

Un capitale umano inutilizzato II  
Barriere all'inserimento di migranti in posti di lavoro  
qualificati e misure di contrasto:  
Il punto di vista delle imprese

Rapporto complessivo del progetto di ricerca

Elena Vanzo, Paolo Attanasio, Hermann Atz

Bolzano, 2014

	<b>Istituto di ricerca</b>	
<b>Piazza Domenicani 35 I-39100 BOLZANO</b> Tel.: +39-0471-970115 Fax: +39-0471-978245 <b>info@apollis.it</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"><p>Sozialforschung und Demoskopie</p><p><b>apollis</b></p><p>Ricerche Sociali e Demoscopia</p></div>	
		
<b>EUROPÄISCHER SOZIALFONDS - FONDO SOCIALE EUROPEO</b>		
 <small>Europäische Union Unione europea</small>	 <small>AUTONOME PROVINZ BOZEN - SÜDTIROL Abteilung 39 Europa-Angelegenheiten ESF-Amt</small>	 <small>PROVINCIA AUTONOMA DI BOLZANO - ALTO ADIGE Ripartizione 39 Affari comunitari Ufficio FSE</small>

## **Altri report del progetto:**

apollis (2014): Un capitale umano inutilizzato II. Barriere all'inserimento di migranti in posti di lavoro qualificati e misure di contrasto: Il punto di vista delle imprese. Compendio statistico di un'analisi empirica, Bolzano: apollis.

Attanasio, Paolo (2013a): Un capitale umano inutilizzato II. Barriere all'inserimento di migranti in posti di lavoro qualificati e misure di contrasto: Il punto di vista delle imprese – Indagine qualitativa preliminare. Documento di lavoro, Bolzano: apollis.

Attanasio, Paolo (2013b): Un capitale umano inutilizzato. Le qualificazioni dei lavoratori stranieri in provincia di Bolzano come punto di partenza per la loro integrazione nel mercato del lavoro locale. Rapporto complessivo del progetto, Bolzano: apollis.

Benedikter, Thomas (2011): Beschreibung der Situation am Südtiroler Arbeitsmarkt. Vorstudie im Rahmen des Projektes "Ungenutztes Humankapital. Qualifikationen von Zuwanderern in Südtirol als Ausgangspunkt für deren Integration am heimischen Arbeitsmarkt", Arbeitsbericht, Bozen: apollis.

Vanzo, Elena (2014): Un capitale umano inutilizzato II. Barriere all'inserimento di migranti in posti di lavoro qualificati e misure di contrasto: Il punto di vista delle imprese. Rapporto di ricerca di un'indagine empirica, Bolzano: apollis.

Cit.: Vanzo, Elena /Attanasio, Paolo /Atz, Hermann (2014): Barriere all'inserimento di migranti in posti di lavoro qualificati e misure di contrasto: Il punto di vista delle imprese (Un capitale umano inutilizzato II). Rapporto complessivo del progetto di ricerca, Bolzano: apollis.

Progetto numero: 681

Coordinatore progetto: Hermann Atz

Bolzano, 2014

## Indice

<b>Il contesto.....</b>	<b>4</b>
<b>Obiettivi del progetto.....</b>	<b>5</b>
<b>Metodo e realizzazione.....</b>	<b>6</b>
<b>Risultati.....</b>	<b>8</b>
<b>Cenni sul mercato del lavoro in Alto Adige.....</b>	<b>8</b>
<b>Le interviste qualitative e il sondaggio telefonico.....</b>	<b>8</b>
<b>Il reclutamento di nuovo personale.....</b>	<b>11</b>
<b>Le professioni di difficile reperimento.....</b>	<b>12</b>
<b>Le competenze linguistiche.....</b>	<b>15</b>
<b>Titoli di studio esteri e riconoscimento.....</b>	<b>15</b>
<b>Competenze culturali.....</b>	<b>16</b>
<b>La gestione quotidiana della diversità.....</b>	<b>17</b>
<b>Vantaggi/svantaggi dell’inserimento lavorativo dei migranti.....</b>	<b>18</b>
<b>Misure auspiccate per migliorare l’occupazione straniera.....</b>	<b>20</b>
<b>Conclusioni.....</b>	<b>21</b>
<b>Proposte operative.....</b>	<b>24</b>

