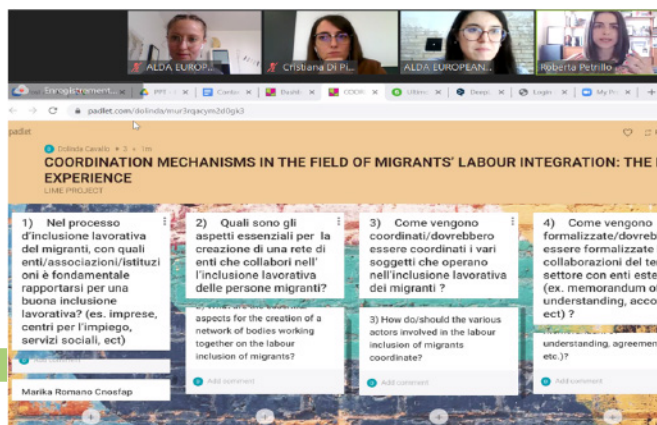
L'impegno è importante: l'impegno e l'investimento di tempo verso un obiettivo costante implicano la capacità dell'organizzazione di partecipare a riunioni regolari, contribuire allo sviluppo della strategia, condividere informazioni pertinenti e tempestive per istituire meccanismi e strumenti di coordinamento, offrire competenze tecniche quando necessario, assumere la leadership del MEIC quando richiesto, sollevare l'attenzione sulle priorità comuni di *advocacy*.

L'uguaglianza di genere è importante: questo implica l'impegno a integrare l'uguaglianza di genere in ogni attività del *cluster*, compreso il rispetto dei principi di non discriminazione.

L'*empowerment* dei beneficiari è importante: questo implica la volontà di partecipare a interventi che migliorino specificamente la partecipazione e la responsabilità nei confronti dei beneficiari.

COS'ALTRO DEVO SAPERE?

Qui potete trovare maggiori informazioni sulla filosofia LIME: <https://www.limeproject.eu/it/>



²⁴ Questa sezione prende ispirazione dalla guida "Humanitarian coordination and the cluster approach: a quick guide for local and national ORGANIZATIONS" curata da Global Education Cluster, Translators without borders e Save the Children. La versione modificabile di questa guida è stata adattata all'obiettivo specifico di MEIC e al contesto specifico di intervento.

Bibliografia

- Agranoff, R. (2003) *Leveraging Networks: a Guide for Public Managers Working across ORGANIZACIONES*. New Ways to Manage Series March. IBM Endowment for the Business of Government. Available from:
<https://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/LeveragingNetworks.pdf>
- Ambrosini, M. (2012) (a cura di), *Governare città plurali. Politiche locali per la cittadinanza e l'integrazione degli immigrati in Europa*. Milano, Franco Angeli.
- Basurto, X. & Speer, J. (2012) Structuring the calibration of qualitative data as sets for qualitative comparative analysis (QCA). *Field Methods*. 24(2), 155-174.
- Becattini, G. (1989) Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico. *Stato e Mercato*. 65, 111-128.
- Becattini, G. (1979) Dal "settore" industriale al "distretto" industriale. Alcune considerazioni sull'unità d'indagine dell'economia industriale. *Rivista di Economia e Politica Industriale*. 5(1), 7-21.
- Berg-Schlosser, D., De Meur, G., Rihoux, B. & Ragin, C.C. (2009) Qualitative comparative analysis (QCA) as an approach. In: Rihoux, B. & Ragin, C.C. (eds.) *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*. SAGE Publication Inc., pp. 1-18.
- Boccacin, L. (2007) Il terzo settore italiano: verso una partnership sociale? *Studi di sociologia*. 4, 367-385.
- Centro Studi e Ricerche IDOS, Centro Studi Confronti (2020), *Dossier Statistico Immigrazione 2020*, Roma, Idos.
- Centro Studi e Ricerche IDOS, Istituto di Studi Politici "S. PioV" (2019) *Osservatorio Romano sulle Migrazioni. Quattordicesimo Rapporto*. Roma, Centro Studi e Ricerche IDOS.
- Cepiku, D. (2014) Network performance: toward a dynamic multidimensional model. In: Keast, R., Mandell M.P. & Agranoff R. (eds.) *Network Theory in the Public Sector*. New York, Routledge, pp. 188-204.
- Cepiku, D. & Meneguzzo, M. (2011) Public administration reform in Italy: a shopping-basket approach to the new public management or the new Weberianism? *International Journal of Public Administration*. 34(1-2), 19-25.
- Cepiku, D. & Meneguzzo, M. (2004) Public Sector Networks: What Can We Learn from Different Approaches? In: Osborne, S.P., Jenei, G., Mc Laughlin, K. & Mike, K. (eds.), *Challenges of Public Management Reforms. Theoretical Perspectives and Recommendations*. Budapest, Budapest University, pp. 103-133.
- Cimagalli, F. (2013) Coesione sociale e nuove alleanze nel welfare locale. *Studi di Sociologia*. 3/4, 259-271.
- Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *Action Plan on the integration of third country nationals*, COM(2016) 377 final.
- Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *A European Agenda on Migration*, COM(2015) 240 final.
- Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *European Agenda for the Integration of Third-Country Nationals*, COM(2011) 455 final
- Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *A Common Agenda for Integration Framework for the Integration of Third-Country Nationals in the European Union*, COM(2005) 389 final.
- Consejería de Economía, Empleo y Hacienda - Comunidad de Madrid (2019) *Encuesta de Población Activa Resultados trimestrales - I Trimestre 2019*. Spain: Dirección General del Servicio Público de Empleo. Available from: <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM007988-2019-01.pdf>.
- Consejería de Economía, Empleo y Hacienda - Comunidad de Madrid (2018) *Encuesta de Población Activa Resultados trimestrales - IV Trimestre 2018*. Spain: Dirección General del Servicio Público de Empleo. Available from: <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM007988-2018-04.pdf>.
- Council of the European Union, *Common Basic Principles for Immigrant Integration Policy*. Brussels: Press Release Justice and Home Affairs, 2618th Council Meeting, 19 November 2004.
- Cristofoli, D. & Markovic, J. (2016) How to make public networks really work: A qualitative comparative analysis. *Public Administration*. 94(1), 89-110.
- European Migration Network (2019). *Labour market integration of third-country nationals in EU Member States – Synthesis Report*. Brussels: European Migration Network.
- Fiss, Peer C. (2011) Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of management journal*. 54(2), 393-420.
- Fondazione ISMU (2021) *Ventiseiesimo Rapporto sulle migrazioni 2020*, Milano, Franco Angeli.

- Garcés Velástegui, P. (2018) Latin American Integration as a Wicked Problem: The Case for a Plural Approach. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*. 13(1), 93-117.
- Gnone, M., Henry, G., Tarantino F. & Valetti R. (2020) *Guida alle imprese per l'inserimento lavorativo dei rifugiati*. Ires, Piemonte, Agenzia Piemonte, UNHCR, TENT Partnership for refugees, marzo 2020. Available from https://welcome.unhcr.it/wp-content/uploads/2020/07/GUIDA_IMPRESA_RIFUGIATI.pdf.
- Godino, A. & Barrientos, D. (2020) Permitted to work but lacking opportunities to integrate – asylum seekers and refugees on the mezzanine in Spain. In: Galgóczi, B. (ed.) *Betwixt and between: Integrating refugees into the EU labour market*. Brussels, Etui, pp. 219-245.
- Goźdiak, E.M., Main, I. & Sutter, B. (2020) *Europe and Refugee Response. A Crisis of Values?* London-New York, Routledge.
- Hellström, E. (2001) *Conflict cultures: Qualitative comparative analysis of environmental conflicts in forestry*. Silva Fennica Monographs 2. Helsinki, Finnish Society of Forest Science, Finnish Forest Research Institute 2001.
- Kenis, P. & Provan K.G. (2009) Towards an Exogenous Theory of Public Network Performance. *Public Administration*. 87 (3), 440–456.
- Kickert, W.J.M., Klijn, E.H. & Koppenjan J.F.M. (1997) *Managing Complex Networks, Strategies for the Public Sector*. London, Sage.
- Kitchener, M., Beynon, M. & Harrington, C. (2002) Qualitative comparative analysis and public services research: Lessons from an early application. *Public Management Review*. 4(4), 485-504.
- Klijn, E-H., Steijn, B. & Edelenbos J. (2010) The impact of network management on outcomes in governance networks. *Public Administration*. 88(4), 1063-1082.
- Kooiman, J. (ed.) (1993) *Modern Governance: New Government-Society Interactions*. London, Sage.
- Lucidarme, S., Cardon, G. & Willem, A. (2014) The interplay of determinants of network effectiveness: a comparative study of health promotion networks. In: *EURAM 2014 : Waves and Winds of Strategic Leadership, Papers. European Academy of Management*, 3-6 June 2014, Valencia (Spain). Gent, UGent publication. Available from: <http://hdl.handle.net/1854/LU-4410700>
- Mandell, M.P. (2010) *Learning the Three "R's" of Networks Roles, Rules and Responsibilities*. [Lecture] the University of Lugano, October.
- Mandell, M.P. & Keast, R. (2008) Evaluating the effectiveness of interorganizational relations through networks: Developing a framework for revised performance measures. *Public Management Review*. 10(6), 715-731.
- Marchetti, C. (2006) *Un mondo di rifugiati. Migrazioni forzate e campi profughi*. Bologna, EMI, Collana Alfazeta Observer.
- Marx, A. & Dusa A. (2011) Crisp-Set Qualitative Comparative Analysis (csQCA), Contradictions and Coherencia Benchmarks for Model Specification. *Methodological Innovations Online*. 6, 103-148.
- Marx, A. (2010) Crisp-set qualitative comparative analysis (csQCA) and model specification: Benchmarks for future csQCA applications. *International journal of multiple research approaches*. 4(2), 138-158.
- Mayring, P. (2000) Qualitative content analysis. *Forum Qualitative Sozialforschung*. 1(2), 1-10.
- McGuire, M. & Agranoff R. (2011) The limitations of public management networks. *Public Administration*. 89(2), 265-284. Available from: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01917.x>
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2019) *La presenza dei migranti nella città metropolitana di Roma Capitale 2019*, Rapporti di ricerca sull'immigrazione. Available from <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/studi-e-statistiche/Documents/La%20presenza%20dei%20migranti%20nelle%20aree%20metropolitane,%20anno%202019/RAM-2019-Roma-Capitale.pdf>
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2018) *La presenza dei migranti nella città metropolitana di Roma Capitale 2018*, Rapporti di ricerca sull'immigrazione. Available from: <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/studi-e-statistiche/Documents/La%20presenza%20dei%20migranti%20nelle%20aree%20metropolitane,%20anno%202018/RAM-2018-Roma-Capitale.pdf>.
- Organisation for Economic Co-operation and Development & United Nation High Commissioner for Refugees (2018) Engaging with Employers in the hiring of Refugees. A 10-point multi-stakeholder action plan for employers, refugees, governments and civil society. Available from: <https://www.unhcr.org/5adde9904>.
- O'Toole, L.J. (1997) Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration. *Public Administration Review*. 57, 45-52.
- 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.
- Provan, K.G. & Kenis, P.N. (2008) Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 18 (2), 229-252.
- Provan, K.G. & Milward H.B. (2001) Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public Administration Review*. 61(4), 414–23.
- Provan, K.G. & Milward, H.B. (1995) A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems. *Administrative Science Quarterly*. 40(1), 1-33. Available from: <https://doi.org/10.2307/2393698>.

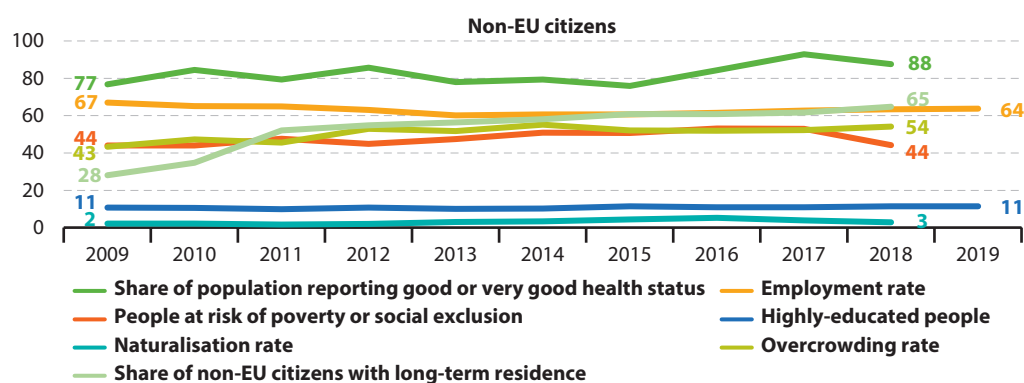
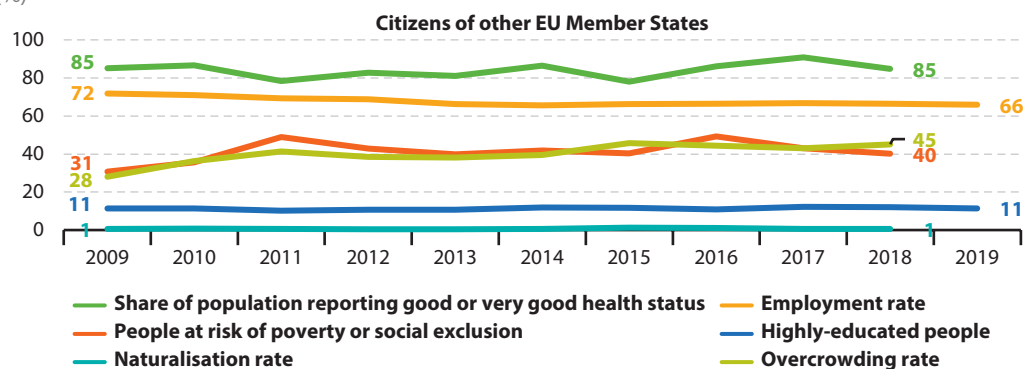
- Raab, J., Mannak, R.S. & Cambré, B. (2015) Combining structure, governance, and context: A configurational approach to network effectiveness. *Journal of public administration research and theory*. 25(2), 479-511.
- Raab, J. & Milward, B. (2013) Building a configurational theory of network performance. ESADE newsletter.
- Ragin, C.C. (2008) *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. Chicago and London, University of Chicago Press.
- Ragin, C.C. (2000) *Fuzzy-set social science*. Chicago and London, University of Chicago Press.
- Ragin, C.C. & Fiss, P.C. (2008) Net effects analysis versus configurational analysis: An empirical demonstration. In: Ragin, C.C. (ed.) *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. Chicago and London, University of Chicago Press, pp. 190-212.
- Ragin, C.C. (1987) *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Berkeley-Los Angeles-London, University of California Press.
- Rihoux, B., Álamos-Concha, P., Bol, D., Marx, A. & Rezsöházy, I. (2013) From niche to mainstream method? A comprehensive mapping of QCA applications in journal articles from 1984 to 2011. *Political Research Quarterly*. 66(1), 175-184.
- Rihoux, B., and Marx, A. (2013). QCA, 25 years after "The comparative method" mapping, challenges, and innovations—Mini-Symposium. *Political Research Quarterly*, 66(1), 167-235.
- Rihoux, B., Rezsöházy, I. & Bol, D. (2011) Qualitative comparative analysis (QCA) in public policy analysis: an extensive review. *German policy studies*. 7(3), 9-82.
- Rihoux, B. & Lobe, B. (2009) The case for qualitative comparative analysis (QCA): Adding leverage for thick cross-case comparison. In: Byrne, D. & Ragin, C.C. (eds) *The Sage handbook of case-based methods*. London-Thousand Oaks-New Delhi-Singapore, Sage publication, pp. 222-242.
- Rittel, H.W. & Webber, M. (1973) Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*. 4(2), 155-169.
- Rossi, G. (2008) La sfida delle partnership sociali nei servizi alla persona. *Politiche sociali e servizi*. 2, 127-144.
- Sarli, A (2019) *L'inclusione socio-lavorativa dei rifugiati: il dinamismo della società civile*. Paper ISMU - Marzo.
- Schneider, C.Q. & Wagemann, C. (2012) *Set theoretic methods for the Social Sciences: A Guide to Qualitative Comparative Analysis*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Schneider, C.Q. & Wagemann, C. (2009) Standards of good practice in qualitative comparative analysis (QCA) and fuzzy-sets. *Comparative Sociology*. 9(3), 397-418.
- Stone, D. (2008) Global Public Policy, Transnational Policy Communities, and their Networks. *Policy Studies Journal*. 36(1), 19-38.
- Treaty of Lisbon*. Amending the Treaty on European Union and the Treaty establishing the European Community, OJEU, 2007/C 306/01.
- Turrini, A., Cristofoli, D., Frosini, F. & Nasi, G. (2010) Networking literature about determinants of network effectiveness. *Public Administration*. 88(2), 528-550.
- United Nation High Commissioner for Refugees Italia. (2015) L'anno della crisi dei rifugiati in Europa, 27 gennaio 2016. Available from: <https://www.unhcr.org/it/notizie-storie/storie/2015-lanno-della-crisi-dei-rifugiati-in-europa/> [Accessed on 10th May 2019].
- Verweij, S., Klijn E-H., Edelenbos J. & Van Buuren A. (2013) What makes governance networks work? A fuzzy set qualitative comparative analysis of 14 Dutch spatial planning projects. *Public Administration*. 91(4), 1035-1055. Available from: <https://doi.org/10.1111/padm.12007>.
- Vitiello, M. (2016) La crisi dei rifugiati e il sistema europeo comune di asilo: che cosa non ha funzionato? *Meridiana*. 86, 145-165.
- Wang, W. (2016) Exploring the determinants of network effectiveness: The case of neighbourhood governance networks in Beijing. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 26(2), 375-388. Available from: doi:10.1093/jopart/muv017.
- Zanfrini, L. (2020) *Un salto di qualità nella governance dell'immigrazione e della sua valorizzazione economica. Discussion Paper predisposto nell'ambito del progetto "Italia 2030"*, Milano, ISMU.

Allegati

Italy

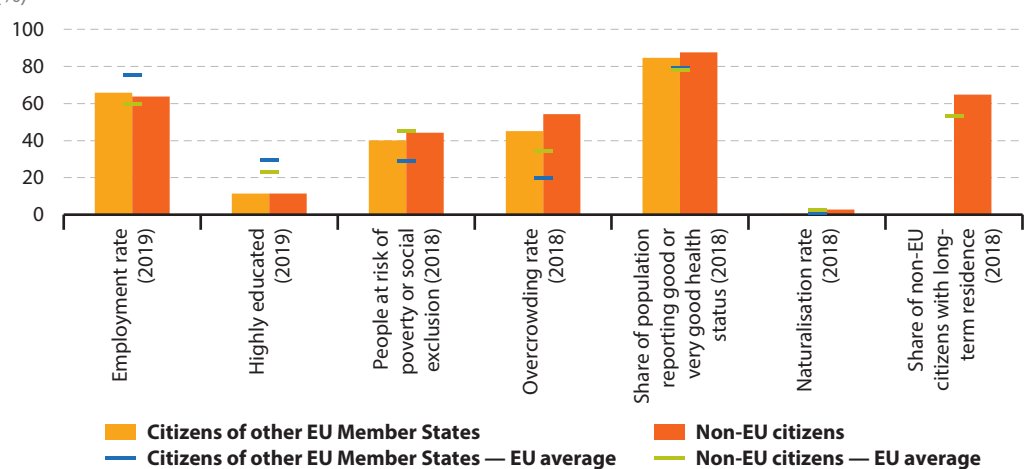
Time series, 2009-2019

(%)



Latest results compared with EU-27 averages

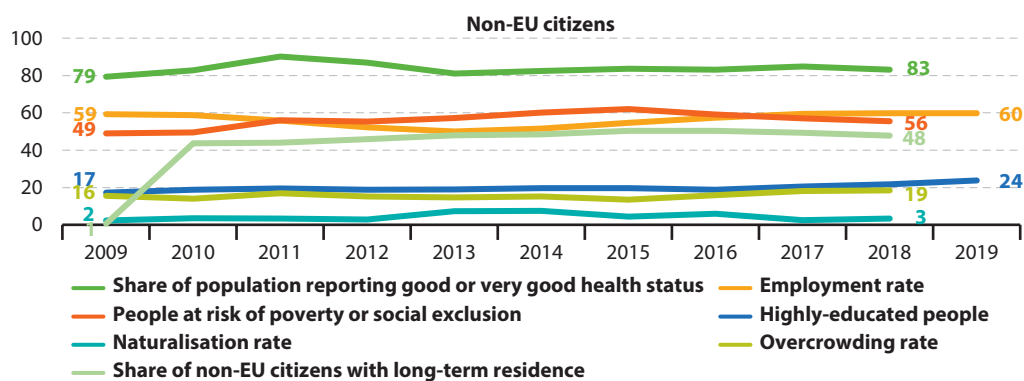
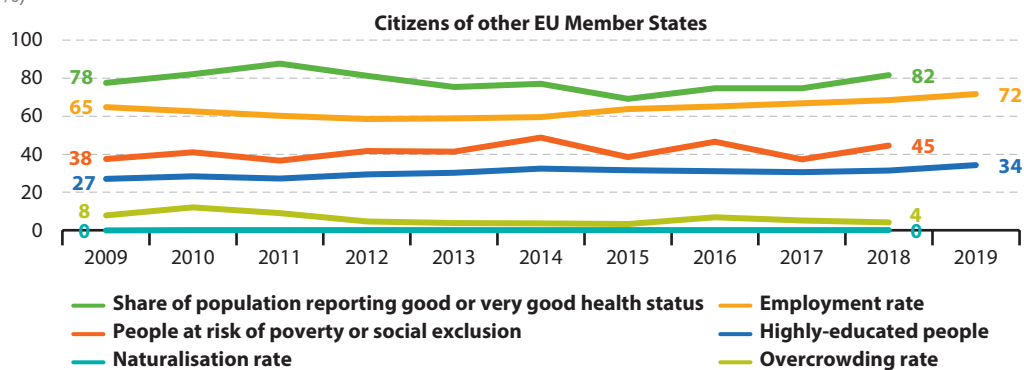
(%)



Spain

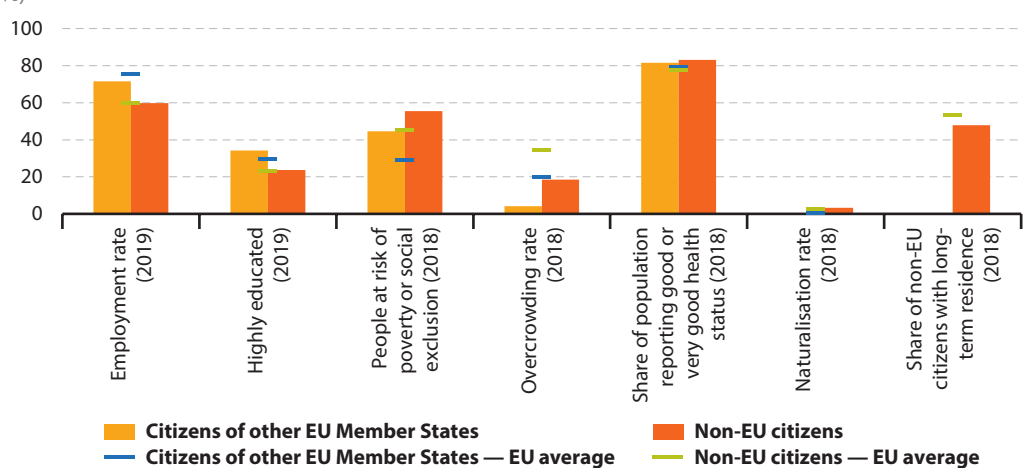
Time series, 2009-2019

(%)



Latest results compared with EU-27 averages

(%)



Fonte: Eurostat, Migrant Integration Statistics, 2020 edition, p. 128.

Ringraziamenti

Questo documento è stato scritto durante il periodo della pandemia di SARS-CoV-2 quando l'interazione è diventata virtuale e la bellezza di incontrarsi in presenza e di avere il giusto tempo per sviluppare riflessioni e discussioni si è progressivamente persa.

Il costante lavoro di squadra ha permesso la produzione del *Toolkit MEIC* grazie anche alla partecipazione di diversi attori socio-economici.

Per il fondamentale contributo alla ricerca, gli autori desiderano ringraziare

A buon diritto onlus

Agricoltura Capodarco, società cooperativa sociale

Agenzia Habeshia per la Cooperazione allo Sviluppo

Associazione Laboratorio 53 Onlus

Associazione Sensacional Onlus

Baobab Experience

CIES onlus

CivicoZero, società cooperativa sociale, Onlus

CNOS-FAP

Fondazione Adecco per le Pari Opportunità

Save the Children Italia Onlus

Terre des Hommes Italia Onlus

Agencia para el Empleo Ayuntamiento de Madrid

Asociación Madrid Empleo y Desarrollo - AMED

Diaconía Madrid

Comisión Española de Ayuda al Refugiado - CEAR

Federación de Plataformas Sociales Pinardi

Fundación Juan Ciudad

Guaraní ONG

Orden Hospitalaria de San Juan de Dios

Solidaridad Sin Fronteras

Red Araña

Red Interlavapiés

Provivienda

Gruppo di lavoro

Tutti i partners del progetto Lime

In particolare:

Unità di Ricerca Universitaria LUMSA

Folco Cimagalli, coordinatore scientifico

Filippo Giordano, ricercatore senior

Cristiana Di Pietro, ricercatrice junior

Marco Mastrodascio, ricercatore junior

CIES Onlus

Enza Roberta Petrillo, ricercatrice senior

Martina Ruggiero, coordinatrice locale e assistente di progetto

Loredana Gionne, esperta di monitoraggio e valutazione

Margherita Valori, esperta di coaching professionale

Monica D'Angelo, esperta di orientamento al lavoro

ALDA

Dolinda Cavallo, coordinatrice di progetto

Índice

Introducción	73
Marco normativo de la UE para la integración	73
Proyecto LIME: Objetivos y metodología	75
Apartado 1: Integración en el mercado laboral	76
1.1 Contexto: Roma y Madrid	76
Integración en el mercado laboral en Roma	76
Integración en el mercado laboral en Madrid	77
1.2 Proceso de inclusión laboral: el papel de las redes locales	77
1.3 Definición de «Clúster de integración económica de los migrantes»	78
Apartado 2: MEIC: Rendimiento de la red de acciones piloto en Italia y España	80
2.1 Proceso de investigación	80
2.2 Estrategia empírica: acciones piloto en Roma y Madrid	84
2.3 Conclusiones	90
Apartado 3: Cómo activar y consolidar el enfoque MEIC: algunas sugerencias operativas	92
3.1 Preámbulo	92
3.2 Hacia la activación del meic: elementos clave que hay que considerar para configurar un clúster con múltiples partes interesadas	93
Referencias	101
Anexos	104

Introducción

Marco normativo de la UE para la integración

La migración es uno de los puntos cruciales de los programas políticos de la Unión Europea y los Estados miembros, dado que se refiere a la gobernanza de los procesos de integración que afectan a la cohesión social de la Europa multicultural. El proceso de integración de los ciudadanos de fuera de la Unión Europea (nacionales de terceros países) ha sido objeto de un marco normativo bien estructurado que se basa en los *Principios básicos comunes para la Política de integración de inmigrantes* que adoptó el Consejo de Justicia y Asuntos de Interior en 2004. Reconoce la inmigración como un rasgo permanente de la sociedad europea y, en consecuencia, se centra en la definición del proceso de integración en sí mismo que

[...] se produce simultáneamente a escala individual, familiar, comunitaria y estatal, y abarca todas las facetas de la vida. De hecho, la integración puede ser un proceso que afecte a una e incluso a varias generaciones. Por tanto, una política de integración exitosa deberá involucrar a instituciones locales, regionales y nacionales, con las que los inmigrantes interactúen, tanto en el ámbito público como en el privado. Así resulta que el desarrollo y la implementación de la política de integración es la responsabilidad principal de los Estados miembros, más que de la Unión Europea en su conjunto (Consejo de la Unión Europea, 2004, p. 15).

La Unión Europea define la integración como un proceso dinámico, bilateral y a largo plazo que requiere un diálogo continuo y una adaptación mutua entre los nacionales de terceros países y las sociedades anfitrionas. Por tanto, ha adoptado medidas adecuadas para respaldar a los Estados miembros en la creación de unas condiciones favorables para la participación de los inmigrantes en la vida económica, social, cultural y política. *Una agenda común para la integración* de 2005 subraya el marco para la aplicación de políticas eficaces de integración que cumplan los principios fundamentales comunes, y presenta nuevas herramientas de solidaridad, incluido el Fondo europeo para la integración de nacionales de terceros países y el Fondo europeo para los refugiados.

Además, el proceso del *Tratado de Lisboa* ha confirmado la necesidad de una política de inmigración europea común «dirigida a asegurar, en todas las fases del proceso, la gestión eficiente de los flujos migratorios, el trato justo de los nacionales de terceros países que residan legalmente en los Estados miembros y la prevención de la inmigración ilegal y la trata de seres humanos, así como medidas adicionales para combatirlas» (Consejo Europeo, 2007, Art. 79, c.1). Como estableció más adelante la *Agenda europea para la integración de nacionales de terceros países*,

Europa también sufre la fuerte influencia de los cambios demográficos, entre los que se cuenta una población en vías de envejecimiento, mayor esperanza de vida y una población activa cada vez más reducida. La migración legal puede contribuir a la resolución de estos problemas [...] con (el reconocimiento) pleno del potencial de la migración de construir una economía competitiva y sostenible [...] La gestión de la integración es crucial para que el potencial de la migración se materialice plenamente, tanto para los migrantes como para la UE. Las políticas de integración eficaces son fundamentales para reconciliar el crecimiento económico con la cohesión social y abordar las sociedades europeas, cada vez más diversas. Este proceso requiere un debate estructurado y fundamentado. Se requieren estrategias coherentes para conseguir una mejor participación de los migrantes en las sociedades en las que viven (Comisión Europea, 2011, pp. 2, 11).

Sin embargo, la «crisis de los refugiados» de 2015-16 puso a prueba los límites del marco normativo europeo. En consecuencia, se ha lanzado una nueva llamada a la acción a través de la *Agenda europea sobre migración*, que establece que

Nosotros [la Unión Europea] debemos recuperar la confianza en nuestra capacidad de aunar los esfuerzos nacionales y europeos para abordar la migración, cumplir nuestras obligaciones éticas e internacionales y colaborar de forma eficaz, en línea con los principios de solidaridad y responsabilidad compartida. Ningún Estado miembro puede abordar la migración por sí solo. Es claro que se requiere un enfoque nuevo y más europeo. Esto requiere el uso de todas las políticas y herramientas a nuestro alcance, combinando políticas internas y externas para conseguir una mayor eficacia. Todas las partes implicadas: los Estados miembros, instituciones de la UE, organizaciones internacionales, sociedad civil, autoridades locales y terceros países tienen que trabajar juntos para que la política de migración europea común sea una realidad (COM, 2015, 240 final, p.2).

En este sentido, el enfoque europeo sobre el problema de inmigración, que se manifiesta en el *Plan de acción para la integración de nacionales de terceros países* (COM, 2016, 377 final), ha identificado las prioridades clave en las políticas y ha definido acciones para respaldar la integración en la Unión Europea, como se muestra en la siguiente tabla:

Table 1: EU Action Plan on the Integration of TCNs: Policy Priorities and Actions

Prioridades políticas	Acciones
Medidas previas a la partida/ previas a la llegada	Lanzar proyectos que respalden medidas eficaces previas a la partida/previas a la llegada, también en el contexto de programas de reasentamiento (por ej., enseñanza del idioma, información sobre la cultura y los valores del país de destino, etc.), en el marco del FAMI.
	Colaborar con los Estados miembros para reforzar la cooperación con terceros países escogidos en las medidas previas a la partida según se establece en el Plan de acción de La Valeta
	La nueva Oficina Europea de Apoyo al Asilo facilitará el intercambio de las mejores prácticas en el ámbito de las medidas de integración previas a la partida.
Educación	Ofrecer una evaluación y enseñanza de los idiomas en línea a través del apoyo lingüístico en línea de Erasmus+ (para unos 100 000 nacionales de terceros países recién llegados, en particular, refugiados).
	Respaldar los eventos de aprendizaje entre homólogos para las autoridades nacionales y regionales en relación con medidas de políticas clave, como las clases de bienvenida, evaluación del dominio del idioma y otras competencias, ayuda a los menores no acompañados, concienciación sobre la interculturalidad, reconocimiento de las cualificaciones académicas e integración en la educación superior.
	Respaldar a la comunidad escolar en el fomento de la educación inclusiva y el tratamiento de necesidades específicas de los estudiantes migrantes, a través de la plataforma en línea School Education Gateway de la Comisión Europea.
	Eliminar las barreras a la participación de niños y niñas de terceros países en la educación temprana, mediante el desarrollo del Marco de calidad europeo para la Educación y cuidados de la primera infancia (ECPI), incluida asistencia al personal de ECPI para responder a las situaciones particulares de las familias.
	Respaldar el desarrollo de competencias de las personas con bajo nivel de competencias y cualificación en el contexto de la Nueva Agenda de capacidades europea.
Mercado laboral y formación profesional	Desarrollar un repositorio en línea de prácticas prometedoras para la integración en el mercado laboral de refugiados y los solicitantes de asilo, en aquellos lugares donde haya buenas perspectivas de garantía de su protección, para que los responsables de la toma de decisiones de los Estados miembros puedan usarlo como un recurso.
	En virtud de la Nueva Agenda de capacidades europea: a) desarrollar un «Kit de herramientas de competencias y cualificaciones» para respaldar la identificación temprana de las competencias y cualificaciones que necesitan los nacionales de terceros países recién llegados; b) asegurar que se recopila mejor información sobre las prácticas y decisiones sobre el reconocimiento de las cualificaciones en los diferentes países a través del portal Europass; c) y mejorar la transparencia y la comprensión de las cualificaciones adquirida en terceros países, a través de la revisión del Marco Europeo de Cualificaciones.
	Proporcionar ayuda específica para el reconocimiento temprano de las cualificaciones académicas de nacionales de terceros, incluidos refugiados e incluido a través de una mayor cooperación entre los Centros nacionales de información sobre el reconocimiento académico (NARIC) y la formación del personal de los centros de acogida.
	Lanzar proyectos (en virtud del Fondo de Asilo, Migración e Integración y el Programa Europeo de Empleo e Innovación Social [EaSI]) que fomenten la integración de los refugiados en el mercado laboral, una inserción «por la vía rápida» en el mercado laboral y la formación profesional y la integración en el mercado laboral de las mujeres.
	Identificar las mejores prácticas para fomentar y respaldar el emprendimiento de los migrantes y financiar proyectos piloto para su difusión.
Acceso a los servicios básicos	Fomentar el uso de fondos de la Unión Europea para la acogida, educación, alojamiento, infraestructuras sociales y sanitarias para los nacionales de terceros países.
	Reforzar la cooperación con el Banco Europeo de Inversiones para proporcionar financiación para el alojamiento temporal y los servicios sanitarios para los nacionales de terceros países recién llegados, así como para una vivienda social.
	Fomentar el intercambio de conocimientos entre homólogos en los Estados miembros y las ciudades, mediante visitas de estudio, revisiones de homólogos y la difusión de las mejores prácticas sobre cómo abordar los desafíos relativos a la vivienda, incluidos el riesgo de aislamiento geográfico y la formación de guetos.
	Respaldar las mejores prácticas en la provisión de cuidados para nacionales vulnerables de terceros países y refugiados, incluidos mujeres, niños y personas mayores, dentro del Programa de salud.
	Desarrollar módulos de formación pilotos para los profesionales sanitarios sobre la salud de los nacionales de terceros países y refugiados, para actualizar y reforzar las competencias y habilidades de los profesionales sanitarios de primera línea, y fomentar un enfoque holístico del cuidado de la salud de nacionales de terceros países y refugiados.
Participación activa e inclusión social	Lanzar proyectos para fomentar el diálogo intercultural, la diversidad cultural y los valores europeos comunes a través de la cultura, el cine y las artes (Europa Creativa).
	Lanzar proyectos para fomentar la inclusión social a través de los jóvenes y el deporte (Erasmus+).
	Proponer dar mayor prioridad, dentro del Servicio Voluntario Europeo, a las actividades dedicadas a la integración de refugiados y solicitantes de asilo en sus comunidades anfitrionas.
	Desarrollar manuales y cajas de herramientas para los profesionales de la mediación y expresión cultural, diálogo intercultural, participación activa de nacionales de terceros países en la vida política, social, cultural y deportiva de las sociedades anfitrionas, y la aportación del trabajo con jóvenes.
	Lanzar proyectos financiados por distintos fondos de la UE que fomenten la participación en la vida política, social, cultural y deportiva; fomenten la inclusión social a través de la educación, la formación y los jóvenes; prevengan y combatan la discriminación, la violencia de género, el racismo y la xenofobia, incluidos los delitos y discursos de odio; y que fomenten una mejor comprensión entre las comunidades, incluidas las comunidades religiosas.
	Seguir trabajando con el Parlamento Europeo y el Consejo de Europa para la adopción de la directiva antidiscriminación.

Fuente: adaptado por el Plan de acción para la integración de nacionales de terceros países. COM, 2016, 377 final.

Con estos documentos, la Unión Europea se fija un marco claro de prioridades y acciones que llaman la atención sobre la responsabilidad compartida de todas las partes implicadas (Estados miembros, instituciones de la UE, organizaciones internacionales, sociedad civil, autoridades locales y terceros países) en la aplicación de procesos de integración eficaces que permitan crear sociedades más resilientes, cohesionadas y democráticas.

El proyecto *Labour Integration for Migrants' Employment* (Integración laboral para el empleo de migrantes), fomentado por el CIES Onlus, en colaboración con ALDA, Confocooperative Roma, CNOS-FAP, la ONG Guarani, la universidad de LUMSA y Pinardi, se aleja de la necesidad de reforzar la responsabilidad compartida en el sector del «mercado laboral y laboral y formación profesional» para fomentar una integración rápida de los jóvenes de terceros países a través de la aplicación de una red de clústeres territorial que permite gestionar todas las características del proceso de integración multidimensional, empoderando a los migrantes como personas y trabajadores competentes.

Proyecto LIME: objetivos y metodología

El proyecto *Labour Integration for Migrants' Employment* (en adelante, LIME) ha formado parte de la acción para «Fomentar la integración rápida de los nacionales de terceros países en el mercado laboral, a través de una mayor cooperación y movilización de las empresas contratantes y los socios económicos y sociales», financiada por el Fondo Europeo de Asilo, Migración e Integración (FAMI-2017-AG-IN-TE-04).

El objetivo principal ha sido el fomento de la integración rápida en el mercado laboral de los jóvenes nacionales de terceros países (en adelante NTP), mediante la activación del enfoque de «red de clústeres» a nivel local. Concretamente, se trata de una red de participantes locales diversos que permite gestionar el proceso multidimensional de la integración de los migrantes.

Son tres los principios que han guiado el proyecto:

- a) La definición de integración como un proceso complejo, dinámico y multidimensional que implica los niveles individual y comunitario y afecta a distintos aspectos de la vida humana (las vulnerabilidades relacionadas con la salud o la situación de la vivienda pueden afectar a la empleabilidad de los migrantes)
- b) La inclusión de los migrantes en el mercado laboral como factor impulsor clave para asegurar la integración efectiva en las sociedades anfitrionas (que conlleva el pleno reconocimiento de las competencias y habilidades, la no discriminación y el acceso al potencial económico)
- c) El reconocimiento del capital social como un elemento crucial a través del cual se activa la colaboración entre los distintos actores sociales (sector público, privado y tercer sector), que permite satisfacer las necesidades multidimensionales de la inclusión socioeconómica de los migrantes.

El núcleo del proyecto LIME ha sido la aplicación de acciones piloto en Roma (Italia) y Madrid (España) con el fin de mejorar la «red de clústeres» en dos contextos locales dinámicos que han experimentado un aumento considerable de los flujos de inmigración desde 2015.

De hecho, el proyecto se ha desarrollado en dos niveles: en el primero, implicó a los actores socioeconómicos locales (asociaciones, autoridades locales, empresas), que trabajan en áreas diferentes pero complementarias de integración (educación y formación, vivienda, soporte legal, salud, entre otros), en un proceso participativo dirigido a activar la colaboración a largo plazo que permita resolver de forma efectiva la integración socioeconómica de los nacionales de terceros países (NTP); en un segundo nivel, implicó a 100 NTP (refugiados, solicitantes de asilo, beneficiarios de subsidios de protección y personas que habían sido menores extranjeros no acompañados) en planes personalizados para la integración laboral que incluían orientación, formación y actividades de inserción laboral desarrolladas dentro de la red promovida.

En consecuencia, las dos acciones piloto en Roma y Madrid han permitido observar y analizar cómo se debe activar y gestionar la «red de clústeres» para aumentar la empleabilidad y la inclusión socioeconómica de jóvenes NTP.



Apartado 1

Integración en el mercado laboral

En 2019, la tasa de empleo de los NTP era del 60,0 %, cerca de 13,8 puntos por debajo de la tasa de los ciudadanos nacionales, y son las mujeres y los refugiados los que encuentran más dificultades. Los NTP suelen trabajar por debajo de sus cualificaciones y competencias; en lo que se refiere al tercer nivel educativo en 2019, una comparación entre ciudadanos nacionales y ciudadanos de otros Estados miembros de la UE muestra que los ciudadanos nacionales tenían una tasa de empleo superior en 17 Estados miembros de la UE. Entre las mujeres, los ciudadanos de fuera de la UE han registrado las tasas más bajas de empleo, independientemente de su nivel de educación (Eurostat, 2020).

La integración en el mercado laboral de los NTP es un elemento clave para su integración eficaz en las sociedades europeas, así como para el desarrollo y la sostenibilidad de las economías de los Estados miembros. Sin embargo, los NTP tienen que afrontar barreras en el acceso al mercado laboral, así como el desajuste entre el mercado laboral y los perfiles de los migrantes, que sigue poniendo de manifiesto las prácticas discriminatorias basadas en estereotipos y una falta de gestión de la inclusión y la diversidad. Esta situación se ha experimentado principalmente en Italia y España, que son los dos principales puntos de entrada a la Unión Europea.

Table 2: Labour Market Indicators: European Union, 2019

	National citizens	Citizens of other EU Member States	Non-EU citizens
Activity rates for the population aged 20-64 years	78.6 %	82.0 %	70.3 %
Employment rate (the percentage of employed persons in relation to the comparable total population)	73.8 %	75.5 %	60.0 %
Unemployment rate (the number of people unemployed as a percentage of the labour force, in other words, the economically active population)	6.1 %	7.9 %	14.7 %

Fuente: Eurostat, *Migrant integration statistics - 2020 Edition*

1.1 Contexto: Italia y España

Cuando empezó el proyecto LIME, los datos estadísticos mostraban una imagen bastante positiva de la integración en el mercado laboral de los nacionales de terceros países, tanto en Roma como en Madrid.

Integración en el mercado laboral en Italia: Roma

El 1 de enero de 2019, había 556 826 residentes extranjeros en Roma, un 81,5 % del total de la región del Lazio y más del 10 % del total de Italia. Entre 2015 y 2018, el número de residentes aumentó en 27 500, pero solo en 32 en 2019¹, cuando el porcentaje de residentes extranjeros aumentó menos que el de los nacionales y regionales (respectivamente, + 2,2 % y + 0,6 %). En lo que se refiere a los permisos de residencia, Roma es la segunda área metropolitana después de Milán: 349 596 nacionales de terceros países solicitaron o renovaron sus permisos de residencia el 1 de enero de 2019 (9,4 % del total nacional). Este es un aumento superior a la cifra a nivel nacional: entre el 1 de enero de 2011 y el 1 de enero de 2019, la presencia de migrantes de terceros países aumentó en un 38,4 % en Roma, con respecto al aumento del 5,1 % registrado en el mismo periodo a escala nacional².

Según los datos de empleo de nacionales de terceros países el 31 de diciembre de 2017, la tasa de empleo fue del 68,8 %, con respecto al 59,1 % a escala nacional. La tasa de desempleo sigue la misma tendencia: el porcentaje de desempleo de los NTP residentes en Roma es 4 puntos inferior a la tasa registrada a escala nacional (10,6 %, con respecto al 14,9 %)³. Sin embargo, si centramos la atención en las

1 Esta reducción se debe en parte a la entrada en vigor de la Ley n. 132/18 de 1 de diciembre de 2018. Para un examen exhaustivo: Centro Studi e Ricerche IDOS, Centro Studi Confronti (2020), *Dossier Statistico Immigrazione 2020*, Roma: Idos. Fondazione ISMU (2021) *Ventiseiesimo Rapporto sulle migrazioni 2020*, Milán: Franco Angeli.

2 Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2019) *La presenza dei migranti nella città metropolitana di Roma Capitale 2019*. Disponible en <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/studi-e-statistiche/Documents/La%20presenza%20dei%20migranti%20nelle%20aree%20metropolitane,%20anno%202019/RAM-2019-Roma-Capitale.pdf>

3 Id. (2018) *La presenza dei migranti nella città metropolitana di Roma Capitale 2018*, Rapporti di ricerca sull'immigrazione. Disponible en <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/studi-e-statistiche/Documents/La%20presenza%20dei%20migranti%20nelle%20aree%20metropolitane,%20anno%202018/RAM-2018-Roma-Capitale.pdf>

características clave del mercado laboral de los nacionales de terceros países, es posible observar una estratificación por etnias en los trabajos menos cualificados y con bajas remuneraciones, principalmente en el sector de servicios (38,7 % empleados por familias o cuidado personal, un 14,8 % en servicios de catering o alojamiento, un 10,4 % en la construcción y un 1,9 % en la agricultura)⁴. Finalmente, en lo que se refiere a los datos de emprendimiento, hubo un aumento del 2,6 % en Roma, con respecto al aumento del 1,4 % registrado en 2017 a escala nacional. Los principales sectores de emprendimiento para los nacionales de terceros países fueron la construcción (+8,2 %) y el turismo (+3,7 %), aunque a nivel nacional, el turismo (+4,2 %), la agricultura y otros servicios (ambos, +41 %) fueron los principales sectores⁵.