## Il contesto

Le persone che sono venute in Alto Adige per trovare un lavoro ed una vita migliore lavorano spesso in occupazioni che, in relazione alle loro competenze e alla loro formazione, richiedono una preparazione molto minore e per tale ragione risultano difficilmente soddisfacenti. In un certo senso questa svalutazione professionale è parte del prezzo da pagare per chi si trasferisce in un altro paese senza in realtà essere stato chiamato. Ma stando al fatto che l'economia altoatesina necessita soprattutto di lavoratori qualificati, dovrebbe essere nell'interesse di tutti trovare dei modi che rendano possibile un sempre migliore utilizzo del potenziale professionale dei lavoratori immigrati.

Un migliore utilizzo del capitale umano delle persone immigrate rappresenta un fondamentale fattore di crescita, migliora la qualità di vita degli interessati, alleggerisce il carico sui servizi sociali, e favorisce l'integrazione dei/delle migranti nella società. Con il precedente progetto "Un capitale umano inutilizzato. Le qualificazioni dei lavoratori stranieri in provincia di Bolzano come punto di partenza per la loro integrazione nel mercato del lavoro locale" (cfr. Attanasio 2013b), d'ora in avanti indicato come progetto precedente, **apollis** ha cercato di porre in luce la situazione della manodopera straniera non comunitaria nel mercato del lavoro locale, con l'obiettivo di individuare quegli elementi che ne impediscono il pieno e vantaggioso utilizzo a beneficio sia dell'economia provinciale che della forza lavoro stessa, contribuendo così alla sua piena integrazione nel tessuto socio-economico locale.

Il progetto Capitale Umano I ha inoltre messo in luce l'esistenza, in provincia di Bolzano, di una forza lavoro immigrata con mediamente un buon livello di istruzione, ma spesso sottoutilizzata in rapporto alle proprie competenze, perlopiù concentrata in pochi settori produttivi (turismo, servizi alla persona e pulizie per le donne, industria, turismo ed edilizia per gli uomini), dove svolge in buona parte mansioni di basso livello, anche se presente da diversi anni nella nostra provincia. La forza-lavoro migrante è caratterizzata anche da una forte stabilità, e che fa della permanenza su questo territorio il proprio progetto di vita a lungo termine.

## Obiettivi del progetto

Il presente progetto realizzato da **apollis** con il finanziamento del Fondo sociale europeo e supportato dalla Provincia Autonoma di Bolzano vuole mettere in luce il punto di vista dei datori di lavoro (e dalle loro organizzazioni) in merito alle principali difficoltà riscontrate e percepite sia nell'assunzione che nella gestione di personale di origine straniera, allo scopo di verificare, ed eventualmente completare, le criticità emerse nel corso del primo progetto.

Al termine della fase empirica della ricerca è stata inoltre elaborata una "road map" che propone una serie di misure per migliorare l'integrazione delle forze di lavoro straniere nel mercato del lavoro altoatesino e per far diminuire il "mismatch" esistente tra le loro qualificazioni scolastiche/professionali e le attività effettivamente svolte.

Quando si parla di capitale umano inutilizzato, sono importanti sia le qualifiche formali (diplomi scolastici, qualifiche professionali, certificati linguistici, ecc.) sia le competenze informali. Il gruppo di lavoro del progetto ha individuato alcuni fattori che potrebbero influire sul *mismatch* nel mercato del lavoro, e quindi sui motivi del capitale umano inutilizzato, quali ad esempio il mancato/difficoltoso riconoscimento dei diplomi, profili scolastici diversi dai nostri, scarse competenze linguistiche, deficit informativi sulle possibilità offerte dal mercato del lavoro, barriere culturali, pregiudizi dei datori di lavoro, mancanza di qualifiche supplementari, maggiori possibilità di guadagno in lavori con carenza di personale.