Integración en el mercado laboral en España: Madrid

El 1 de enero de 2018, había 950 916 residentes extranjeros en Madrid, lo que representa el 14,1 % de la población total. Los residentes extranjeros aumentaron en 57 640, el crecimiento más elevado en términos absolutos desde 2008. La población extranjera residente en Madrid es joven: la media de edad es de 34,8 años: el 81,8 % de la población extranjera tiene entre 16 y 65 años, en tanto que hay un 63,6 % de la población española dentro de este grupo de edad⁶.

Según los datos de empleo de los nacionales de terceros países⁷, la población activa del mercado laboral de Madrid se redujo en un 0,03 % con respecto al último trimestre de 2018, aunque registró un aumento del 4,63 % con respecto a los datos anuales. La ocupación de este grupo está en 450 100 personas empleadas, con un incremento trimestral del 3,32 % y también un aumento anual del 10,74 %, lo que deja una tasa de empleo del 67,21 %, con respecto al 56,24 % a escala nacional. En lo que se refiere al desempleo, los nacionales de terceros países experimentaron una reducción trimestral del 14,50 %: 14 600 menos personas empleadas, en comparación con 2018, año durante el cual la tasa de desempleo se redujo un 18,78 %.

al centrar la atención en los sectores económicos, los datos registrados en Madrid mostraron una tendencia positiva de la tasa de empleo de los nacionales de terceros países con respecto a la tasa a nivel nacional: durante el primer trimestre de 2019, la variación trimestral fue del 6,75 % (5,75 % a nivel nacional), un aumento del 1,49 % en el sector industrial, cuando en el cuarto trimestre de 2018 fue del 5,26 %⁸; el porcentaje en el sector de la construcción siguió la tendencia nacional (19,59 % en Madrid y 23,03 % en España), igual que en el sector servicios (9,01 % en Madrid y +10,40 % en España)⁹.

1.2 Proceso de integración en el mercado laboral: el papel de las redes locales

El informe de síntesis *La integración en el mercado laboral de nacionales de terceros países en los Estados miembros de la UE* de la Red Europea de Migración (2019)¹⁰ proporcionó una panorámica de las políticas de integración en el mercado laboral dentro de la Unión Europea, lo que puso de manifiesto algunos aspectos clave sobre la necesidad de superar las brechas de empleo entre las poblaciones migrantes y nacionales:

1. En la mayoría de los Estados miembros, las políticas de integración en el mercado laboral, dirigidas a múltiples grupos migrantes (solicitantes de asilo, NTP de primera generación, migrantes económicos), suelen formar parte de políticas de integración más genéricas de los Estados miembros.
2. Las políticas de integración en el mercado laboral actuales están impulsadas por la falta de mano de obra y la necesidad de ayudar a los recién llegados a incorporarse al trabajo rápidamente, para que consigan su independencia.
3. Los obstáculos más comunes que encuentran los Estados miembros a la hora de respaldar a los nacionales de terceros países en la integración en el mercado laboral son: a) falta de competencias lingüísticas, fundamentales para la participación socioeconómica y la integración en general; b) falta de reconocimiento de las cualificaciones laborales o evaluación de las competencias de los NTP que da lugar a deficiencias en el empleo, contrataciones por debajo de las capacidades de las personas o marginación social; y finalmente, c) prácticas discriminatorias en la contratación.
4. Los servicios de empleo y las organizaciones de la sociedad civil se revelan como socios clave en la implementación de medidas de integración en el mercado laboral. La mayoría de los procesos de integración laboral están financiados por fondos nacionales y/o europeos, o subsidios privados que respaldan el patrocinio y los vínculos para un impacto social.
5. Las medidas del sector privado están dirigidas más concretamente a la integración de trabajadores (migrantes) en su lugar de trabajo, mediante recorridos de cualificación y formación, asesoría y programas de relaciones interculturales.
6. Las prácticas innovadoras promueven la comprensión mutua entre los migrantes y las comunidades anfitrionas, con actividades que mejoran las relaciones interculturales e interconfesionales para que el proceso de integración de los migrantes en la sociedad sea más eficaz y reforzar también la cohesión social.

La integración laboral dirigida a los NTP, en concreto, los migrantes recién llegados (refugiados, solicitantes de asilo, beneficiarios de protección subsidiaria y personas que fueron antes menores extranjeros no acompañados) es un factor clave para asegurar una integración eficaz.

4 Centro Studi e Ricerche IDOS, Istituto di Studi Politici "S. PioV" (2019) *Osservatorio Romano sulle Migrazioni. Quattordicesimo Rapporto*. Roma: Centro Studi e Ricerche IDOS.

5 Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2019), *op.cit.*

6 Comunidad de Madrid (2019), Encuesta Regional Inmigración. Disponible en: https://www.comunidad.madrid/sites/default/files/aud/servicios-sociales/presentacion_definitiva_eri_2019_.pdf

7 Consejería de Economía, Empleo y Hacienda - Comunidad de Madrid (2019) *Encuesta de Población Activa Resultados trimestrales - I Trimestre 2019*. España: Dirección General del Servicio Público de Empleo. Disponible en:

8 Consejería de Economía, Empleo y Hacienda - Comunidad de Madrid (2018) *Encuesta de Población Activa Resultados trimestrales - IV Trimestre 2018*. España: Dirección General del Servicio Público de Empleo. Disponible en: <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM007988-2018-04.pdf>

9 Consejería de Economía, Empleo y Hacienda - Comunidad de Madrid (2019), p. 52.

10 Disponible en: https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/default/files/00_eu_labour_market_integration_final_en.pdf

Como muestran los sistemas de integración italiano y español, la integración en el mercado laboral empieza durante la primera fase del proceso de integración, es decir, la acogida temporal, que se basa en la descentralización de la acogida integrada, que implica a las organizaciones públicas (autoridades locales y nacionales), privadas y de la sociedad civil en la definición de la red de proyectos de acogida dirigidos a proporcionar un apoyo adecuado (más allá de los servicios de alojamiento) para permitir que los migrantes recién llegados superen el sentimiento de pérdida y comprendan el idioma, la cultura, la tradición y los comportamientos de la sociedad anfitriona. La ayuda consiste principalmente en cursos de idioma, educación primaria o formación vocacional, para los menores o cuando no exista un reconocimiento de los certificados académicos por país de origen.

La segunda fase, es decir, la integración, se centra en los servicios de empleo dirigidos a los migrantes recién llegados que han obtenido el reconocimiento del estatuto de protección internacional y se encuentran en la transición del sistema de acogida a una situación de plena independencia, tanto en lo referente a la vivienda como al respaldo económico. Durante esta fase, como muestran las evidencias internacionales¹¹, las redes locales formadas por agentes muy diferentes (públicos, privados, organizaciones de la sociedad civil), que operan en distintos sectores de integración (vivienda, educación y formación, salud, asistencia legal, apoyo psicológico, entre otros), tienen un papel fundamental en la definición de acciones combinadas que afectan a la integración de los NTP en el mercado laboral en su conjunto: de hecho, «las vulnerabilidades relacionadas con la situación psicológica, vida familiar, estado legal o, simplemente los problemas logísticos de la vida diaria, están fuertemente conectados entre sí y afectan negativamente a la empleabilidad de los migrantes» (Sarli, 2019, p.7).

En consecuencia, el capital social producido por las redes sociales impacta en la dinámica de la sociedad, activando procesos de dos vías:

- *Una integración efectiva y sostenible en el mercado laboral.* Los programas de integración en el mercado laboral individualizados permiten empoderar a los migrantes recién llegados en función de sus competencias y habilidades, en consonancia con la demanda del mercado laboral local. Los programas consisten en distintos servicios que apoyan a los NTP en todo el recorrido:

«(1) una entrevista para evaluar las necesidades, posibilidades e intereses de cada persona para poder diseñar un programa a medida; (2) formación básica, orientada a comprender el contexto cultural y laboral (idioma, competencias digitales, búsqueda de empleo, entorno, enfoque de género); (3) asesoría y orientación; (4) cursos de formación para el empleo en el marco de los servicios de empleo público, formación profesional regulada u otros cursos oficiales que puedan interesar al beneficiario; y (5) información y consejos para fomentar el autoempleo» (Godino y Barrientos, 2020).

- *Un vivero de buenas prácticas o prácticas prometedoras que afectan al contexto del mercado laboral, como un espacio para fomentar una sociedad más inclusiva.* La actividad de la sinergia local entre distintos agentes de la sociedad permite, por una parte, compartir conocimiento, experiencia, recursos y evaluar nuevas acciones para una integración eficiente y, por otra, guiar la definición actual del marco de las políticas de integración nacionales para que pueda dar una respuesta satisfactoria a las nuevas necesidades.

De hecho, la red local parece «más efectiva precisamente porque [...] la dimensión local permite desarrollar acciones más adecuadas para satisfacer las necesidades reales de las comunidades; más democrática porque [...] la escala local permite las formas de participación que no serían posibles de otra forma; más sostenibles, porque se basa en recursos disponibles» (Cimagalli, 2013, pp. 262-263).

Sin embargo, es posible revelar que algunos problemas cruciales persisten en la integración de los NTP en el mercado laboral: a) aunque los programas de integración en el mercado laboral influyen en el empoderamiento y la inclusión social de las personas, el número de NTP que tienen acceso al mercado laboral sigue siendo bajo en comparación con el número de NTP que han asistido a programas de formación; b) la incertidumbre que experimentan los NTP por el reconocimiento de su estatus legal (en algunos casos meses, pero que puede durar años) desincentiva a las empresas a contratar porque temen que los esfuerzos que realizan en formar a los NTP se pierdan; c) el dinamismo de la sociedad civil se resiente, al no formar parte de una estrategia nacional orgánica que pueda contribuir a superar la perspectiva de emergencia por la que se desarrollan muchas intervenciones (Sarli 2019, Zanfrini 2020).

En consecuencia, parece importante reflexionar de forma amplia sobre la gestión de la red en la integración en el mercado laboral de los NTP, para resolver este problema crucial y hacer que el capital social de la red local se convierta en una palanca estratégica para que el empoderamiento de los NTP en la integración en el mercado laboral sea más eficaz y sostenible.

1.3 Definición de «Clúster de integración económica de los migrantes»

La complejidad del fenómeno de la migración destaca la necesidad de desarrollar modelos organizativos más adecuados para planificar e implementar políticas de integración socioeconómicas sostenibles. Las redes se convierten, por tanto, en la herramienta principal de cooperación entre los agentes público-privados de la sociedad, y parece que ofrecen soluciones eficaces y sostenibles a problemas graves, como el desarrollo del capital humano, políticas de protección ambiental y políticas de salud globales. En realidad, los problemas graves se caracterizan por unos factores causales interconectados que no se pueden desglosar en distintas partes para destacar las estrategias político-económicas claras y puntuales (Rittel and Webber, 1973).

Actualmente, uno de los principales problemas graves que afectan a la sociedad es el proceso de integración dinámico y multidimensional. Es parte del cambio demográfico estructural que está haciendo que los políticos se replanteen el concepto de integración, no solo como un proceso individual, sino como una red de relaciones formales e informales en la que participan los migrantes y las comunidades locales (Ambrosini, 2012; Garcés Velástegui, 2018).

11 Gnone, M., Henry, G., Tarantino F., Valetti R. (2020) *Guida alle imprese per l'inserimento lavorativo dei rifugiati*. Ires, Piemonte, Agenzia Piemonte, UNHCR, TENT Partnership for refugees, marzo 2020. Disponible en: https://welcome.unhcr.it/wp-content/uploads/2020/07/GUIDA_IMPRESE_RIFUGIATI.pdf
OECD and UNHCR (2018) Engaging with Employers in the hiring of Refugees. Un plan de acción de 10 puntos para las partes interesadas para empresas contratantes, refugiados, gobiernos y sociedad civil. Disponible en: <https://www.unhcr.org/5adde9904>

En este contexto, la gobernanza multinivel desempeña un papel clave, porque permite activar la colaboración entre los agentes públicos y privados de la sociedad.

Existe una amplia literatura que se ha dedicado a examinar las redes y destacar su evolución desde la gobernanza pública y la economía regulatoria, así como una alternativa válida a los modelos organizativos de arriba abajo (Cepiku y Meneguzzo, 2004). Según Provan y Kenis (2007), las redes son «grupos de tres o más organizaciones legalmente autónomas que trabajan juntas para conseguir sus propios objetivos, así como un objetivo común» (p. 231). La interdependencia significativa entre los miembros no depende de acuerdos formales, sino de las tareas de la red (O'Toole, 1997) porque ningún miembro, público o privado, tiene un conocimiento, información o poder adecuados para resolver los problemas complejos, dinámicos y multifactoriales (Kooiman, 1993; Stone, 2008). Sin embargo, la interdependencia no es condición suficiente, aunque sea necesaria, para establecer una red. Los miembros deben ser conscientes de su interdependencia y del valor añadido que se deriva de la colaboración (Kickert et al., 1997; Mandell, 2010).

Las redes son, en consecuencia, modelos horizontales en los que los miembros definen las normas y comparten recursos para conseguir un objetivo común mediante una interacción continua (Agranoff, 2003). Es posible identificar tres tipos de redes, cada uno con sus particularidades, como sigue (Mandell 2010):

- **Redes cooperativas**, centradas en el intercambio de información y/o experiencias. Se basan en relaciones informales a corto plazo.
- **Redes coordinadas**, centradas en la integración de servicios para resolver problemas complejos. Sus participantes asumen riesgos considerables, también debido a su alta interdependencia. Por tanto, desarrollan un plan de acción conjunto en el que todos los miembros se implican.
- **Redes colaborativas**, formadas no para proporcionar servicios, sino para encontrar soluciones innovadoras que motiven un cambio en la forma de suministrar los servicios. Son a largo plazo, arriesgados y conllevan cambios sistémicos.

Cada tipo de red puede activar un *clúster*.

El concepto de red de clústeres encuentra su origen en el fenómeno del distrito industrial¹² que se puede definir como la concentración geográfica de actividades comerciales que facilitan el flujo de conocimiento, basándose en la confianza entre los miembros. En consecuencia, los elementos que forman el clúster son parecidos a los que están presentes en los distritos industriales: una red de producción conectada a múltiples miembros (instituciones, organismos de investigación y asociaciones del tercer sector), en una proximidad tanto geográfica como relacional. El elemento nuclear de una red de clústeres es la *colaboración entre los miembros*, a través de la cual el clúster se puede adaptar a la sociedad que cambia continuamente, compartiendo conocimientos y buenas prácticas, e incluso adelantarse a los riesgos.

El proyecto LIME aplicó el enfoque de clústeres a la integración en el mercado laboral de los NTP para que el *Migrants' Economic Integration Cluster* (MEIC, Clúster de integración económica de los migrantes) pudiera respaldar la responsabilidad socioterritorial que implica a la sociedad en su conjunto (administración pública, empresas, organizaciones representativas, tercer sector e institutos de investigación) en la definición de las acciones de integración de la mano de obra.



12 Según Giacomo Becattini, un distrito industrial es «una entidad socioterritorial caracterizada por la presencia activa de una comunidad de personas y una población de empresas en una zona con vínculos naturales e históricos» (p. 112). Becattini G. (1989), *Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico*. En: *Stato e Mercato*, 65, pp. 111-128.

Apartado 2

MEIC: Rendimiento de red de las acciones piloto en Italia y España

2.1 Proceso de investigación

Las redes son disposiciones complejas, caracterizadas por distintas características y componentes, como estructura, procesos internos y gestión. El nivel de rendimiento alcanzado por la red depende de la calidad de la alineación interna de estos componentes, así como del ajuste entre la configuración global y el contexto de la red (entorno) (Raab, y Milward, 2013). La literatura no presenta ningún modelo teórico que describa los factores pertinentes que dan lugar al rendimiento de la red, sino más bien, varios enfoques que destacan distintas características de la red y su influencia en los distintos niveles y conceptos del rendimiento de la red (Provan y Milward, 2001, Kenis y Provan, 2009, Mandell y Keast, 2008).

Aunque se han hecho considerables avances en la literatura actual sobre el rendimiento de la red, es difícil generalizar ninguna teoría. Sin embargo, existen algunos modelos influyentes sobre la eficacia de la red. Por ejemplo, Provan y Milward (1995) realizaron un estudio pionero sobre cuatro redes de provisión de servicio y desarrollaron algunas propuestas de configuración que implicaban factores ambientales y estructurales. En 2001, los mismos autores profundizaron la investigación en el rendimiento de la red, identificando tres niveles de rendimiento que se usaron para evaluar las redes: comunitario, de red y organizativo. El rendimiento a nivel comunitario se evalúa para medir «las necesidades y expectativas de los grupos dentro de una comunidad que tienen un interés directo e indirecto en asegurarse de que se satisfagan las necesidades del cliente correctamente» (Provan y Milward, 2001: 417; Verweij et al., 2013). El rendimiento a nivel de la red se refiere a los resultados de la actividad de la red como una disposición específica que muestra en qué medida la red es una forma sostenible y viable de organización (Provan y Milward, 2001: 417; Klijn et al., 2010: 197). El rendimiento a nivel de la organización se refiere a la medida en que las organizaciones que participan en la red se benefician de su participación (Provan y Milward, 2001).

Basándose en la imposibilidad de aplicar criterios empleados para valorar el rendimiento alcanzado por organizaciones individuales en las redes debido a sus condiciones y configuración concretos (Provan y Milward, 1995, Provan y Kenis, 2007; Cepiku, 2014; McGuire y Agranoff, 2011), los estudios de rendimiento de la red siguen mostrando brechas específicas, específicamente en lo que se refiere a la aplicación comparativa y sistemática de un modelo teórico único a varios casos (Raab y Milward, 2013). Por tanto, un enfoque comparativo parece adecuado para analizar el rendimiento de la red, porque investiga el efecto combinado de las características de la red en el rendimiento de la red (Raab y Milward, 2013; Verweij et al., 2013; Wang 2016). La necesidad de un enfoque comparativo se confirma en el hecho de que no existe una «receta de éxito» que se pueda aplicar a todos los tipos de redes, sino que depende de una serie de características específicas de la red, así como de los criterios usados para la evaluación del rendimiento (Provan y Milward, 1995, Kenis y Provan, 2009, Cepiku 2014).

La integración laboral de los migrantes, objeto del proyecto LIME, se puede identificar como un campo abonado para la aplicación del modelo de red que, de hecho, representa una solución funcional que considera la imposibilidad de repetir modelos de intervención de arriba abajo, basándose en la posición central del sector público (Cepiku y Meneguzzo 2011). La red LIME se esfuerza por desarrollar sinergias entre los miembros para facilitar la integración laboral y social de los migrantes. En lo que se refiere al nivel de rendimiento que se puede alcanzar, LIME pretende mejorar el rendimiento al nivel comunitario, respaldando la integración laboral de los migrantes.

Basándose en las consideraciones anteriores, en lugar de una forma de conseguir un rendimiento a nivel comunitario por parte de la red LIME, puede haber múltiples vías con distintas configuraciones de factores, cuyas interacciones podrían no ser fáciles de recoger en un análisis de regresión convencional. Por tanto, se requería un método capaz de extraer estas diferentes rutas y desenmarañar la complejidad causal subyacente para el éxito de la red (integración de los migrantes). Entre los métodos disponibles, se seleccionó un enfoque metodológico denominado «análisis comparativo cualitativo» (QCA) (Ragin 2006a). Este método «se centra en la configuración de los factores, no en los efectos netos» (Cristofoli and Markovic 2016: 92) y, a diferencia del análisis estadístico convencional, no examina los efectos independientes de una condición con relación a la probabilidad de un resultado, sino que analiza distintas configuraciones de condiciones y su efecto combinado sobre un resultado predispuesto (Kitchener et al. 2002).

Aunque el objetivo de este *Kit de herramientas* no es el de ofrecer una descripción detallada de la metodología QCA, merece la pena describir algunas características distintivas del QCA, tanto como un enfoque de investigación de configuración y como un método (Berg-Schlosser et al., 2009, Schneider y Wagemann, 2012, Basurto y Speer, 2012). La diferencia entre el QCA como un enfoque y un método evita considerar el QCA meramente por sus aspectos técnicos como un método mecanicista para la transformación de datos cualitativo en datos cuantitativos. Además, el foco en el QCA como un enfoque investigativo permite conservar la visión como un «enfoque de investigación comparativo orientado al caso y una recopilación de técnicas basada en una teoría establecida y álgebra booleana, que intenta combinar algunas de las fortalezas de los métodos de investigación cualitativa y cuantitativa» (Marx et al., 2013: 115).

En general, los enfoques de investigación cualitativa se aplican en unos pocos casos N, en tanto que para un gran número de casos se suelen aplicar enfoques cuantitativos, dado que se basan en técnicas estadísticas (Ragin 1987). Las ciencias sociales han defendido la difusión de un método mixto durante mucho tiempo. Sin embargo, a pesar de algunas mejoras realizadas en la difusión de los métodos mixtos, existe una brecha clara a la hora de integrar en una metodología única los enfoques cualitativo y cuantitativo (Johnson et al. 2007). El QCA como enfoque investigativo aborda específicamente esta brecha, porque está diseñado para abordar un número intermedio de casos (Marx et al. 2013).

Resumiendo, el QCA es, en consecuencia, un enfoque investigativo que se caracteriza por tres aspectos principales:

1. Fusiona los enfoques cualitativo y cuantitativo, mezclando las fortalezas esenciales de ambos
2. Se centra en N casos intermedios
3. Integra una idea concreta de causalidad

En lo que se refiere a la integración de los enfoques cualitativo y cuantitativo, Charles Ragin, la primera persona que desarrolló el QCA, destaca concretamente en su trabajo original, que el QCA pretende integrar «las mejores características del enfoque orientado a casos con las mejores características del enfoque orientado a variables» (Ragin, 1987: 84). Más concretamente, como enfoque cuantitativo, el QCA pretende identificar de forma sistemática los patrones recurrentes a nivel de los casos interrelacionados y utilizando procesos formales y herramientas para identificar las combinaciones recurrentes de las características entre los casos que determinen la presencia o ausencia de un resultado (Ragin, 2008a). Por otra parte, como enfoque investigativo cualitativo, el QCA pretende mantener la riqueza de la información avanzada obtenida por las metodologías cualitativas basadas en casos.

En relación con la segunda función, y en concreto con el número de casos que el QCA puede abordar mejor, existe una clara relación entre el tipo de enfoque y el número de casos que suele emplearse. Como se ha explicado anteriormente, el QCA específicamente trata con un número intermedio de casos (entre 10 y 50), porque permite la sistematización de la información en situaciones en las que el número de casos no permitiría que el investigador «recordara todos los datos del caso» (Ragin, 2008b: 4). Al mismo tiempo, el QCA evita el cuello de botella representado por el hecho de que este número de casos sería demasiado pequeño para utilizar técnicas estadísticas cuantitativas. Al confirmar el uso del QCA principalmente para analizar un número intermedio de casos, Rioux et al. (2013) determinaron que casi dos tercios (el 60 %) de los estudios de QCA se habían realizado en un número medio de casos (entre 10 y 50), un 12 % en un N pequeño (menos de 10 casos) y cerca del 28 % en más de 50 casos.

En lo que se refiere a la tercera característica del enfoque investigativo QCA, concretamente, su concepto subyacente de causalidad según el cual los fenómenos sociales son complejos y, por tanto, la identificación de las relaciones causales entre las condiciones y el resultado definitivamente no resulta clara (Ragin 1987). Esta asunción puede resumirse en el concepto de «complejidad causal», basado en principios clave: equifinalidad, causalidad coyuntural y causalidad asimétrica (Schneider y Wagemann 2012).

Causalidad coyuntural se refiere al hecho de que hay muchas causas diferentes que pueden dar lugar a un resultado y no siempre es posible especificar una única condición como una explicación causal exhaustiva por la presencia o ausencia de un resultado en distintos casos. Por tanto, a menudo una única condición «surge en relación con otras condiciones especificadas con precisión», lo que da lugar a combinaciones de factores que provocan un resultado (Schneider y Wagemann, 2012: 324). Este aspecto reflexiona también sobre el QCA como una metodología y lo diferencia de forma sustancial de muchas técnicas estadísticas, en las que la presencia de varias causas combinadas (por ej., multicolinealidad) se contempla como un problema que hay que evitar. En términos booleanos, cuando A y D sean dos condiciones e Y sea un resultado, la causalidad coyuntural se puede representar con la expresión booleana $A \cdot D \rightarrow Y$, donde $\cdot$ representa el conector lógico «y».

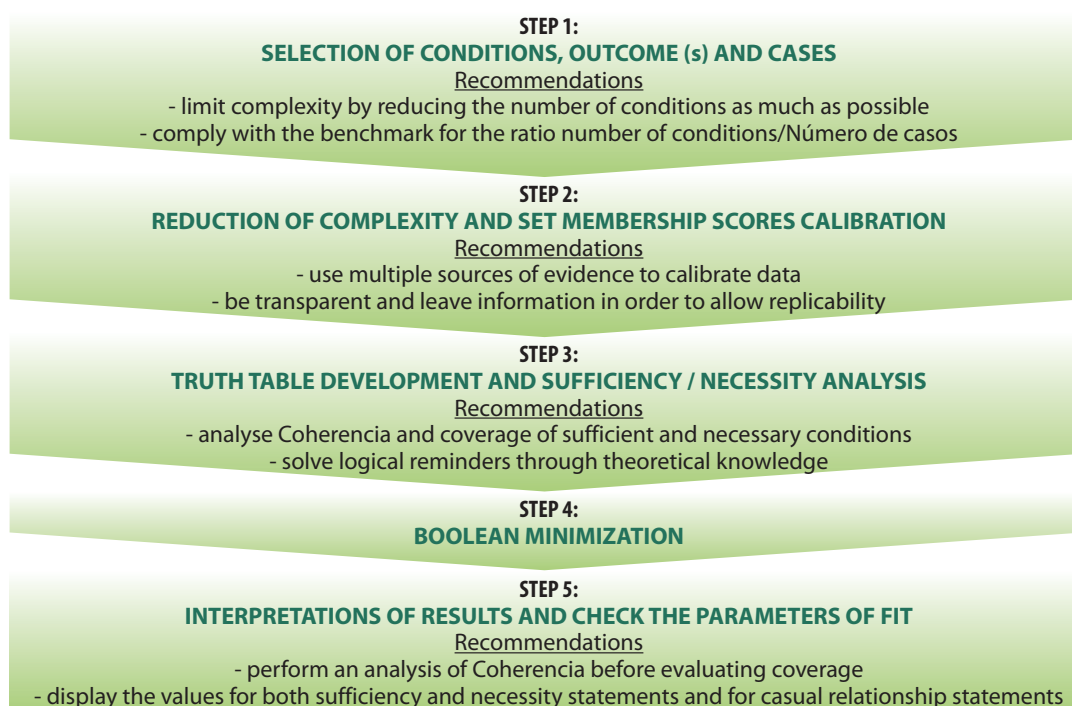
Equifinalidad se refiere al hecho de que no hay una «receta única» que explique la presencia o ausencia de un resultado, sino que puede haber muchas rutas causales diferentes, o combinaciones de causas que pudieran dar lugar al mismo resultado. Todas estas rutas son legítimas en la medida en que están respaldadas por el conocimiento teórico y empírico del investigador y su capacidad de explicar la presencia del resultado, basándose en la ruta destacada (Schneider y Wagemann, 2012, Berg-Schlosser et al., 2009). La equifinalidad se puede representar con la expresión booleana $A \cdot C + B \cdot D \rightarrow Y$, que significa que la presencia de A y C o la presencia de C, o la presencia de B y D puede dar lugar al resultado Y (donde $+$ representa el conector lógico «o»).

Causalidad asimétrica se refiere al hecho de que «el papel causal atribuido a la condición se refiere a solo uno de los estados cualitativos —presencia o ausencia— en que se puede dar la condición fijada» (Schneider y Wagemann, 2012: 322). En otras palabras, las relaciones causales son asimétricas, lo que significa que, si la presencia de una condición da lugar a un resultado, esto no implica una relación simétrica entre la ausencia de la condición y la ausencia del resultado. En términos booleanos, si $A \cdot B \rightarrow Y$, no se dice que $\sim A \cdot \sim B \rightarrow \sim Y$ (donde $\sim$ representa la ausencia de una condición o resultado).

Bajo el paraguas del QCA se incluyen tres técnicas diferentes: QCA binarios (Crisp Set QCA) – csQCA (Ragin 1987); QCA difusos (Fuzzy Set QCA) – fsQCA (Ragin 2008) y QCA multivariable (Multivariate QCA) – mvQCA (Berg-Schlosser et al., 2009). Aunque dentro de un QCA binario, un elemento puede pertenecer al conjunto o no (0 es igual a «no es un elemento del conjunto» o 1 es igual a «es un miembro del conjunto»), los QCA difusos permiten que un elemento esté parcialmente en un conjunto, según su grado de pertenencia a ese conjunto. El grado de pertenencia va de 0 (no es un miembro en absoluto) a 1 (es un miembro pleno). Los conjuntos difusos se pueden construir con distintas escalas de anclajes de conjuntos difusos: por ejemplo, conjuntos difusos de cuatro valores muestran los valores 0, 0,33, 0,67 y 1 como una pertenencia plena, en tanto que los conjuntos difusos de seis valores muestran los valores 0, 0,2, 0,4, 0,6, 0,8 y 1 como miembros plenos (Ragin, 2008). El punto de cruce 0,5 es el punto de máxima ambigüedad. Los QCA binarios y los QCA difusos se basan en un protocolo sustancialmente similar que, a pesar de algunas diferencias, prevé unos pasos de aplicación similares (Rioux y Marx, 2013). Un principio de guía para la aplicación del QCA es el hecho de que los grados de pertenencia se asignan basándose en el conocimiento teórico que ha adquirido el investigador a través del proyecto de investigación (Cristofoli y Markovic 2016).

En esta investigación, se ha utilizado un conjunto difuso de cuatro valores para investigar la combinación de condiciones que permitirán que la red (LIME) funcione de forma satisfactoria (integración laboral de los migrantes). Para proporcionar una visión global concreta de la aplicación del QCA dentro del proyecto LIME, en la Figura 1 se muestra una breve descripción de los cinco pasos principales.

Figura 1: Pasos procedimentales del QCA



Paso 1: selección de las condiciones, resultado(s) y casos

El primer paso en la aplicación de un procedimiento fsQCA es la selección de las condiciones y resultados que hay que investigar (Schneider y Wagemann, 2012). Dos aspectos principales caracterizan este paso: la selección del *tipo* de condiciones y resultados y la selección del *número* de condiciones y resultados en relación con el número de casos. La selección de las condiciones, resultados y casos adecuados viene determinado en gran medida por el conocimiento teórico y empírico del investigador y está relacionado básicamente con el diseño de la investigación, las preguntas de la investigación y el conocimiento teórico previo y basado en casos que tenga el investigador. Considerando la selección del número de condiciones, existen algunas recomendaciones metodológicas. En general, las buenas prácticas recomiendan limitar el número de condiciones elegidas para reducir la complejidad (Schneider y Wagemann, 2012). La relación óptima entre el número de casos y el número de condiciones se ha analizado extensamente (Rihoux et al. 2013) y se ha desarrollado un referente concreto para determinar el número mínimo de casos que permitirían obtener un modelo sólido, según el número de condiciones seleccionadas (Marx, 2010; Marx y Dusa, 2011). En relación con el número mínimo de casos que hay que considerar para realizar un QCA, Marx (2010) considera, en su análisis de las configuraciones contradictorias de las condiciones, que 10 es el número más bajo de casos, aunque en la literatura haya pocos estudios académicos por debajo de los 10 casos (Schiffino y Yamasaki 2003; Hellström 2001). Sin embargo, este referente suele ignorarse en las aplicaciones empíricas: en los últimos años (2009-2011) ha habido más artículos de QCA que no se han ceñido a este valor de referencia que artículos que combinaron condiciones y casos respetando el valor de referencia (Rihoux et al., 2013). En relación con la elección de casos, la racionalidad, capacidad de representación y conocimiento profundo del fenómeno social que se está investigando deben guiar al investigador para seleccionar los casos con precisión.

Paso 2: reducción de la complejidad y calibración de los grados de pertenencia

El proceso de reducir la complejidad se debe basar en el conocimiento teórico y empírico del investigador. De hecho, la literatura carece de un valor de referencia concreto para abordar la reducción de la complejidad. Sin embargo, se suelen seguir dos estrategias para reducir tal complejidad: *basada en la teoría* y *basada en los datos*. Según el primer enfoque, el número de condiciones que deberían dar lugar a un rendimiento de alto nivel se basa en un modelo teórico específico, en tanto que, de acuerdo con el segundo enfoque, el número de condiciones se adquiere con el análisis de datos cualitativos codificados previamente a través de programas como NVivo. En general, independientemente del enfoque elegido, el número de condiciones debe mantenerse a un nivel mínimo (Schneider y Wagemann 2012) y basarse en el número de casos, para evitar que aparezcan configuraciones contradictorias (Marx 2010).

El paso incluye la calibración tanto de las condiciones como del resultado. Se puede definir como el «proceso de utilizar información empírica en los casos para asignarles una pertenencia dada» (Schneider y Wagemann, 2012: 32). La calibración es un paso esencial en el QCA, porque supone un paso decisivo entre la naturaleza cualitativa de los datos y los anclajes cuantitativos sobre los que se realizan las operaciones del QCA. La información cualitativa recopilada en los casos se expresa para cada condición en un intervalo de valores del 1 (inclusión plena en el conjunto) al 0 (exclusión plena del conjunto). En un conjunto binario, los valores asignados solo pueden ser 1 o 0, pero en los conjuntos difusos, los casos pueden tener valores distintos entre 1 y 0, en función de la tipología de conjunto difuso que el investigador desee utilizar (cuatro valores, seis valores, etc.). Para aplicar una calibración rigurosa, un investigador debería poder usar de forma transparente múltiples fuentes de evidencia y referencias externas a los datos utilizados en el análisis, con el fin de permitir la reproducibilidad del estudio realizado (Schneider y Wagemann, 2012).

El resultado del proceso de calibración es una tabla de valores de pertenencia dados que resume en forma de matriz los valores de pertenencia dados de cada condición y resultado en cada caso. A continuación, se usa un software concreto para transformar los valores de pertenencia calibrados en valores dicotomizados que se muestran en una tabla específica, denominada *tabla de verdad*. Esta tabla tiene una influencia directa en las soluciones a las que conducen los procesos de minimización de funciones booleanas (Schneider y Wagemann, 2012, Ragin, 2008a).

Paso 3: elaboración de un borrador de la tabla de verdad y análisis de suficiencia y necesidad

A partir de los valores de pertenencia establecidos en el paso anterior, el tercer paso consiste en la elaboración de la tabla de verdad y el análisis de la suficiencia y la necesidad. La tabla de verdad pretende recoger todas las combinaciones posibles de las condiciones causales y el número de casos que muestran cada combinación concreta. En los conjuntos binarios, la tabla de verdad suele ser muy clara, pero en los conjuntos difusos, elaborar la tabla de verdad suele requerir más trabajo (Ragin 2008). En general, el número de configuraciones de condiciones posible está relacionado con el número de condiciones elegidas por los investigadores, basándose en su propio conocimiento.¹³

Para el análisis siguiente (suficiencia y necesidad) se consideran que hay dos parámetros de ajuste que son imprescindibles: la coherencia y la cobertura. El primero expresa el grado en que la evidencia empírica respalda la afirmación de que exista una relación teórica dada; el segundo expresa en qué grado las configuraciones de las condiciones son apreciables en los casos observados.

En general, una condición se puede considerar necesaria si, siempre que haya un resultado presente, la condición siempre esté presente también. Una condición se considerará suficiente si, cuando la condición esté presente, el resultado esté siempre presente. Las afirmaciones de suficiencia y necesidad también se pueden hacer (y se deberán verificar) para combinaciones de condiciones (rutas causales). Sin embargo, comprobar la suficiencia y la necesidad requiere un análisis previo de la coherencia y la cobertura para considerar solo combinaciones válidas y, sobre todo, representativas de las configuraciones que se den en los casos analizados.

Además, al analizar las afirmaciones de suficiencia y necesidad en las rutas causales, el problema de la complejidad causal, particularmente la causalidad de tipo *equifinalidad* y *coyuntural* puede dar lugar a condiciones INUS y SUIN. Una condición INUS es «una parte necesaria pero insuficiente de una condición que, a su vez, es innecesaria pero suficiente para el resultado» (Mackie, 1974: 62, citado en Schneider y Wagemann, 2012) y una condición SUIN es una «parte suficiente pero innecesaria de un factor que es suficiente pero necesario para el resultado» (Mahoney et al., 2009: 126). Aunque en la investigación cuantitativa este tipo de causas serían «claramente difíciles de gestionar», el QCA permite identificarlas y explicarlas con el uso de información teórica del investigador (Schneider y Wagemann, 2009). Una recomendación específica para este paso implica resolver en la medida de lo posible todas las filas contradictorias de la tabla de verdad¹⁴.

Paso 4: minimización de funciones booleanas

El objetivo de este paso es eliminar todas las configuraciones incoherentes de las condiciones, mediante la fijación de un umbral de coherencia (normalmente, superior a 0,75) y la resolución de todas las incoherencias. Este proceso se denomina *minimización de funciones booleanas* (Rihoux et al. 2011). En concreto, este proceso implica la búsqueda de soluciones más sencillas (más cortas, menos operativas, sin redundancias), mediante la comparación de soluciones por pares, el abandono de las condiciones irrelevantes y, en consecuencia, la consecución de soluciones más sencillas. Este proceso se puede realizar manualmente o con un software específico. Al finalizar el proceso (configuración de las condiciones) se mostrarán tres soluciones diferentes para la presencia del resultado:

1. *Solución conservadora/compleja*, donde las filas vacías de la tabla de verdad no se incluyen en la minimización. En concreto, esta solución evita el uso de casos contrafactuales (filas sin «remanentes»¹⁵).
2. *Solución parsimoniosa*, donde las filas simplificadas vacías de la tabla de verdad se incluyen sin evaluar su plausibilidad teórica («contrafactuales difíciles»). Esta solución permite usar cualquier remanente que ofrezca recetas (configuración de condiciones) más sencillas (o menos numerosas).
3. *Solución intermedia* que usa solo los remanentes que sobreviven un análisis contrafactual sencillo, basado en un conocimiento teórico y considerable del investigador. En general, se prefieren las soluciones intermedias y, en consecuencia, esta será la única solución considerada en este análisis.

Paso 5: interpretación de los resultados y comprobación mediante los parámetros de coincidencia

En el último paso, el investigador deberá interpretar los resultados basándose en su conocimiento específico de los casos individuales y la interpretación de los resultados encontrados (que se muestran en las soluciones encontradas en el paso anterior) se deberá realizar «posiblemente en términos de la causalidad» (Rihoux y Lobe, 2009). De este modo, el investigador deberá explicar las combinaciones causales que dieron lugar a la presencia o ausencia del resultado, a la luz de su conocimiento teórico. Además, hay dos parámetros de coincidencia disponibles para evaluar la solidez de la solución: coherencia y cobertura. La medida de la coherencia de la solución ofrece información sobre cuántos casos, de todos los analizados, están cubiertos por la combinación o combinaciones de las condiciones que se muestran en la solución. Si existe una relación coherente, es posible evaluar la cobertura (es decir, hasta qué punto una solución cubre el resultado) (Ragin, 2008a). La interpretación de los resultados debe respaldarse volviendo a los casos y la teoría, sobre todo para validar los resultados encontrados a través de los casos seleccionados y el conocimiento teórico existente disponible.

En el siguiente párrafo, tras una descripción del contexto de investigación, se realiza un análisis QCA y sus resultados se presentan para

13 Siendo «k» el número de condiciones elegidas, hay 2000 configuraciones de condiciones posibles.

14 Una fila contradictoria se produce cuando la misma configuración da lugar a la vez a la presencia y la ausencia del resultado en casos diferentes.

15 La configuración de las condiciones no se muestra en ningún caso.

identificar al menos algunas de las posibles combinaciones de las condiciones que dan lugar a un alto rendimiento de la comunidad (integración laboral de los migrantes) y, en consecuencia, revelan la complejidad causal subyacente del éxito de la red (proyecto LIME). El análisis QCA se llevó a cabo en dos países: Italia (Roma) y España (Madrid).

2.2 Estrategia empírica: acciones piloto en Roma y Madrid

En este apartado repasaremos cada paso del análisis QCA descrito en detalle en el apartado metodológico: selección de las condiciones, resultado y casos (PASO 1); reducción de la complejidad y calibración de los valores de pertenencia dados (PASO 2), desarrollo de la tabla de verdad y análisis de suficiencia/necesidad (PASO 3); minimización de funciones booleanas (PASO 4); interpretación de los resultados y comprobación de la adecuación a través de los parámetros (PASO 5).

La elección de las condiciones y casos en relación con el proceso LIME estuvo motivada por los datos para la elección de las condiciones (véase Lucidarme et al. 2014) y la teoría para la elección del resultado (Provan y Milward 2001) que alcanzó la red investigada. La recopilación de casos se basó en entrevistas realizadas a las principales partes interesadas (22 miembros de la red) participantes en el proceso de integración laboral en Italia a través del proyecto LIME. Más concretamente, las entrevistas exploratorias se realizaron con las principales partes interesadas que participan en los distintos elementos del proceso de integración: acogida en vivienda, educación y formación, cultura y deporte, instituciones, sindicatos, asistencia legal. La finalidad de esta investigación exploratoria era estudiar las fortalezas y críticas de los procesos de integración laboral de los migrantes en opinión de los expertos en este terreno. Las entrevistas se realizaron por teléfono debido a las medidas de seguridad por el covid-19 que se aplicaron durante la pandemia de 2020. Todas las entrevistas fueron grabadas (aproximadamente de 45 minutos cada una de ellas), transcritas y analizadas. Los datos transcritos se analizaron después a través de un análisis cualitativo del contenido en un enfoque deductivo (Mayring 2000), sin necesidad de usar ningún software concreto.

Las entrevistas permitieron identificar las condiciones principales que condujeron a una red de alto rendimiento a nivel comunitario en el marco de la integración laboral. Las condiciones identificadas se pusieron a prueba tanto en Italia como en España.

En el contexto italiano, entre las 22 organizaciones entrevistadas originalmente, solo se seleccionaron 12 y se supervisaron con preguntas cerradas y abiertas, para las que se desarrolló una escala Likert de 10 puntos para facilitar la asignación de puntuaciones de pertenencia denominada calibración (PASO 2).

En el contexto español, la identificación de las organizaciones principales la realizó uno de los socios de LIME, la Federación de Plataformas Sociales Pinardi. El proceso de identificación dio lugar a la identificación de 12 organizaciones principales que operan en Madrid y a las que se les remitió el mismo cuestionario que a sus homólogas italianas.

En esta investigación, se utilizó un QCA de conjuntos difusos (fsQCA), por su capacidad de establecer una escala de grados de pertenencia y permitir una pertenencia parcial a un conjunto (Ragin 2000). Concretamente, se trataba de un conjunto difuso de cuatro valores, con puntuaciones de pertenencia que iban de 0 (exclusión total) a 1 (inclusión total) y con un punto de cruce de 0,5, también llamado punto de máxima ambigüedad. Una puntuación de pertenencia cercana a 1 (0,67) indica una pertenencia alta, pero no plena, en tanto que una puntuación por debajo del punto de cruce, pero superior a 0 (0,33) demuestra una baja pertenencia de los elementos del conjunto Tabla 3.

Tabla 3 – Conjunto difuso de cuatro valores

1	Inclusión total
0.67	Más dentro que fuera
0.33	Más fuera que dentro
0	Exclusión total

Cuando se han asignado unas puntuaciones de pertenencia a las condiciones y al resultado, un software de QCA concreto (en este análisis se usó la versión 2.5 de fsQCA) transformará las puntuaciones brutas calibradas (tabla bruta) en valores dicotomizados y, a continuación, los mostrará en una tabla denominada la tabla de verdad (PASO 3). En la tabla de datos calibrados, cada fila es un caso, pero en la tabla de verdad, cada fila es una configuración de condiciones. Sin embargo, dado que la tabla de verdad puede presentar configuraciones contradictorias y remanentes lógicos (configuraciones de condiciones presentes en ningún caso), el objetivo del siguiente paso es simplificar la tabla de verdad con un proceso de reducción lógica denominado minimización de funciones booleanas (PASO 4).

El primer paso que hay que dar en la ejecución de un proceso de minimización lógica consiste en establecer un umbral de frecuencia (≥ 1) y un umbral de coherencia ($\geq 0,75$), ambos dependientes del número de casos que se consideren en el análisis. Estas filas que superan el umbral de coherencia se consideran suficientemente coherentes para el resultado. Una vez concluido el proceso de minimización, por tanto, todas las configuraciones contradictorias y remanentes lógicos se habrán resuelto y el software generará una solución compleja, intermedia y parsimoniosa. De estas soluciones, la única que se ha usado en este análisis es la parsimoniosa.

El último paso del QCA conlleva la interpretación de las soluciones halladas (PASO 5). Además, hay que considerar dos parámetros de coincidencia para evaluar la solidez de la solución: coherencia y cobertura. La medida de la coherencia de la solución ofrece información sobre cuántos casos, de todos los analizados, están cubiertos por la combinación o combinaciones de las condiciones que se muestran en la solución. Si existe una relación coherente, es posible evaluar la cobertura (es decir, hasta qué punto una solución cubre el resultado) (Ragin, 2008).