## Metodo e realizzazione

Il presente progetto si compone dei seguenti moduli:

- **Modulo 1: conduzione di interviste qualitative.**

Tramite la conduzione di interviste qualitative si è voluto cercare di chiarire le principali difficoltà riscontrate e percepite dai datori di lavoro (e dalle loro organizzazioni) sia nell'assunzione che nella gestione di personale di origine straniera. I datori di lavoro da intervistare sono stati selezionati cercando di coprire i settori dove maggiore è la presenza di forza-lavoro non comunitaria, dando preferenza a quelle che presentano una buona percentuale di lavoratori migranti (Attanasio 2013b). Si è dunque proceduto ad intervistare i direttori (o i responsabili delle risorse umane) di due imprese del settore alimentare, una edilizia, una del settore turistico-alberghiero, due manifatturiere, una di servizi alla persona e una nel settore del recupero e trattamento dei rifiuti, sulla base di una traccia aperta di intervista. Una traccia di intervista più generale è stata invece utilizzata per colloqui orientativi iniziali con il dirigente del settore lavoro dell'amministrazione provinciale, con un rappresentante sindacale, nonché con i responsabili del personale di due organizzazioni datoriali di categoria e di una società altoatesina per il marketing territoriale e l'insediamento di imprese. Durante l'autunno del 2013 sono state realizzate complessivamente 13 interviste.<sup>1</sup>

- **Modulo 2: sondaggio tra i responsabili delle risorse umane.**

La seconda parte del progetto ha previsto un sondaggio tra i responsabili delle risorse umane nelle aziende per analizzare le barriere o gli ostacoli che vedono i datori di lavoro e per individuare quali misure vengono considerate importanti anche per le aziende (Vanzo 2014). Le aziende contattate per l'indagine telefonica dovevano soddisfare i seguenti requisiti: dovevano essere aziende "medio-grandi" attive, quindi registrate nel registro delle imprese della Camera di Commercio e dovevano rientrare nei settori dell'industria, delle costruzioni, del settore alberghiero e della ristorazione e di altri servizi (sono stati esclusi i settori dell'agricoltura, del commercio e l'amministrazione pubblica). A questo campione è stata aggiunta anche una lista di aziende fornita dall'Ufficio del lavoro comprensiva di imprese di almeno 10

---

<sup>1</sup> Nel report specifico sono riportati i nomi delle persone intervistate (Attanasio 2013a).

dipendenti e con un'alta percentuale di dipendenti provenienti da Stati extra-UE (almeno il 22%). Le aziende gestite da stranieri e le aziende con soli occupati stranieri sono state escluse dal campione. Questo campione è stato selezionato proprio per raggiungere più aziende possibili che occupano personale straniero. Il campione non è quindi rappresentativo per il totale delle aziende del territorio provincia. L'indagine è stata realizzata nei mesi di aprile e maggio 2014 dal laboratorio telefonico di Apollis a Bolzano e sono state realizzate complessivamente 309 interviste.

● **Modulo 3: redazione di una "road map".**

La base della road map è composta dalle proposte operative formulate durante il progetto precedente in accordo con diversi esperti del settore per promuovere il miglioramento della posizione dei lavoratori e delle lavoratrici migranti nel mercato del lavoro locale. Queste proposte sono state in parte rielaborate alla luce dei nuovi risultati emersi e sono state integrate dalle misure considerate importanti dalle imprese.

Questo documento è una sintesi conclusiva dell'intero lavoro di ricerca condotto, cui fa seguito la formulazione di una serie di proposte operative per contribuire da una parte al miglioramento della posizione dei lavoratori e delle lavoratrici migranti nel mercato del lavoro provinciale, e dall'altra al superamento del *mismatch* fra domanda e offerta di lavoro.