Operacionalización de las condiciones y el resultado

Resultado

Según Provan y Milward (2001), habría que evaluar las redes mediante el análisis de la «aportación que hacen a las comunidades a las que intentan dar servicio» (416). El rendimiento a nivel comunitario se puede definir como la medida en la que una red satisface «las necesidades y expectativas de los grupos dentro de una comunidad que tienen un interés directo e indirecto en asegurarse de que se satisfagan las necesidades del cliente correctamente» (Provan y Milward, 2001: 417). En el contexto de LIME, la integración laboral es definitivamente la medida para cumplir las expectativas de la comunidad compuesta por los migrantes y las organizaciones que trabajan para

respaldar su inclusión en la sociedad. En consecuencia, para calibrar el resultado de la red (integración laboral), se pidió a los miembros de la red que expresaran el número de migrantes que pudieron encontrar empleo con respecto al número de migrantes que se unió a su organización inicialmente. Sin embargo, en distintos casos, organizaciones que no estuvieron directamente involucradas en ayudar a los migrantes a encontrar un puesto de trabajo, colaboraron previamente con organizaciones que participaban más directamente en la integración laboral, mostrando su aportación.

En general, el porcentaje máximo de la integración laboral alcanzado fue del 70 %, por lo que se fijó como el nivel máximo de rendimiento alcanzable. Los criterios desarrollados para la calibración del resultado Y (rendimiento a nivel comunitario) se muestran en la tabla 4.

Tabla 4: *Criterios para la calibración de la pertenencia al conjunto del resultado de rendimiento a nivel comunitario*

Fijar un valor de pertenencia	Descripción cualitativa	Criterios para la calibración de la pertenencia a un conjunto
1	Inclusión total	Más del 50 % de los migrantes que se sumaron inicialmente a la organización pudieron encontrar un trabajo permanente.
0.67	Más dentro que fuera	Entre el 30 % y el 50 % de los migrantes que se sumaron inicialmente a la organización pudieron encontrar un trabajo.
0.33	Más fuera que dentro	Entre el 1 % y el 29 % de los migrantes que se sumaron inicialmente a la organización pudieron encontrar un trabajo. La organización colaboró indirectamente con otras organizaciones en la integración laboral.
0	Exclusión total	El 0 % de los migrantes que se sumaron inicialmente a la organización pudieron encontrar un trabajo permanente.

Condiciones

El análisis de la literatura permitió la identificación de los factores clave de la eficacia de la red a nivel comunitario, en particular: la complejidad de la red; presencia de un objetivo inicial claro; número de miembros de la red y su homogeneidad institucional; distancia geográfica entre socios; presencia de una organización de control externa; soporte político y estabilidad; recursos financieros; tipo de estructura de gestión de la red; empleo por parte del director de la red encargado de las estrategias de conexión; nivel de confianza; nivel de consenso de los objetivos (Turrini et al. 2010; Kickert y Koppenjan 1997; Cepiku 2014; Lucidarme et al. 2014; Provan y Kenis 2008; Powell 1990; Edelenbos y Klijn, 2007; Vangen y Huxham 2003). Partiendo de estos factores, el objetivo era reducir la complejidad e identificar las «condiciones analíticas pertinentes» (Schneider y Wagemann, 2012). Debido a la naturaleza eminentemente exploratoria de los casos, en este análisis no se usaron herramientas de reducción de la complejidad proporcionadas por los paquetes de software de QCA. De hecho, se realizó una reducción nominal a través de la comparación sistemática de los casos, y se seleccionaron tres condiciones finales para evaluar el rendimiento de LIME.

La primera condición evaluada fue la *complejidad de la red*. Basándose en la asunción que establece que cuanto mayor sea el número de empleados (voluntarios o no voluntarios) o el número de migrantes asistidos, mayor compleja será la red, se evaluó esta condición preguntándole a cada organización sobre el número de personas que trabajan dentro de la organización y el número de migrantes que se asisten anualmente. La madurez de la organización, expresada en años desde el establecimiento de la organización, también se incluyó en la evaluación de la condición de complejidad. El motivo subyacente a la madurez se expresa en el hecho de que cuanto más joven sea la organización, más complejo será gestionarla.

Los criterios desarrollados para calibrar la condición X1 (complejidad de la red) se muestran en la tabla 5.

Tabla 5: *Criterios para la calibración de la pertenencia a un conjunto de la condición complejidad de la red (X1)*

Fijar un valor de pertenencia	Descripción cualitativa	Criterios para la calibración de la pertenencia a un conjunto
1	Inclusión total	Más de 50 empleados (voluntarios o no voluntarios) trabajando en la organización Más de 20 años desde el establecimiento de la organización Más de 20 migrantes ayudados por la organización
0.67	Más dentro que fuera	Entre 25 y 50 empleados (voluntarios o no voluntarios) trabajando en la organización Entre 10 y 20 años desde el establecimiento de la organización Entre 10 y 20 migrantes asistidos por la organización .
0.33	Más fuera que dentro	Entre 10 y 24 empleados (voluntarios o no voluntarios) trabajando en la organización Entre 6 y 9 años desde el establecimiento de la organización Entre 6 y 9 migrantes asistidos por la organización .
0	Exclusión total	Menos de 10 empleados (voluntarios o no voluntarios) trabajando en la organización Entre 1 y 5 años desde el establecimiento de la organización Entre 1 y 5 migrantes asistidos por la organización .

La segunda condición evaluada fue la confianza interna que se considera, por tanto, un componente crucial que permite la cohesión y las interacciones entre los miembros de la red, mediante el fomento de la cooperación que dará lugar, a su vez, a un nivel de rendimiento superior a nivel comunitario. Para desarrollar los criterios para la calibración de la pertenencia al conjunto de la condición del nivel de confianza, se utilizó una escala Likert de 10 puntos para evaluar la condición. Más concretamente, se pidió a cada organización que evaluara la calidad de la colaboración previa entre las distintas partes interesadas de la organización. Los criterios para la calibración de la pertenencia a un conjunto de la segunda condición X2 (confianza interna) se muestran en la Tabla 6.

Tabla 6: Criterios para la calibración de la pertenencia a un conjunto de la condición «confianza interna» (X2)

Fijar un valor de pertenencia	Descripción cualitativa	Criterios para la calibración de la pertenencia a un conjunto
1	Inclusión total	Evaluación muy positiva de la colaboración dentro de la red (puntuación entre 9 y 10) Numerosas colaboraciones previas
0.67	Más dentro que fuera	Evaluación positiva de la confianza dentro de la red (puntuación entre 6 y 8) Colaboraciones previas ocasionales
0.33	Más fuera que dentro	Evaluación mediocre de la confianza dentro de la red (puntuación entre 3 y 4) Casi ninguna colaboración
0	Exclusión total	No hay confianza ni colaboración dentro de la red (entre 0 y 2) No han colaborado nunca

La tercera condición evaluada fue el *apoyo externo* (recursos financieros e institucionales), cuya importancia para evaluar la eficacia de la red está respaldada por numerosos estudios (Wang, 2006; Raab, Mannak y Cambre 2013). Más concretamente, el apoyo externo afecta a la estabilidad del contexto en el que opera la red, y más recursos financieros permiten a los miembros de la red cumplir mejor con sus responsabilidades. Además, la presencia de un respaldo institucional continuo a las redes es importante, no solo por sí mismo, sino que también aumenta la seguridad sobre los recursos financieros. Para evaluar el apoyo externo, se pidió a las organizaciones que utilizaran una escala Likert de 10 puntos para evaluar el alcance del apoyo prestado por las instituciones públicas, sobre todo en lo referente a obtener recursos financieros. Los criterios para la calibración de la pertenencia a un conjunto de la tercera condición X2 (apoyo externo) se muestran en la Tabla 7.

Tabla 7: Criterios para la calibración de la pertenencia a un conjunto de la condición «recursos externos» (X3)

Fijar un valor de pertenencia	Descripción cualitativa	Criterios para la calibración de la pertenencia a un conjunto
1	Inclusión total	Las instituciones públicas respaldan fuertemente su organización, especialmente para encontrar los recursos financieros desde el establecimiento mismo de la organización. Las instituciones públicas consideran sus actividades vitales para la integración laboral de los migrantes. (Puntuación entre 9 y 10).
0.67	Más dentro que fuera	Las instituciones públicas respaldan su organización, especialmente para encontrar recursos financieros. Sin embargo, este respaldo no ha sido constante desde el establecimiento de la organización. Las instituciones públicas consideran sus actividades muy importantes para la integración laboral de los migrantes. (Puntuación entre 8 y 6).
0.33	Más fuera que dentro	Las instituciones públicas proporcionan un apoyo esporádico a su organización, especialmente para encontrar recursos financieros. Las instituciones públicas consideran sus actividades importantes para la integración laboral de los migrantes. (Puntuación entre 4 y 3).
0	Exclusión total	Las instituciones públicas nunca han respaldado su organización, especialmente para encontrar recursos financieros. Las instituciones públicas apenas conocen las actividades que realiza su organización para la integración laboral de los migrantes. (Puntuación de 2 a 1).

El siguiente paso del análisis QCA era crear la *matriz de datos*¹⁶ a partir del análisis de los cuestionarios respondidos por las 24 organizaciones (12 italianas y 12 españolas) dentro de la red LIME (tabla 6). Más concretamente, a través del método directo las condiciones X1, X2, X3 y el resultado se calibraron como conjuntos difusos de cuatro valores.

16 Muestra las puntuaciones de pertenencia al conjunto para las condiciones seleccionadas y el resultado para los casos observados.

Tabla 8: Matriz de datos

Roma, Italia

	ORGANIZACIONES	X1: complejidad de la red	X2: confianza interna	X3: recursos externos	Y: integración laboral
1	<i>Cívico Zero</i>	0.67	0.67	0	0.33
2	<i>Terre des Hommes</i>	1	0.33	0.67	1
3	<i>AHCS</i>	0.33	0.33	0	0
4	<i>Laboratorio 53</i>	0.33	0.33	0	0.67
5	<i>Baobab Experience</i>	1	0.67	0.33	1
6	<i>Agricultura Capodarco</i>	0.33	0.67	0.33	0
7	<i>A buon diritto</i>	0.33	0.67	0.33	0
8	<i>Fondazione Adecco</i>	0.33	1	0.67	1
9	<i>Save the Children</i>	0.67	0.67	0.67	0.67
10	<i>Sensacional</i>	0.33	0.67	0.33	0.67
11	<i>CNOS FAP</i>	1	0.67	1	0.67
12	<i>CIES Onlus</i>	1	0.33	0.67	0.67

Madrid, España

	ORGANIZACIONES	X1: complejidad de la red	X2: confianza interna	X3: recursos externos	Y: integración laboral
1	<i>GUARANI`</i>	0.67	0.67	0.67	0.33
2	<i>SOLIDARIDAD SIN FRONTERAS</i>	0.67	0.67	0.67	0.33
3	<i>Comisión Española de Ayuda al Refugiado (CEAR)</i>	1	0.67	0.67	0.67
4	<i>RED ARANA</i>	1	1	0.33	0.33
5	<i>RED INTERLAVAPIES</i>	0.67	0.67	0.33	0.33
6	<i>Asociación Madrid Empleo y Desarrollo (AMED)</i>	0.67	0.67	0.33	0.33
7	<i>PINARDI</i>	1	1	0.67	0.67
8	<i>DIACONIA</i>	1	1	0.67	0.33
9	<i>Employment Agency of the City of Madrid</i>	1	0.67	0.33	0.33
10	<i>San Juan de Dios</i>	0.67	0.67	0.33	0.33
11	<i>Fundación Juan Ciudad</i>	1	1	1	0.67
12	<i>Provivienda</i>	1	1	0.67	1

Condiciones

X1 = complejidad de la red

X2 = confianza interna

X3 = apoyo externo

Resultado

Y= rendimiento a nivel comunitario (integración laboral de los migrantes).

En el siguiente paso, a través del paquete de software utilizado (fsQCA 2.5), se ha desarrollado la *tabla de verdad* (PASO 3) y se ha ejecutado el proceso de minimización de funciones booleanas (PASO 4) para eliminar todas las configuraciones incoherentes de las condiciones.

Para identificar las configuraciones de las condiciones suficientes para el resultado. En concreto, esto significa seleccionar solo las filas de la tabla de verdad que muestran una puntuación de coherencia de, como mínimo, un 0,75 para un conjunto difuso. Esto permite identificar la configuración de las condiciones coherentes o suficientes para el resultado y que, en consecuencia, generan la *tabla de verdad* definitiva. (Tabla 9).

Tabla 9: Tabla de verdad: configuraciones y distribución de los casos

Roma, Italia

X1	X2	X3	N casos	Y	Coherencia bruta	Coherencia PRI	Coherencia SYM	Cases
1	1	1	2	1	0.819178	0.716738	0.71638	Save the Children; CNOS FAP
1	0	1	2	1	0.801205	0.67	0.67	Terre des Hommes; CIES
1	1	0	2	0	0.691415	0.50	0.50	Cívico Zero; Baobab Experience
0	1	1	1	0	0.668342	0.503759	0.503759	Fondazione Adecco
0	0	0	2	0	0.555184	0.203593	0.203593	AHCS; Laboratorio 53
0	1	0	3	0	0.543716	0.286325	0.286325	Agricultura Capodarco; A Buon Diritto; Sensacional

Madrid, España

X1	X2	X3	N casos	Y	Coherencia bruta	Coherencia PRI	Coherencia SYM	Cases
1	1	1	7	1	0.797601	0.555921	0.623616	1;2;3;7;8;11;12
1	1	0	5	0	0.681051	0.162561	0.162562	4;5;6;9;10

La primera parte de la tabla 9, que analiza el contexto italiano de la integración laboral, muestra que 6 de las 9 configuraciones posibles tienen al menos una organización vinculada a ellas, dado que una es el umbral de frecuencia que determina la inclusión en el análisis. Sin embargo, solo 2 configuraciones muestran la presencia del resultado en relación con el contexto italiano.

La segunda parte de la tabla 7, que trata el contexto español de la integración laboral, muestra que solo 2 de las 9 configuraciones posibles tienen al menos una organización vinculada a ellas. Sin embargo, en el contexto español solo una configuración muestra la presencia del resultado. Esta configuración estratégica de condiciones fue la elegida por el 60 % (7 de 12) de las organizaciones incluidas en la red española. La configuración restante no se ha tomado en consideración porque no cumplía con el umbral de coherencia de 0,75, por lo que era insuficiente para el resultado.

Se codificaron con un «1» las configuraciones que muestran una coherencia mínima del 0,75, lo que indica una combinación coherente de las condiciones indicadas y la presencia de un resultado (rendimiento a nivel comunitario representado por la integración laboral de los migrantes), en tanto que las configuraciones que muestran una coherencia inferior al 0,75 se codificaron con un 0, que indica una combinación incoherente y, en consecuencia, la falta de resultado. Con solo mirar la *tabla de verdad* ya es posible hacerse una idea de las distintas recetas (combinaciones de las condiciones causales) que dan lugar a un rendimiento elevado a nivel comunitario. Sin embargo, tras la aplicación de la minimización de funciones booleanas y la extracción realizada por una serie de comparaciones por pares entre configuraciones que solo se diferencian por la presencia o ausencia de una condición, mientras que el resto son iguales, se puede alcanzar una fórmula mínima.

Para visualizar los hallazgos mejor, decidimos usar el sistema de anotación desarrollado primero por Ragin y Fiss (2008). Un círculo negro (●) indica la presencia de una condición, en tanto que un círculo tachado (⊗) indica la ausencia de una condición. Un espacio en blanco sugiere que esta condición es irrelevante, porque su presencia o ausencia no ha afectado al rendimiento. Solo se notifican y analizan las soluciones intermedias, debido a nuestra voluntad de seguir el enfoque más conservador para abordar los remanentes lógicos que no se tuvieron en cuenta en el análisis y que, por tanto, no se usaron para simplificar las configuraciones (Ragin 2008). Para proporcionar soluciones intermedias razonadas se proporcionaron pocas expectativas denominadas «de dirección». De forma más específica, aunque la presencia de X2 (confianza interna) y X3 (recursos externos) debería contribuir a la presencia del resultado, la ausencia de complejidad (X1) debería favorecer la presencia del resultado.

La tabla 10 refleja los resultados del análisis de suficiencia, presentando las soluciones intermedias únicas que se han encontrado en el contexto italiano. La tabla 9 muestra las soluciones intermedias para el homólogo español.

Tabla 10: Resultados del análisis de suficiencia en el contexto italiano (soluciones intermedias)

SOLUCIÓN INTERMEDIA	
	1
Complejidad de la red	●
Recursos externos	●
Confianza interna	
Número de casos	4 (2;9;11;12)
Coherencia	0.85
Cobertura bruta	0.54
Cobertura única	0.78
Coherencia global de la solución	0.78
Cobertura global de la solución	0.54

Nota: corte de frecuencia = 1 corte de coherencia = 0,8012

La solución encontrada muestra una alta pertenencia tanto en la complejidad de la red como en los recursos externos. El apoyo institucional no ha sido importante para esta configuración. Esto significa que la integración laboral de los migrantes tiene más posibilidades de conseguirse a través de organizaciones complejas con un alto nivel de recursos financieros y apoyo institucional, lo que puede compensar la confianza interna y la colaboración previa. Por tanto, la confianza interna no tiene un impacto en la integración laboral de los migrantes, cuando exista una red compleja con recursos externos a su disposición. Esta configuración abarcaba cuatro casos y tenía una puntuación de coherencia de 0,85. La coherencia de la solución global fue de 0,78 y la cobertura de 0,54.

Tabla 11: Resultados del análisis de suficiencia en el contexto español (soluciones intermedias)

SOLUCIÓN INTERMEDIA	
	1
Complejidad de la red	●
Recursos externos	●
Confianza interna	●
Número de casos	7 (1;2;3;7;8;11;12)
Coherencia	0.79
Cobertura bruta	0.94
Cobertura única	0.94
Coherencia global de la solución	0.94
Cobertura global de la solución	0.79

Nota: corte de frecuencia = 1 corte de coherencia = 0,7976

La tabla 11 muestra una solución intermedia que muestra la configuración de una pertenencia alta en las tres condiciones incluidas en el análisis: complejidad de la red, confianza interna y recursos externos. Esto significa que la integración laboral es más probable que se consiga en el contexto español cuando estén todas las condiciones presentes, en tanto que en Italia, por el contrario, la presencia de los recursos externos y la complejidad puede ser en detrimento de la confianza interna. Esta configuración de condiciones se muestra en 7 de los 12 casos, con una puntuación de coherencia de 0,79. La coherencia global de la solución fue de 0,94 y la cobertura, del 0,79.

En general, la diferencia principal entre el contexto italiano y el español en lo que se refiere a la integración laboral radica en la importancia que se da a la confianza y la colaboración entre las organizaciones españolas que buscan desarrollar las oportunidades laborales para los migrantes. De hecho, como se muestra en la tabla 11, las organizaciones complejas de confianza que trabajan en España con un bajo nivel de recursos externos tienen un bajo rendimiento (consecución de un bajo nivel de integración laboral). En Italia, sin embargo, la confianza y la colaboración previa se consideran carentes de influencia en las organizaciones complejas, siempre que haya un alto nivel de respaldo institucional y financiero (recursos externos).

A diferencia del análisis de regresión convencional que implica la simetría causal, el fsQCA se basa en una asimetría causal que asume que los factores que dan lugar a la presencia y ausencia de un resultado podrían ser diferentes (Fiss 2011; Ragin 2008). En consecuencia, se realizó también un análisis de las configuraciones de las condiciones causales que dan lugar a un bajo rendimiento a nivel comunitario, que se muestra en la tabla 12, en relación con el contexto italiano, y en la tabla 13, en relación con el contexto español.

Tabla 12: Resultados del análisis de suficiencia (soluciones intermedias) para las redes de bajo rendimiento en Italia

SOLUCIÓN INTERMEDIA	1
Complejidad de la red	○
Recursos externos	○
Confianza interna	
Número de casos	5 (3;4;6;7;10;)
Coherencia	0.85
Cobertura bruta	0.54
Cobertura única	0.78
Coherencia global de la solución	0.76
Cobertura global de la solución	0.62

Nota: corte de frecuencia = 1 corte de coherencia = 0,81694

La tabla 12 muestra una solución intermedia que muestra la configuración de una baja pertenencia en la complejidad de red y los recursos externos en Italia. Incluso en caso de redes de bajo rendimiento, la confianza interna y la colaboración anterior parecen irrelevantes. Su coherencia fue del 0,85, lo que significa que los cinco casos con esta configuración mostraron un bajo nivel de rendimiento. Su cobertura bruta fue del 0,54 y la cobertura única fue del 0,78. Con una puntuación global de coherencia del 0,76 y una cobertura global del 0,62, todos los casos con esta configuración fueron ineficaces, y esta configuración abarcó el 62 % de todas las organizaciones ineficaces.

Tabla 13: Resultados del análisis de suficiencia (soluciones intermedias) para las redes de bajo rendimiento en España

SOLUCIÓN INTERMEDIA	1
Complejidad de la red	●
Recursos externos	○
Confianza interna	●
Número de casos	5 (3;4;6;7;10;)
Coherencia	0.85
Cobertura bruta	0.54
Cobertura única	0.78
Overall solution Coherencia	0.76
Cobertura global de la solución	0.62

Nota: corte de frecuencia = 1 corte de coherencia = 0,7874

La tabla 13 muestra una solución intermedia para las redes de bajo rendimiento en España. Esta solución (combinación de condiciones causales) muestra la configuración de una pertenencia alta en la complejidad de la red y la confianza interna y una baja pertenencia en los recursos externos. Sin embargo, las organizaciones complejas en España, con escasos recursos financieros tienen un bajo rendimiento, incluso con un alto nivel de confianza interna. Por tanto, la disponibilidad de los recursos financieros es definitivamente crucial para la integración laboral en España. La coherencia de la solución encontrada fue de 0,85, lo que significa que los cinco casos con esta configuración mostraron un bajo nivel de rendimiento. Su cobertura bruta fue del 0,54 y la cobertura única fue del 0,78. Con una puntuación global de coherencia del 0,76 y una cobertura global del 0,62, todos los casos con esta configuración fueron ineficaces, y esta configuración abarcó el 62 % de todas las organizaciones ineficaces.

2.3 Conclusiones

El Análisis comparativo cualitativo (QCA) es una metodología de investigación que se usa para encontrar combinaciones de factores (condiciones) capaces de conducir a la presencia de un resultado concreto. En relación con el kit de herramientas del proyecto LIME, el objetivo era investigar la capacidad de las organizaciones de los sectores, público, privado y tercer sector, de maximizar la integración laboral de los migrantes. Además, el análisis se realizó en dos contextos geográficos, en España (Madrid) e Italia (Roma), y se basó en doce organizaciones en cada país. Las condiciones consideradas para emplear el análisis QCA se seleccionaron como resultado de las entrevistas previas realizadas en veintidós organizaciones principales que operan en el territorio italiano. Desde las entrevistas, se observó que las tres condiciones principales eran cruciales para aumentar la integración laboral: complejidad (un elevado número de migrantes con

los que se trabaja al año; un elevado número de empleados; años de experiencia de la organización); confianza interna (confianza y colaboraciones previas entre las organizaciones); recursos externos (recursos financieros y soporte institucional).

La integración laboral en el territorio italiano se ha conseguido mediante organizaciones complejas que tienen un alto nivel de recursos financieros y apoyo de las instituciones nacionales. Además, la colaboración previa no parece tan importante como las otras dos condiciones que, en realidad, son los factores impulsores principales de la integración laboral de los migrantes en Roma. En consecuencia, las organizaciones con un bajo nivel de recursos financieros y que no cuentan con el respaldo suficiente de las instituciones no son capaces de integrar a los migrantes en el mercado laboral. La confianza y las colaboraciones previas entre organizaciones se interpretan como innecesarias para la integración laboral debido a que no aparecen en ninguna de las soluciones.

Las organizaciones que operan en el contexto español, sin embargo, consideran las tres condiciones como esenciales para la integración laboral de los migrantes. Más concretamente, la confianza y la colaboración previa entre organizaciones se considera tan importante como la complejidad y los recursos externos (recursos financieros y apoyo institucional).

Basándose en los resultados presentados, la importancia de los recursos financieros y el apoyo institucional debería enfatizarse más en términos de las políticas emitidas a favor del tercer sector que está siempre vinculada de una forma demasiado estricta y dependiente de la consecución de los contratos de los concursos. Por tanto, las organizaciones deberían tener más recursos financieros y apoyo institucional para desarrollar sus actividades. Además, la política pública debería reforzar las organizaciones del tercer sector, al darles más poder para operar libremente sin demasiadas restricciones legales y, sobre todo, cooperar de forma más amplia con el sector público en lo que se refiere a la integración laboral de los migrantes.



Apartado 3

Cómo activar y consolidar el enfoque MEIC: algunas sugerencias operativas

3.1 Preámbulo

Este apartado del kit de herramientas está dirigido a las personas que trabajan en el ámbito de las políticas y programas de integración y migración, incluidas las entidades locales, regionales y nacionales, el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil que aspiran a fomentar un enfoque coordinado para abordar sus intervenciones para respaldar la integración laboral de los nacionales de terceros países (NTP).

¿Qué es el MEIC?

MEIC, Migrants' Economic Integration Cluster (Clúster de integración económica de los migrantes) es un clúster multinivel y multiparticipante ideado en el marco del proyecto LIME (Labour Integration for Migrants' Employment), financiado por el FAMI, para impulsar la coordinación entre los múltiples participantes y en múltiples niveles, en el campo de la inclusión laboral de los NTP en las sociedades anfitrionas.

El MEIC es un grupo de agentes socioeconómicos que cooperan a través de recursos, competencias, conocimientos y servicios compartidos dentro de un sistema de gestión común. Las actividades se fundan en redes cooperativas, coordinadas y colaborativas, sobre la definición de los objetivos compartidos entre las partes interesadas comprometidas con el fomento de la integración de los NTP en el mercado laboral como un elemento principal para el desarrollo local.

El MEIC es altamente participativo y requieren unas contribuciones permanentes de todos los miembros: Los MEIC se desarrollan a través de un mapeado de los recursos y competencias disponibles y dan lugar a la creación de las herramientas a medio y largo plazo que se usan de forma conjunta.

El MEIC permite la aplicación de soluciones adaptadas al contexto, maximizando las fortalezas locales y aprovechando las debilidades locales como caldo de cultivo de soluciones eficaces para la integración laboral de los NTP.

El MEIC respalda la responsabilidad social territorial por la activación de las redes de actores locales, públicos y privados, con y sin ánimo de lucro, con el objetivo común de mejorar la calidad de vida y la cohesión social entre las personas y organizaciones que pertenecen al mismo territorio. El MEIC es, por tanto, un enfoque organizativo que respalda a los agentes locales en la definición de los procesos de inclusión laboral que van más allá de la mentalidad de subsidio de la acogida y fomentan el empoderamiento de los migrantes como personas y trabajadores cualificados antes de nada.

Como se destaca en el Plan de Acción Europeo sobre la integración y la inclusión¹⁷, «la integración es un proceso social en el que la responsabilidad no recae en un grupo concreto, sino en varios: migrantes, comunidades anfitrionas, instituciones y autoridades públicas, socios económicos y sociales, organizaciones de la sociedad civil, iglesias, comunidades religiosas y filosóficas y el sector privado». En la última década, la Comisión Europea ha hecho múltiples esfuerzos para empoderar y capacitar a todos los agentes para que contribuyan al proceso, construyendo colaboraciones sólidas, a largo plazo, entre múltiples actores en distintos niveles de gobernanza, y muchos proyectos se han financiado a nivel local y nacional por la CE que pretende impulsar los mecanismos de coordinación entre distintas partes interesadas.

Los datos recogidos durante la implementación del proyecto LIME y analizados por la universidad de LUMSA en los dos primeros apartados de este kit de herramientas también han demostrado que el elemento central de un clúster que funciona correctamente es la cooperación entre las partes interesadas, basada en autoridad, confianza y capital social. Del mismo modo, las sesiones de desarrollo de capacidades de LIME han puesto de manifiesto que una red de coordinación eficiente es clave para conseguir una capacidad de respuesta coordinada, al asignar tareas y responsabilidades claras a organizaciones de la sociedad civil y las instituciones públicas que tratan con dimensiones concretas de la integración (como, por ejemplo, las que se mencionan en el Plan de acción europeo en materia de integración e inclusión: educación, empleo, vivienda y sanidad).

¹⁷ Véase el Plan de acción para la integración de nacionales de terceros países (COM, 2016, 377 final), https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/default/files/pdf/action_plan_on_integration_and_inclusion_2021-2027.pdf, p. 15.

Sin embargo, las sesiones de desarrollo de competencias de LIME han dejado meridianamente clara la gran variedad de enfoques, a veces contradictorios, para la inclusión laboral de los migrantes en Italia. Las partes interesadas pueden tener que afrontar distintos retos y su papel puede variar por el contexto operativo y el marco institucional y los mecanismos de coordinación entre las múltiples partes interesadas. Del mismo modo, los mecanismos de coordinación, herramientas y métodos de trabajo pueden variar de un territorio a otro y se deben adaptar a las cambiantes necesidades de los beneficiarios y las expectativas concretas de las partes interesadas involucradas. Con el fin de normalizar y aumentar la eficiencia de los mecanismos de coordinación de las múltiples partes en el campo de la inclusión laboral de los NTP, el proyecto LIME ha lanzado en Roma una Comunidad de interés (COI) concreta formada por todas las partes interesadas que trabajan en ámbitos clave relacionados con la integración. Aunque esta COI está lejos de representar un clúster consolidado, ha mostrado un gran potencial para proporcionar una base para el diseño, la planificación y la implementación del MEIC.

El consorcio LIME se compromete a impulsar la implicación de una gran variedad de partes interesadas en actividades del proyecto y garantizar la repetibilidad de los resultados, a través de la creación de una Comunidad de interés (COI). Esta COI se ha ido enriqueciendo con las asociaciones de empresas contratantes, proveedores de formación vocacional, servicios de contratación, sistemas de protección para los solicitantes de asilo y los refugiados, autoridades locales, empresas, COC, ayuntamientos, universidades e institutos de investigación y otras organizaciones de la sociedad civil de toda Europa. Estos representantes han sido invitados a seguir las actividades del proyecto LIME y colaborar en el mapeado y la difusión de las buenas prácticas existentes relativas a la inserción laboral de los jóvenes migrantes.

Alejándose de este entorno y aprovechando los hallazgos de la investigación recopilados y analizados por la universidad de LUMSA¹⁸ en el marco del proyecto LIME y la información recopilada durante las sesiones de desarrollo de las competencias que se han realizado en 2021 en España, Francia e Italia, las siguientes propuestas operativas¹⁹ están pensadas para ofrecer un **enfoque útil para configurar, consolidar y operar el MEIC (Clúster de integración económica de los migrantes)**.

Los socios del proyecto LIME reconocen que hay muchas culturas y enfoques involucrados en la inclusión de los NTP en los mercados laborales en la UE. Del mismo modo, cada tipología de partes interesadas puede afrontar distintos retos que exigen un cambio en los métodos de trabajo en función de distintos conjuntos de condiciones internas y externas. **Estas propuestas operativas no son, en consecuencia, prescriptivas ni restrictivas. Su objetivo principal es servir de inspiración y aportar recomendaciones a las partes interesadas que pretendan reforzar la coordinación, mejorando la asignación de tareas y definiendo claramente las funciones y las responsabilidades de cada parte interesada implicada.**

Por último, aunque estas propuestas están pensadas principalmente para la activación de clústeres en el contexto italiano, si se adaptan pueden aplicarse también a otros contextos territoriales.

3.2 Hacia la activación del meic: elementos clave que hay que considerar para configurar un clúster con múltiples partes interesadas

Aunque no hay un modelo de clúster que valga para todas las situaciones, existe un consenso general entre los socios y beneficiarios de LIME sobre los elementos clave que hay que considerar para configurar un modelo de trabajo operativo para las distintas partes interesadas que trabajan en la inclusión laboral de los NTP. En primer lugar, un clúster que se quiera totalmente operativo debe estar adecuado para satisfacer

- 18 LIME (2020) Plan Estratégico para la Realización de la MEIC en Madrid. Migrants' Economic Integration Cluster: una definición operacional, European Project Labour Integration for Migrants' Employment – Grant Agreement N. 821618, AMIF-2017-AG-INTE-04. Disponible en: <https://www.limeproject.eu/en/resources/>
- LIME (2019) Piano Strategico per la Realizzazione del MEIC. Migrants' Economic Integration Cluster: una definizione operativa, European Project Labour Integration for Migrants' Employment – Grant Agreement N. 821618, AMIF-2017-AG-INTE-04. Disponible en: <https://www.limeproject.eu/en/resources/>
- Cimagalli, F., Di Pietro, C. & Giordano, F. (2019) Italian Cluster Network for Migrants' Employment. Un análisis exploratorio. [Presentación interna del informe] *Reunión de coordinación de LIME*, 22 de octubre de 2019, Madrid, España.
- Cimagalli, F., Giordano, F., Di Pietro C. (2019) Il "Migrants' Economic Integration Cluster": una definizione operativa. [Presentación interna del proyecto] *Il progetto LIME e il ruolo del cluster per l'inclusione socio-economica delle persone migranti*, 25 settembre 2019, Roma.
- Di Pietro, C., Cimagalli, F., Giordano F. & Mastrodascio M. (2020) Monitoring the LIME Beneficiaries' Labour Integration Process. [Presentación interna del informe] *Reunión de coordinación de LIME*, 24 de febrero de 2020, Roma, Italia.
- Mastrodascio, M., Giordano, F., Cimagalli, F. & Di Pietro C. (2020) LIME: Pilot Action in Rome. Exploratory context analysis. [Presentación interna del informe] *Reunión de coordinación de LIME*, 10 de noviembre de 2020.
- Cimagalli, F. (2021) Migrants' Economic Integration Cluster: Theoretical Framework. [Presentación de documento] *Desarrollo de capacidades de LIME en Roma*, 19 de mayo de 2021.
- Mastrodascio, M. (2021) Toolkit for Labour Integration: The Italian Context. [Presentación de documento] *Desarrollo de capacidades de LIME en Roma*, 19 de mayo de 2021.
- Di Pietro, C. (2021) Labour Integration for Migrants' Employment: the case study of Rome. [Presentación de documento] *Desarrollo de competencias de LIME en Roma*, 19 de mayo de 2021.
- Cimagalli, F., Giordano, F., Mastrodascio, M. & Di Pietro, C. (2021) Italia y España: Final Evaluation of Pilot Actions. [Presentación interna del informe] *Reunión de coordinación de LIME*, 27 de mayo de 2021
- 19 Además de la literatura relativa a la activación de clústeres mencionada en el apartado 1 de este kit de herramientas y en la web del proyecto LIME, este apartado operativo también se inspira en la metodología de clústeres diseñada por el Comité Permanente entre Organismos (IASC) en el contexto de la respuesta humanitaria. Puede obtener más información en: <https://www.humanitarianresponse.info/en/coordination/clusters/what-cluster-approach>.

las necesidades y necesidades especiales de los beneficiarios, así como el contexto de intervención legal y social concreto. También debe prever unas funciones, mandatos y tareas concretos para cada uno de los agentes del sector institucional, privado y el tercer sector.

Los objetivos, actividades y composición de los clústeres en los que intervienen muchos participantes se deben adaptar a los objetivos precisos, tipo de intervenciones asignadas a cada miembro, necesidades territoriales y la información proveniente de la participación de los NTP beneficiarios a través de los enfoques participativos.

Dicho esto, para asegurar el funcionamiento adecuado del clúster es fundamental identificar las partes interesadas esenciales e invitarlas a que se unan de modo que el clúster refleje en el mayor grado posible tanto las necesidades de los beneficiarios como las expectativas de las partes interesadas.

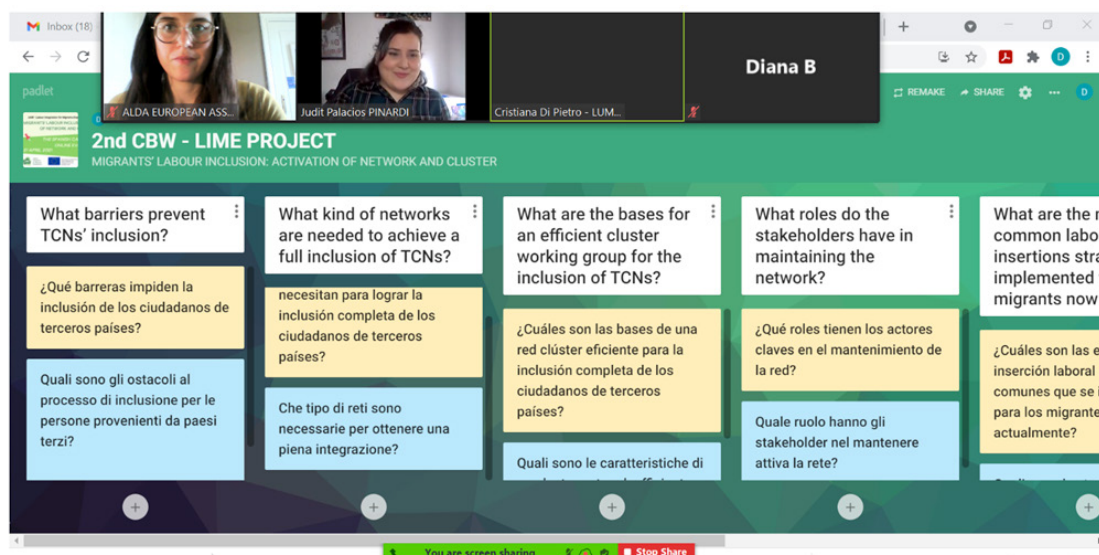
Como primer paso operativo, las organizaciones que ya están colaborando en la inclusión laboral de los NTP pueden lanzar **un proceso de mapeado común para las partes interesadas** para establecer los criterios comunes para ampliar la afiliación en el clúster y explicar a los potenciales nuevos socios qué aportaciones se espera de cada parte interesada y cómo obtener esa aportación. Esta coordinación inicial debería ir orientada a un diseño de clúster basado en necesidades y alcanzar un enfoque coherente y exhaustivo que abarque todos los ejes de la integración de los NTP, así como a identificar las formas de trabajar de forma colaborativa para conseguir resultados comunes.

Durante las sesiones de desarrollo de competencias, los socios del proyecto LIME y la comunidad de personas que trabajan en él están de acuerdo en que los objetivos principales del MEIC deberían ser:

- Una capacidad técnica que abarca todo el sistema (incluida la de los agentes institucionales y privados) para responder a la necesidad concreta de la inclusión de los NTP en el mercado laboral.
- Proporcionar una asignación clara de las tareas y la rendición de cuentas entre las organizaciones que colaboran en el ámbito de la inclusión laboral de los NTP.

Teniendo como objetivo estas dos metas globales, la activación del MEIC debería ser beneficioso para:

- 1) Lanzar la planificación operativa y estratégica conjunta para respaldar la inclusión laboral de los NTP, mediante una plataforma operativa para debatir y acordar las intervenciones y las modalidades necesarias para superar los solapamientos.
- 2) Fundamentar la toma de decisiones estratégica y el diseño de programas entre partes interesadas institucionales nacionales y locales que trabajan en el ámbito de la inclusión laboral de los NTP a través de una coordinación de la valoración de las necesidades, el análisis de la brecha y la sistematización de las intervenciones comunes.
- 3) Implicar a las autoridades nacionales y locales y el sector privado con una sola voz para permitir una cooperación estructurada mayor con las organizaciones de la sociedad civil.
- 4) Abordar unos clústeres ineficientes para obtener la financiación para las organizaciones de la sociedad civil.



- 5) Impulsar acciones de defensa común basadas en la evidencia en nombre de los participantes del clúster y los beneficiarios de las intervenciones orientadas a sugerir formas de superar las carencias y las criticidades.
- 7) Planificar a partir de una lógica con múltiples participantes, un plan de acción para la Inclusión laboral de los NTP, incluidos mecanismos de coordinación y el sistema de referencias entre las agencias.

Al alejarse de este contexto, los siguientes apartados harán que los miembros potenciales del MEIC recorran **4 pasos diferentes para organizar y operacionalizar el MEIC a nivel local**, considerando:

- 1- Cómo identificar las partes interesadas que deben participar
- 2- Cómo implicar a las partes interesadas institucionales y privadas
- 3- Cómo organizar y gestionar el clúster para responder a necesidades concretas
- 4- Cómo garantizar la sostenibilidad del MEIC a largo plazo

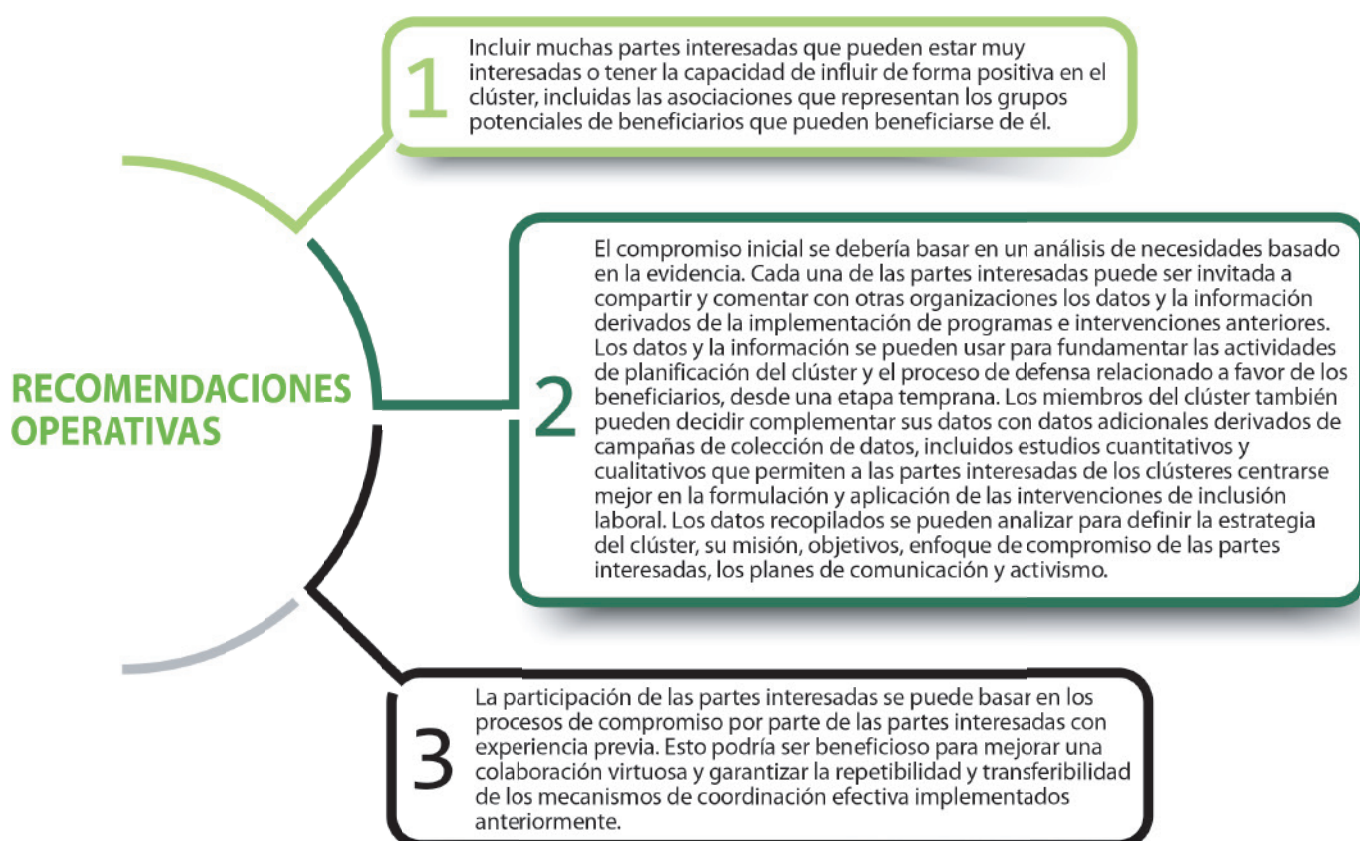
PASO 1: Cómo identificar las partes interesadas que se deben implicar

La mejora del capital social/relacional de las redes locales se basa en los procesos de cooperación activados y gestionados por distintos agentes sociales (instituciones, organizaciones de la sociedad civil y agentes privados)²⁰.

Identificar las partes interesadas adecuadas es un paso clave para la activación del clúster y la configuración. Las partes interesadas del clúster en el ámbito de la inclusión laboral de los NTP debería incluir a las autoridades de las administraciones nacionales y locales, agentes de la sociedad civil, incluidas organizaciones no gubernamentales (ONG), políticos, académicos, entidades del sector privado, organizaciones de trabajadores y sindicatos, agencias de la ONU y otros grupos de interés especiales.

Estos agentes se deben motivar para trabajar en clústeres y/o deben tener la capacidad de tener un impacto positivo en su resultado a largo plazo.

Además, para garantizar la independencia y empoderamiento de los beneficiarios, el clúster debe dar voz a los grupos de beneficiarios, incluidas las asociaciones de migrantes o sus representantes. Abordar las expectativas y necesidades de inclusión de los NTP es posible solo si se comprende claramente la condición individual y social de los beneficiarios potenciales y los obstáculos concretos para su inclusión. La recogida de los datos directamente de los beneficiarios, incluidas las necesidades especiales concretas relacionadas con el género, la edad y las necesidades de protección especiales, es crucial para incorporar las necesidades de los beneficiarios en el diseño de las intervenciones a medida en el clúster.



20 Cimigalli, F., Di Pietro, C. & Giordano, F. (2019) Italian Cluster Network for Migrants' Employment. Un análisis exploratorio. [Presentación interna del informe] Reunión de coordinación de LIME, 22 de octubre de 2019, Madrid, España.

LIME (2019) Piano Strategico per la Realizzazione del MEIC. Migrants' Economic Integration Cluster: una definizione operativa, European Project Labour Integration for Migrants' Employment – Grant Agreement N. 821618, AMIF-2017-AG-INTE-04. Disponible en: <https://www.limeproject.eu/en/resources/>. Mastrodascio, M., Giordano, F., Cimigalli, F. & Di Pietro C. (2020) LIME: Pilot Action in Rome. Exploratory context analysis. [Presentación interna del informe] Reunión de coordinación de LIME, 10 de noviembre de 2020.

PASO 2 - Cómo implicar a las partes interesadas privadas e institucionales

La configuración de un clúster sólido, efectivo y con capacidad de respuesta en el ámbito de la inclusión laboral de los NTP se debería basar en el compromiso eficaz de las partes interesadas, tanto institucionales como privadas. Animar a los agentes institucionales y privados a que impulsen la cooperación con las organizaciones de la sociedad civil en el diseño e implementación de estrategias de inclusión laboral puede ser beneficioso para los NTP y partes interesadas, y las organizaciones de la sociedad civil pueden conectar a los beneficiarios, contratantes privados y servicios de empleo público.

Identificar e implicar a las instituciones clave y las partes interesadas privadas es clave para establecer una estrategia que asegure una colaboración amplia con múltiples partes interesadas. Conectar a las partes interesadas institucionales y privadas clave y aprovechar su experiencia es clave para impulsar la eficacia del clúster y reforzar la sostenibilidad a largo plazo de las intervenciones futuras.

Durante muchos años, el Espacio de orientación al empleo y la formación del Cies Onlus ha mantenido unas sólidas sinergias y colaboraciones con distintas estructuras que acogen a los jóvenes migrantes para elaborar las rutas individualizadas para la inclusión socioeconómica. En concreto, estas sinergias han dado lugar a la provisión de subsidios de formación y empleo, por las estructuras de acogida, por una parte, y por las actividades de adecuación de las empresas y búsqueda de empleo realizadas por los expertos del Cies Onlus en la orientación especializada y el coaching profesional.

Este trabajo conjunto permitió crear oportunidades de inserción laboral para los jóvenes migrantes a través de un modelo de colaboración que incluye una red de agentes de la sociedad civil, agentes privados y públicos que unen sus competencias, recursos y conocimientos para obtener unos resultados óptimos.

RECOMENDACIONES OPERATIVAS

1

Definir un plan de implicación de partes interesadas nacionales y locales con información clave sobre el papel, mandato y programa supervisado o gestionado por las autoridades institucionales y privadas para que se impliquen y aporten valor con su implicación. También podría merecer la pena añadir una sección con los métodos y el calendario de trabajo de los procesos de implicación.

2

Establecer un plan realista para involucrarse y comunicarse con las partes interesadas privadas e institucionales. Esto implica establecer los mensajes públicos que quieren lanzar las organizaciones de la sociedad civil, los enfoques que van a adoptar, qué organización se encarga de cada tarea y cuándo y cómo evaluarán y gestionarán los comentarios y las respuestas a sus solicitudes.

El siguiente recuadro destaca los criterios principales que se podrían seguir para escribir el plan de compromiso de las partes interesadas en la activación del MEIC.

- Quién:** ¿Qué parte interesada se debería priorizar partiendo del mapeado de las partes interesadas? ¿Se han identificado las partes institucionales, privadas entre ellas? ¿Qué papel desempeñarían los representantes de las partes interesadas institucionales y privadas? ¿El coordinador del compromiso de las partes interesadas es necesario para las organizaciones de la sociedad civil?
- Por qué:** ¿Por qué cada parte interesada es pertinente para el clúster? ¿Cuál es el valor añadido de cada parte interesada del clúster?
- Qué:** ¿Estas entidades institucionales/privadas son adecuadas para aportar información concreta a todas las dimensiones de la integración (es decir, vivienda, educación, empleo, sanidad)?
- Cómo:** ¿Cómo se implicará a las partes interesadas?
- Cuándo:** ¿Cuál es el plan de trabajo para las actividades a las que se comprometen las partes interesadas, y cómo se van a planificar?

PASO 3 - Cómo organizar y gestionar el clúster para dar respuesta a unas necesidades específicas

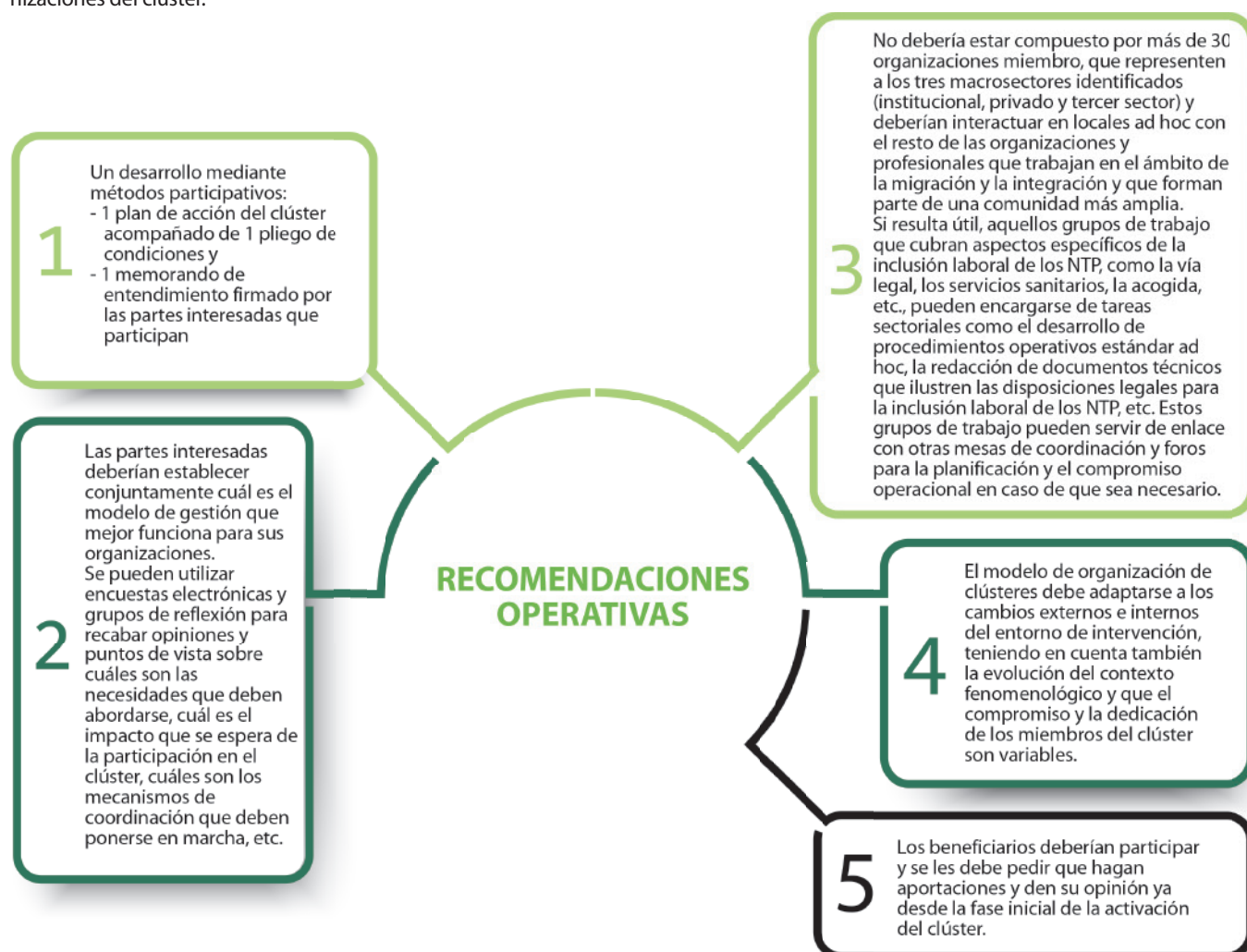
Gestionar un clúster puede suponer una tarea exigente. Debido a que el tamaño y el alcance del clúster son variables, el enfoque sobre la gestión podría adaptarse a las necesidades y cambiar a medida que evolucione el marco político, legal y programático nacional o local relativo a la inserción laboral de los NTP a nivel nacional y local.

Por lo tanto, el clúster debería formarse en consonancia con el programa estratégico nacional o local y los marcos legales sobre inserción laboral de los NTP, basándose en un análisis de las necesidades y en la capacidad de coordinación existente entre las partes interesadas. Ante todo, la coordinación de los clústeres debe considerarse como un esfuerzo de cooperación entre las diferentes partes interesadas para garantizar una coherencia en la consecución de unos objetivos comunes, evitando que haya duplicidades y asegurándose de dar respuesta a las necesidades prioritarias.

Así, de forma rotativa (es decir, cada seis meses), cada miembro del clúster podría asumir el liderazgo y coordinar las actividades que se vayan a realizar, incluidas las reuniones mensuales de coordinación. Las reuniones mensuales de coordinación operativa podrían utilizarse como plataformas de coordinación para que las partes interesadas trabajen juntas en actividades programáticas comunes y planes de trabajo relacionados y para debatir sobre sinergias y mecanismos de coordinación entre cada parte interesada, de manera que se garantice que las funciones y responsabilidades estén claramente definidas, abordando las posibles lagunas y reduciendo el solapamiento de las intervenciones. El primer coordinador de clúster que se nombre también podría facilitar el desarrollo del Plan de Acción Estratégico del MEIC, para asegurar que haya un enfoque coherente y coordinado en la planificación de los objetivos estratégicos compartidos, tal y como se establece en el plan de acción estratégico del MEIC.

El MEIC puede ser cuestionado por aquellas partes interesadas que no estén de acuerdo en lo que respecta a sus respectivas responsabilidades, incluida la carga de trabajo derivada de su participación. Por esta razón, el buen funcionamiento del MEIC está intrínsecamente ligado a la definición clara y bien entendida de las funciones y responsabilidades de cada una de las partes implicadas.

Al igual que en otros contextos operativos, como el humanitario, incluso en el ámbito de la inclusión laboral de los NTP, se debe realizar y compartir una evaluación sobre el papel de cada de las partes interesadas del clúster y sus responsabilidades correspondientes. Esta consideración debería incluirse en el pliego de condiciones, para ilustrar el alcance del clúster MEIC y las funciones complementarias de las organizaciones del clúster.



PASO 4 - Sostenibilidad del meic a largo plazo

La sostenibilidad financiera a largo plazo del MEIC podría suponer un reto. El análisis de la Universidad LUMSA confirmó «la relevancia de los recursos financieros y del apoyo institucional tanto para las redes de alto como de bajo rendimiento y la poca relevancia de la confianza interna y de las colaboraciones previas para aquellas organizaciones que trabajan para aumentar el empleo de los migrantes»²¹. Este resultado de la investigación tiene varias implicaciones operativas.

En primer lugar, es esencial impulsar nuevas alianzas comunitarias que involucren plenamente al sector privado para que sea parte integrante de las asociaciones de múltiples partes interesadas. El sector privado puede desempeñar un papel importante en la consecución de resultados en lo que respecta a la inclusión laboral y su compromiso puede ser útil para que los programas de inclusión que el reciben apoyo de las organizaciones de la sociedad civil sean más fluidos. El proyecto LIME ha demostrado que el sector privado (y especialmente aquellas empresas que adoptan la responsabilidad social corporativa (RSC)), más que ser una mera fuente de financiación, puede convertirse en un parte activa como proveedor de empleo²².

El CIES ha trabajado con el sector privado en muchos proyectos e intervenciones y este enfoque programático está corroborado gracias a la valiosa experiencia llevada a cabo en las intervenciones del Espacio para la Formación y el Trabajo del CIES. En este marco, desde 2017, cerca de 500 jóvenes han recibido apoyado en sus trayectorias profesionales gracias a la colaboración con empresas privadas que les ofrecieron contratos de prácticas o de trabajo y que han demostrado su fuerte compromiso con la plena inclusión laboral de los NTP.

En 2015, el CIES Onlus puso en marcha una sinergia operativa con la oficina de Roma de Eataly, una empresa italiana de alimentación y bebidas de alta calidad, que ofrecía formación profesional a migrantes y refugiados en riesgo de exclusión social. Se ofrecieron puestos de prácticas en cocinas, pizzerías, panaderías, comedores y bares. Gracias a la orientación y la tutoría personalizada, tanto del CIES como de Eataly, los beneficiarios han podido vivir experiencias muy interesantes que han maximizado sus resultados personales de aprendizaje y su sentido de la iniciativa. Esto demuestra que los enfoques innovadores se pueden aplicar en la inserción laboral de personas vulnerables y confirma que la innovación es clave para garantizar unas trayectorias profesionales útiles para los jóvenes extranjeros en riesgo de exclusión.

Puede ampliar información sobre el trabajo del CIES en colaboración con el sector privado, consulte:
https://youtu.be/_QrNJwT3-hM

En segundo lugar, es crucial que todas las partes implicadas hagan un uso adecuado de la financiación de la UE, especialmente en el contexto del Marco Financiero Plurianual 2021-2027 (MFP) de la UE. Tal y como destaca el Plan de acción en materia de integración e inclusión para 2021-2027 de la UE, a lo largo de los próximos seis años, la UE seguirá desempeñando un papel clave en el apoyo a todas las partes interesadas en el proceso de integración, también financiando la creación de asociaciones pertinentes entre dichas partes interesadas.



21 Mastrodascio, M (2021) Toolkit for Labour Integration: The Italian Context. [Presentación de la ponencia] *LIME Capacity Building in Rome*, 19 de mayo de 2021.

22 A este respecto, véase también la web del Centro Europeo de Gestión de las Políticas de Desarrollo (ECDPM, pos sus siglas en inglés). Mapping Private Sector Engagement along migration cycle (2020), disponible en <https://ecdpm.org/wp-content/uploads/Mapping-Private-Sector-Engagement-Along-Migration-Cycle-Full-Report-ECDPM-March-2020.pdf>

Con el marco financiero plurianual 2021-2027, la Comisión Europea ha propuesto que el próximo Fondo de Asilo y Migración (FAM) se concentre en apoyar las medidas personalizadas que se aplican en las primeras fases de la integración. Según el acuerdo alcanzado entre el Parlamento de la UE y el Consejo, el FAM debe contribuir —entre otros objetivos— a apoyar a los NTP para que desde el primer momento se integren de forma efectiva en la sociedad anfitriona. Los fondos del FAM podrían asignarse a los entes locales y regionales para que ayuden a las personas a integrarse en su comunidad²³.

Mientras tanto, las intervenciones de apoyo a la inclusión laboral de los migrantes también podrían financiarse en el marco del Fondo Social Europeo Plus (FSE+) que financia la implementación de los principios del Pilar europeo de derechos sociales a través de acciones en el ámbito del empleo, la educación y competencias y la inclusión social.

Además, el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) apoya la inclusión mediante infraestructuras, equipamiento y el acceso a servicios de educación, empleo, vivienda, sociales y sanitarios. Las acciones específicas que abordan la inclusión de los ciudadanos de la UE de origen migrante también pueden financiarse dentro del marco del programa Ciudadanos, Igualdad, Derechos y Valores (CERV, por sus siglas en inglés), el mayor fondo de la UE para promover y proteger los derechos fundamentales dentro de la UE.

En general, dada la importancia de los entes locales y regionales en la gestión del proceso de integración, la Comisión Europea también ha pedido medidas específicas que apoyen a los entes locales a la hora de acceder a los fondos de la UE para poner en marcha medidas de integración. De hecho, en el contexto del MFP 2021-2027, la Comisión propuso que se favoreciera el acceso de las autoridades locales a la financiación de la UE, facilitándoles una mejor información y dándoles una mayor participación en la preparación, ejecución y revisión de los programas nacionales correspondientes.

RECOMENDACIONES OPERATIVAS

1

Para saber más sobre los fondos disponibles de la CE, visite la página web dedicada a las oportunidades de financiación y licitación - Zona Única de Intercambio Electrónico de Datos (SEDIA, por sus siglas en inglés)

2

Los programas financiados por la UE arriba mencionados conllevan una colaboración entre diferentes tipos de organizaciones. Existen varios servicios de búsqueda para encontrar socios adecuados. Para encontrar agentes pertinentes que operen en el campo de la inclusión laboral de los NTP, las organizaciones de la sociedad civil pueden acceder a los servicios de búsqueda de socios para dar con organizaciones que quieran participar en las propuestas. La herramienta de búsqueda de socios puede ser de gran ayuda para encontrar colaboradores que tengan como objetivo activar o consolidar el enfoque de clúster en el campo de la inclusión laboral de los NTP. Dicha herramienta puede utilizarse para búsquedas de organizaciones por criterios geográficos o por tipo de organización.

²³ Para más información, consulte el Legislative Train Schedule (Calendario del tren legislativo), Propuesta de creación del Fondo de Asilo y Migración, <https://www.europarl.europa.eu/legislative-train/theme-new-boost-for-jobs-growth-and-investment/file-mff-asylum-and-migration-fund>

UNA INSTANTÁNEA SOBRE EL VALOR AÑADIDO DEL MEIC²⁴

Esta sección pretende ilustrar sobre los elementos clave del enfoque de clústeres que propone el MEIC. Ofrece una visión general de lo que es el MEIC y sobre el cómo y el por qué las organizaciones deberían participar en él.

¿QUÉ ES EL MEIC?

El MEIC pretende ser una agrupación voluntaria de organizaciones públicas, privadas y del tercer sector que operan en áreas específicas de la inclusión laboral de los nacionales de terceros países y que cuentan con una sólida experiencia en el campo de las intervenciones de integración e inclusión laboral. Los miembros del MEIC pueden ser organizaciones de la sociedad civil, organismos gubernamentales nacionales y locales, el sector privado y los sindicatos, que tienen experiencia y práctica reconocidas en el ámbito de la inclusión laboral de los NTP en la sociedad anfitriona en todas las etapas de sus trayectorias de inclusión. El MEIC quiere promover un enfoque de intervención común en el ámbito de la inclusión laboral de los NTP, para abordar las lagunas existentes y evitar que las intervenciones se solapen. Desde el punto de vista operativo, el MEIC tiene una doble ambición: por un lado, pretende fortalecer las capacidades a varios niveles de las múltiples partes interesadas, para que aborden las necesidades de inclusión de los NTP, y por otro, abogar por que las estrategias de inclusión de los NTP sean más eficaces y responsables. Por último, el clúster MEIC hace hincapié e integra plenamente el enfoque de género.

¿POR QUÉ DEBERÍA MI ORGANIZACIÓN ADHERIRSE AL MEIC?

El MEIC es un modelo de intervención compartida que puede capacitar a nuestras organizaciones para que aborden mejor las necesidades de inclusión laboral de los NTP a través de: el acceso a la información sobre lo que otras organizaciones están haciendo y sobre las lagunas existentes; el acceso a la orientación y el apoyo técnico; una mayor influencia y visibilidad en la toma de decisiones sobre la inclusión laboral; la búsqueda común de oportunidades de financiación y las oportunidades de asociación con otras organizaciones.

¿PUEDE MI ORGANIZACIÓN ACCEDER A LA ASISTENCIA TÉCNICA SI SE UNE AL MEIC?

Esta es la filosofía de LIME: «la unión hace la fuerza» y por eso creemos que compartir conocimientos e información puede ser beneficioso para todos. Por esta razón y en opinión de LIME, los miembros del MEIC pueden asesorarse mutuamente sobre cuestiones técnicas clave. Una vez activado el MEIC, también podemos contemplar entre todos la posibilidad de crear un servicio de ayuda operativa a distancia para responder a las posibles preguntas de los miembros.

¿QUÉ INFORMACIÓN PUEDO OBTENER DEL MEIC?

Juntos, a través del MEIC, podemos preparar evaluaciones de necesidades y llevar a cabo un análisis de las carencias que sirva para establecer las prioridades de financiación y las estrategias de los programas. Cuando compartimos información basada en los conocimientos y la experiencia de nuestras organizaciones, podemos ayudar a encontrar soluciones a problemas con un mayor alcance y contribuir a una mejora general de la calidad y la responsabilidad de la intervención de inclusión laboral.

¿QUÉ IMPLICA SER MIEMBRO DEL MEIC?

Nos gustaría emplear un enfoque participativo para establecer, junto con las organizaciones comprometidas, cuáles son los criterios y normas de adhesión al MEIC y qué significa ser un socio eficaz. En general, el compromiso de las organizaciones debe tener en cuenta algunos factores:

El compromiso es importante: el compromiso y la inversión de tiempo que implica una participación constante supone la capacidad de la organización de asistir a reuniones periódicas, aportar su granito de arena al desarrollo de la estrategia, compartir información relevante y oportuna para establecer mecanismos y herramientas de coordinación, ofrecer conocimientos técnicos cuando sea necesario, asumir el liderazgo del MEIC cuando se requiera y suscitar interés sobre las prioridades comunes de promoción.

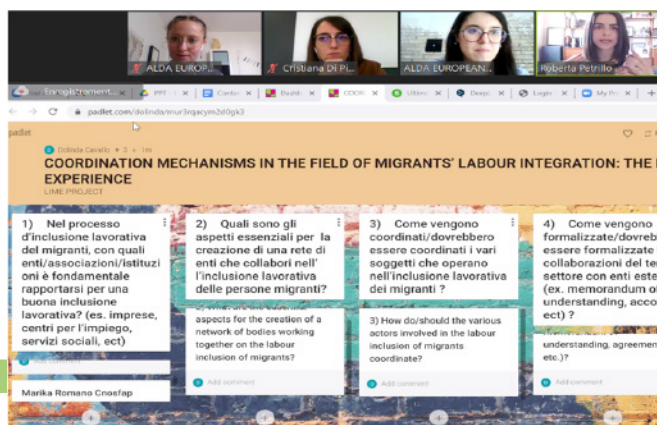
La igualdad de género importa: lo que supone comprometerse a integrar la igualdad de género en cada actividad del clúster e incluir el respeto a los principios de no discriminación.

El empoderamiento de los beneficiarios es importante: lo que implica estar dispuesto a participar en intervenciones que mejoren específicamente la participación y la responsabilidad de los beneficiarios.

¿QUÉ MÁS NECESITO SABER?

Para obtener más información sobre la filosofía de LIME:

<https://www.limeproject.eu/es/>



²⁴ Esta sección está inspirada en la guía "Humanitarian coordination and the cluster approach: a quick guide for local and national ORGANIZACIONES" editada por el Clúster de Educación Global, Traductores sin fronteras y Save the Children. La versión editable de esta guía se ha adaptado al objetivo específico del MEIC y al contexto específico de intervención.

Bibliografía

- Agranoff, R. (2003) *Leveraging Networks: a Guide for Public Managers Working across ORGANIZACIONES*. New Ways to Manage Series March. IBM Endowment for the Business of Government. Disponible en:
<https://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/LeveragingNetworks.pdf>
- Ambrosini, M. (2012) (a cura di), *Governare città plurali. Politiche locali per la cittadinanza e l'integrazione degli immigrati in Europa*. Milano, Franco Angeli.
- Basurto, X. & Speer, J. (2012) Structuring the calibration of qualitative data as sets for qualitative comparative analysis (QCA). *Field Methods*. 24(2), 155-174.
- Becattini, G. (1989) Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico. *Stato e Mercato*. 65, 111-128.
- Becattini, G. (1979) Dal "settore" industriale al "distretto" industriale. Alcune considerazioni sull'unità d'indagine dell'economia industriale. *Rivista di Economia e Politica Industriale*. 5(1), 7-21.
- Berg-Schlosser, D., De Meur, G., Rihoux, B. & Ragin, C.C. (2009) Qualitative comparative analysis (QCA) as an approach. En: Rihoux, B. & Ragin, C.C. (eds.) *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*. SAGE Publication Inc., pp. 1-18.
- Boccacin, L. (2007) Il terzo settore italiano: verso una partnership sociale? *Studi di sociologia*. 4, 367-385.
- Centro Studi e Ricerche IDOS, Centro Studi Confronti (2020), *Dossier Statistico Immigrazione 2020*, Roma, Idos.
- Centro Studi e Ricerche IDOS, Istituto di Studi Politici "S. PioV" (2019) *Osservatorio Romano sulle Migrazioni. Quattordicesimo Rapporto*. Roma, Centro Studi e Ricerche IDOS.
- Cepiku, D. (2014) Network performance: toward a dynamic multidimensional model. En: Keast, R., Mandell M.P. & Agranoff R. (eds.) *Network Theory in the Public Sector*. New York, Routledge, pp. 188-204.
- Cepiku, D. & Meneguzzo, M. (2011) Public administration reform in Italy: a shopping-basket approach to the new public management or the new Weberianism? *International Journal of Public Administration*. 34(1-2), 19-25.
- Cepiku, D. & Meneguzzo, M. (2004) Public Sector Networks: What Can We Learn from Different Approaches? En: Osborne, S.P., Jenei, G., Mc Laughlin, K. & Mike, K. (eds.), *Challenges of Public Management Reforms. Theoretical Perspectives and Recommendations*. Budapest, Budapest University, pp. 103-133.
- Cimagalli, F. (2013) Coesione sociale e nuove alleanze nel welfare locale. *Studi di Sociologia*. 3/4, 259-271.
- Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *Action Plan on the integration of third country nationals*, COM(2016) 377 final.
- Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *A European Agenda on Migration*, COM(2015) 240 final.
- Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *European Agenda for the Integration of Third-Country Nationals*, COM(2011) 455 final
- Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *A Common Agenda for Integration Framework for the Integration of Third-Country Nationals in the European Union*, COM(2005) 389 final.
- Consejería de Economía, Empleo y Hacienda - Comunidad de Madrid (2019) *Encuesta de Población Activa Resultados trimestrales - I Trimestre 2019*. España: Dirección General del Servicio Público de Empleo. Disponible en: <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM007988-2019-01.pdf>.
- Consejería de Economía, Empleo y Hacienda - Comunidad de Madrid (2018) *Encuesta de Población Activa Resultados trimestrales - IV Trimestre 2018*. España: Dirección General del Servicio Público de Empleo. Disponible en: <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM007988-2018-04.pdf>.
- Council of the European Union, *Common Basic Principles for Immigrant Integration Policy*. Bruselas: Nota de prensa de la reunión del Consejo de Justicia y Asuntos de Interior, 2618, 19 de noviembre de 2004.
- Cristofoli, D. & Markovic, J. (2016) How to make public networks really work: A qualitative comparative analysis. *Public Administration*. 94(1), 89-110.
- European Migration Network (2019). *Informe de síntesis de la Integración en el mercado laboral de los nacionales de terceros países en los Estados miembros de la UE*. Bruselas: Red Europea de Migración.
- Fiss, Peer C. (2011) Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of management journal*. 54(2), 393-420.
- Fondazione ISMU (2021) *Ventiseiesimo Rapporto sulle migrazioni 2020*, Milano, Franco Angeli.

- Garcés Velástegui, P. (2018) Latin American Integration as a Wicked Problem: The Case for a Plural Approach. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*. 13(1), 93-117.
- Gnone, M., Henry, G., Tarantino F. & Valetti R. (2020) *Guida alle imprese per l'inserimento lavorativo dei rifugiati*. Ires, Piemonte, Agenzia Piemonte, UNHCR, TENT Partnership for refugees, marzo 2020. Disponible en https://welcome.unhcr.it/wp-content/uploads/2020/07/GUIDA_IMPRESA_RIFUGIATI.pdf.
- Godino, A. & Barrientos, D. (2020) Permitted to work but lacking opportunities to integrate – asylum seekers and refugees on the mezzanine in Spain. En: Galgóczi, B. (ed.) *Betwixt and between: Integrating refugees into the EU labour market*. Bruselas, Etui, pp. 219-245.
- Goźdiak, E.M., Main, I. & Sutter, B. (2020) *Europe and Refugee Response. A Crisis of Values?* Londres-Nueva York, Routledge.
- Hellström, E. (2001) *Conflict cultures: Qualitative comparative analysis of environmental conflicts in forestry*. Silva Fennica Monographs 2. Helsinki, Finnish Society of Forest Science, Finnish Forest Research Institute 2001.
- Kenis, P. & Provan K.G. (2009) Towards an Exogenous Theory of Public Network Performance. *Public Administration*. 87 (3), 440-456.
- Kickert, W.J.M., Klijn, E.H. & Koppenjan J.F.M. (1997) *Managing Complex Networks, Strategies for the Public Sector*. Londres, Sage.
- Kitchener, M., Beynon, M. & Harrington, C. (2002) Qualitative comparative analysis and public services research: Lessons from an early application. *Public Management Review*. 4(4), 485-504.
- Klijn, E-H., Steijn, B. & Edelenbos J. (2010) The impact of network management on outcomes in governance networks. *Public Administration*. 88(4), 1063-1082.
- Kooiman, J. (ed.) (1993) *Modern Governance: New Government-Society Interactions*. Londres, Sage.
- Lucidarme, S., Cardon, G. & Willem, A. (2014) The interplay of determinants of network effectiveness: a comparative study of health promotion networks. En: *EURAM 2014: Waves and Winds of Strategic Leadership, Papers. European Academy of Management*, 3-6 junio 2014, Valencia (España). Gent, UGent publication. Disponible en: <http://hdl.handle.net/1854/LU-4410700>
- Mandell, M.P. (2010) *Learning the Three "R's" of Networks Roles, Rules and Responsibilities*. [Discurso] Universidad de Lugano, octubre.
- Mandell, M.P. & Keast, R. (2008) Evaluating the effectiveness of interorganizational relations through networks: Developing a framework for revised performance measures. *Public Management Review*. 10(6), 715-731.
- Marchetti, C. (2006) *Un mondo di rifugiati. Migrazioni forzate e campi profughi*. Bolonia, EMI, Collana Alfazeta Observer.
- Marx, A. & Dusa A. (2011) Crisp-Set Qualitative Comparative Analysis (csQCA), Contradictions and Coherencia Benchmarks for Model Specification. *Methodological Innovations Online*. 6, 103-148.
- Marx, A. (2010) Crisp-set qualitative comparative analysis (csQCA) and model specification: Benchmarks for future csQCA applications. *International journal of multiple research approaches*. 4(2), 138-158.
- Mayring, P. (2000) Qualitative content analysis. *Forum Qualitative Sozialforschung*. 1(2), 1-10.
- McGuire, M. & Agranoff R. (2011) The limitations of public management networks. *Public Administration*. 89(2), 265-284. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01917.x>
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2019) *La presenza dei migranti nella città metropolitana di Roma Capitale 2019*, Rapporti di ricerca sull'immigrazione.
- Disponible en <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/studi-e-statistiche/Documents/La%20presenza%20dei%20migranti%20nelle%20aree%20metropolitane,%20anno%202019/RAM-2019-Roma-Capitale.pdf>
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2018) *La presenza dei migranti nella città metropolitana di Roma Capitale 2018*, Rapporti di ricerca sull'immigrazione.
- Disponible en: <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/studi-e-statistiche/Documents/La%20presenza%20dei%20migranti%20nelle%20aree%20metropolitane,%20anno%202018/RAM-2018-Roma-Capitale.pdf>.
- Organisation for Economic Co-operation and Development & United Nation High Commissioner for Refugees (2018) Engaging with Employers in the hiring of Refugees. Un plan de acción de 10 puntos para las partes interesadas para empresas contratantes, refugiados, gobiernos y sociedad civil. Disponible en: <https://www.unhcr.org/5adde9904>.
- O'Toole, L.J. (1997) Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration. *Public Administration Review*. 57, 45-52.
- Pozzoli, L. (2009) Integrazione: casa, relazioni, territorio. En: 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.
- Provan, K.G. & Kenis, P.N. (2008) Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 18 (2), 229-252.
- Provan, K.G. & Milward H.B. (2001) Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public Administration Review*. 61(4), 414-23.
- Provan, K.G. & Milward, H.B. (1995) A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems. *Administrative Science Quarterly*. 40(1), 1-33. Disponible en: <https://doi.org/10.2307/2393698>.

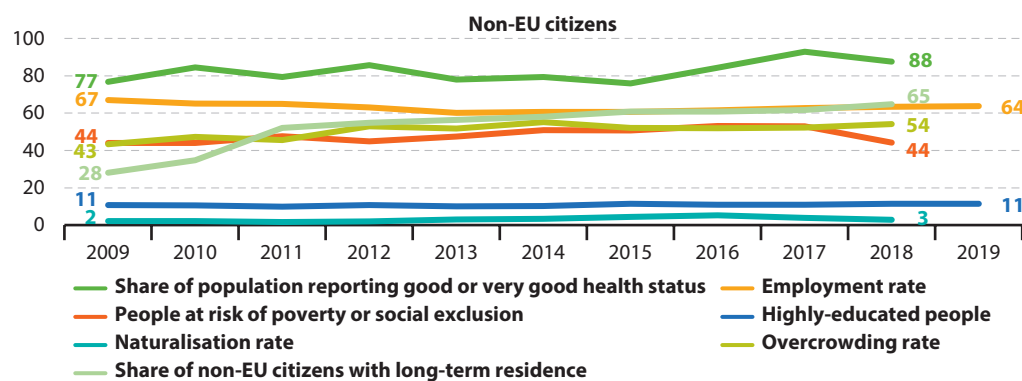
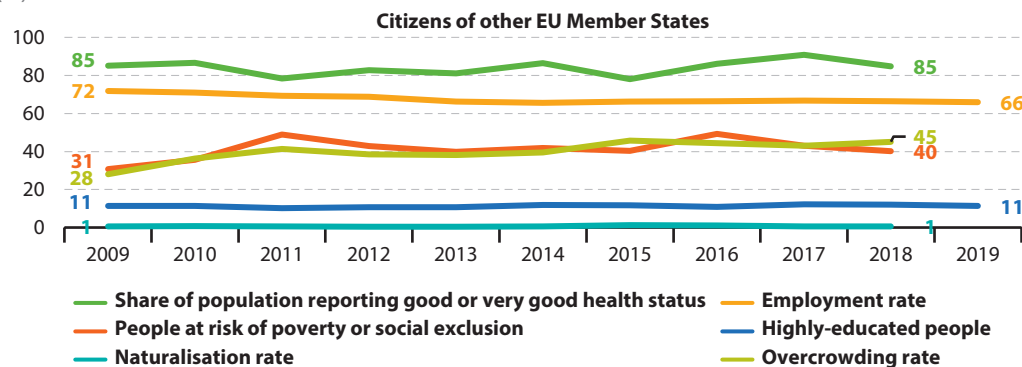
- Raab, J., Mannak, R.S. & Cambré, B. (2015) Combining structure, governance, and context: A configurational approach to network effectiveness. *Journal of public administration research and theory*. 25(2), 479-511.
- Raab, J. & Milward, B. (2013) Building a configurational theory of network performance. *boletín del ESADE*.
- Ragin, C.C. (2008) *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. Chicago y Londres, University of Chicago Press.
- Ragin, C.C. (2000) *Fuzzy-set social science*. Chicago y Londres, University of Chicago Press.
- Ragin, C.C. & Fiss, P.C. (2008) Net effects analysis versus configurational analysis: An empirical demonstration. En: Ragin, C.C. (ed.) *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. Chicago y Londres, University of Chicago Press, pp. 190-212.
- Ragin, C.C. (1987) *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Berkeley-Los Angeles-Londres, University of California Press.
- Rihoux, B., Álamos-Concha, P., Bol, D., Marx, A. & Rezsöhazi, I. (2013) From niche to mainstream method? A comprehensive mapping of QCA applications in journal articles from 1984 to 2011. *Political Research Quarterly*. 66(1), 175-184.
- Rihoux, B., and Marx, A. (2013). QCA, 25 years after "The comparative method" mapping, challenges, and innovations—Mini-Symposium. *Political Research Quarterly*, 66(1), 167-235.
- Rihoux, B., Rezsöhazi, I. & Bol, D. (2011) Qualitative comparative analysis (QCA) in public policy analysis: an extensive review. *German policy studies*. 7(3), 9-82.
- Rihoux, B. & Lobe, B. (2009) The case for qualitative comparative analysis (QCA): Adding leverage for thick cross-case comparison. En: Byrne, D. & Ragin, C.C. (eds) *The Sage handbook of case-based methods*. Londres-Thousand Oaks-NuevaDelhi-Singapur, Sage publication, pp. 222-242.
- Rittel, H.W. & Webber, M. (1973) Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*. 4(2), 155-169.
- Rossi, G. (2008) La sfida delle partnership sociali nei servizi alla persona. *Politiche sociali e servizi*. 2, 127-144.
- Sarli, A (2019) *L'inclusione socio-lavorativa dei rifugiati: il dinamismo della società civile*. Paper ISMU - Marzo.
- Schneider, C.Q. & Wagemann, C. (2012) *Set theoretic methods for the Social Sciences: A Guide to Qualitative Comparative Analysis*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Schneider, C.Q. & Wagemann, C. (2009) Standards of good practice in qualitative comparative analysis (QCA) and fuzzy-sets. *Comparative Sociology*. 9(3), 397-418.
- Stone, D. (2008) Global Public Policy, Transnational Policy Communities, and their Networks. *Policy Studies Journal*. 36(1), 19-38.
- Tratado de Lisboa*. Amending the Treaty on European Union and the Treaty establishing the European Community, OJEU, 2007/C 306/01.
- Turrini, A., Cristofoli, D., Frosini, F. & Nasi, G. (2010) Networking literature about determinants of network effectiveness. *Public Administration*. 88(2), 528-550.
- United Nation High Commissioner for Refugees Italia. (2015) L'anno della crisi dei rifugiati in Europa, 27 gennaio 2016. Disponibile en: <https://www.unhcr.org/it/notizie-storie/storie/2015-lanno-della-crisi-dei-rifugiati-in-europa/> [accesso el 10 de mayo de 2019].
- Verweij, S., Klijn E-H., Edelenbos J. & Van Buuren A. (2013) What makes governance networks work? A fuzzy set qualitative comparative analysis of 14 Dutch spatial planning projects. *Public Administration*. 91(4), 1035-1055. Disponibile en: <https://doi.org/10.1111/padm.12007>.
- Vitiello, M. (2016) La crisi dei rifugiati e il sistema europeo comune di asilo: che cosa non ha funzionato? *Meridiana*. 86, 145-165.
- Wang, W. (2016) Exploring the determinants of network effectiveness: The case of neighbourhood governance networks in Beijing. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 26(2), 375-388. Disponibile en: [doi:10.1093/jopart/muv017](https://doi.org/10.1093/jopart/muv017).
- Zanfrini, L. (2020) *Un salto di qualità nella governance dell'immigrazione e della sua valorizzazione economica. Discussion Paper predisposto nell'ambito del progetto "Italia 2030"*, Milán, ISMU.

Anexos

Italy

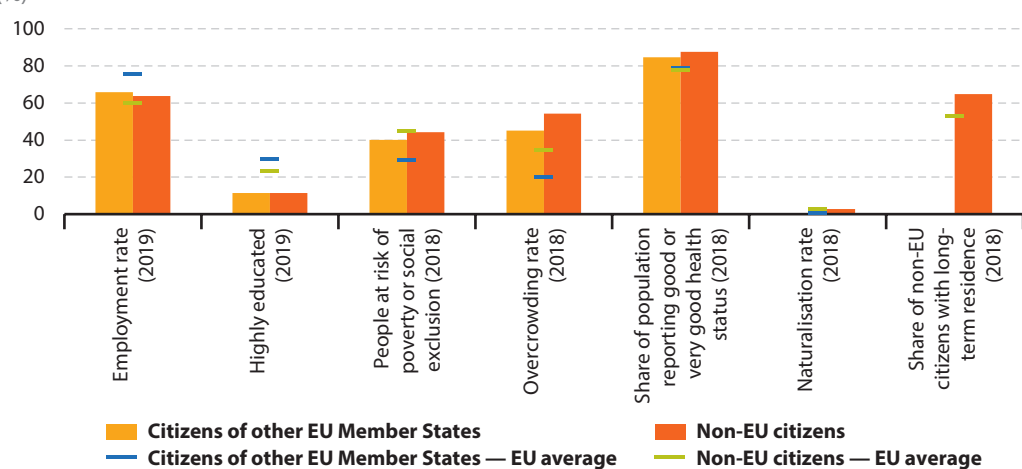
Time series, 2009-2019

(%)



Latest results compared with EU-27 averages

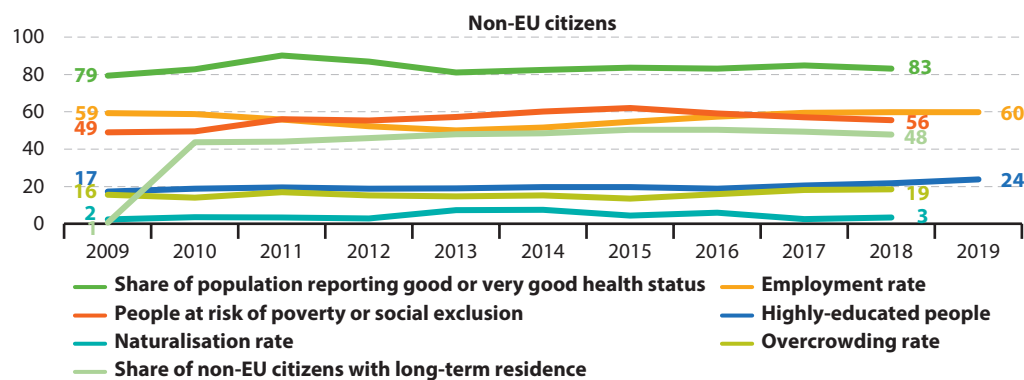
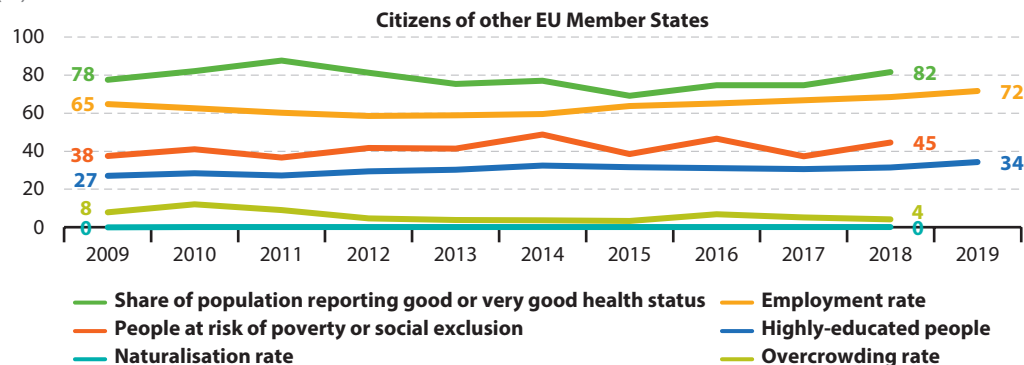
(%)



Spain

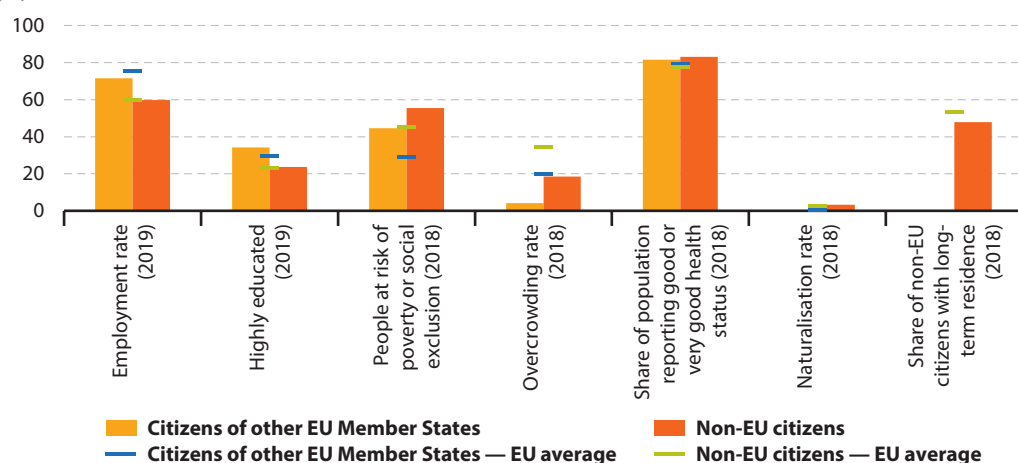
Time series, 2009-2019

(%)



Latest results compared with EU-27 averages

(%)



Fuente: Eurostat, Migrant Integration Statistics, edición 2020, p. 131.

Expresiones de gratitud

Este documento fue escrito durante la época de la pandemia SARS-CoV-2 cuando la interacción se volvió virtual y la belleza de reunirse en un mismo espacio geográfico y del tiempo adecuado para desarrollar reflexiones y discusiones se fue perdiendo paulatinamente.

El trabajo en equipo constante permitió la producción del MEIC Toolkit gracias también a la participación de diferentes actores socioeconómicos.

Por la contribución fundamental a la investigación, los autores desean agradecer

A buon diritto onlus

Agricoltura Capodarco, società cooperativa sociale

Agenzia Habeshia per la Cooperazione allo Sviluppo

Associazione Laboratorio 53 Onlus

Associazione Sensacional Onlus

Baobab Experience

CIES onlus

CivicoZero, società cooperativa sociale, Onlus

CNOS-FAP

Fondazione Adecco per le Pari Opportunità

Save the Children Italia Onlus

Terre des Hommes Italia Onlus

Agencia para el Empleo Ayuntamiento de Madrid

Asociación Madrid Empleo y Desarrollo - AMED

Diaconía Madrid

Comisión Española de Ayuda al Refugiado - CEAR

Federación de Plataformas Sociales Pinardi

Fundación Juan Ciudad

Guaraní ONG

Orden Hospitalaria de San Juan de Dios

Solidaridad Sin Fronteras

Red Araña

Red Interlavapiés

Provivienda

Grupo de trabajo

Todos los socios del proyecto Lime

En particular:

Unidad de Investigación Universitaria LUMSA

Folco Cimagalli, coordinador científico

Filippo Giordano, investigador principal

Cristiana Di Pietro, investigadora junior

Marco Mastrodascio, investigador junior

CIES Onlus

Enza Roberta Petrillo, investigadora principal

Martina Ruggiero, coordinadora local

Loredana Gionne, Experta en Monitoreo y Evaluación

Margherita Valori, experta en coaching profesional

Monica D'Angelo, experta en orientación laboral

ALDA

Dolinda Cavallo, coordinador de proyecto