## Risultati

### Cenni sul mercato del lavoro in Alto Adige

Negli ultimi decenni il mercato del lavoro in Alto Adige si è sviluppato in modo molto dinamico (uno dei principali motori è il risultato della forte immigrazione in questo periodo), ma dalla fine del 2011 in Alto Adige il trend della crescita occupazionale è risultato piuttosto piatto. I dati del recente "Rapporto sul mercato del lavoro in provincia di Bolzano"<sup>2</sup> che fanno riferimento al periodo novembre 2013 – aprile 2014 parlano chiaro: l'occupazione dipendente è cresciuta solo di un +0,1% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, si tratta di una crescita praticamente nulla. Il mercato del lavoro si trova in crescente difficoltà: le situazioni più critiche si registrano nell'edilizia, nel commercio, nel settore alberghiero e ristorativo e nella Pubblica Amministrazione.

Queste difficoltà del mercato del lavoro correlano con l'andamento del tasso di disoccupazione che nel corso di un anno è passato dal 4,6% al 4,7% ed il cui trend tende verso l'alto. I valori registrano tassi preoccupanti in particolare per i giovani (12,2% nel 2013) e per gli extracomunitari (20,6% sempre nel 2013), che risultano il gruppo proporzionalmente più colpito dalla crisi in atto.<sup>3</sup>

### Le interviste qualitative e il sondaggio telefonico

#### Dati strutturali del campione intervistato

Il campione di aziende contattato per l'indagine telefonica era composto da 309 aziende, di cui quasi un terzo rientra nel settore alberghiero e della ristorazione, il 28% nel settore dei servizi, il 22% nel settore edile e il 18% è composto da aziende operanti nel settore manifatturiero. La selezione delle aziende è stata effettuata, come già accennato, non seguendo il criterio della rappresentatività, ma selezionando quel-

---

<sup>2</sup> Provincia Autonoma di Bolzano – Alto Adige, Ripartizione 19 – Lavoro, Rapporto sul mercato del lavoro in provincia di Bolzano 2013/2 Maggio - Ottobre 2013.

<sup>3</sup> Per approfondimenti sulla situazione del mercato del lavoro in Alto Adige si rimanda al report di Benedikter Thomas (2011).

le aziende che hanno una percentuale relativamente elevata di lavoratori stranieri. Per questo motivo sono stati selezionati solo alcuni settori produttivi e si sono privilegiate le aziende di medie-grandi dimensioni.

Il 17% delle aziende contattate occupa fino a 9 dipendenti, poco più del 40% delle aziende tra i 10 ed i 19 dipendenti, quasi un quarto delle aziende occupa tra i 20 ed i 49 addetti, il 18% delle aziende occupa più di 50 dipendenti.<sup>4</sup>

Le sedi delle aziende contattate sono dislocate in tutti i comprensori della Provincia di Bolzano. Poco più di un terzo delle aziende è dislocata in comuni urbani, i restanti due terzi in comuni rurali.

Il 9% delle aziende interpellate ha dei titolari di nazionalità italiana e straniera, il 91% delle aziende ha invece titolari di sola cittadinanza italiana. (Le aziende con soli dipendenti stranieri sono stati esclusi dallo studio – per la composizione del campione si veda sopra).

### **Il personale straniero**

Il 38% delle aziende interpellate occupano solo addetti di nazionalità italiana, mentre il 62% delle aziende del campione occupa attualmente dei lavoratori e delle lavoratrici straniere, con un picco dell'87% delle aziende occupate nel settore alberghiero e della ristorazione.

Nel 46% delle aziende lavorano addetti provenienti da Paesi Comunitari (con l'aggiunta di lavoratori/trici svizzeri/e) e nel 42% delle aziende lavorano (anche) dipendenti provenienti da Paesi extracomunitari. Nel settore alberghiero e della ristorazione si registra una percentuale molto più alta della media di addetti stranieri: il 70% di queste aziende occupa personale proveniente da Paesi Comunitari e poco più della metà personale extracomunitario.

Vista la particolarità del bilinguismo della Provincia di Bolzano è stata posta anche la domanda in merito alla presenza in azienda di lavoratori stranieri che non siano però di madrelingua tedesca o italiana, in quanto questi lavoratori (in gran parte provenienti da Austria e Germania) risultano avvantaggiati nell'inserimento nel mercato del lavoro ri-

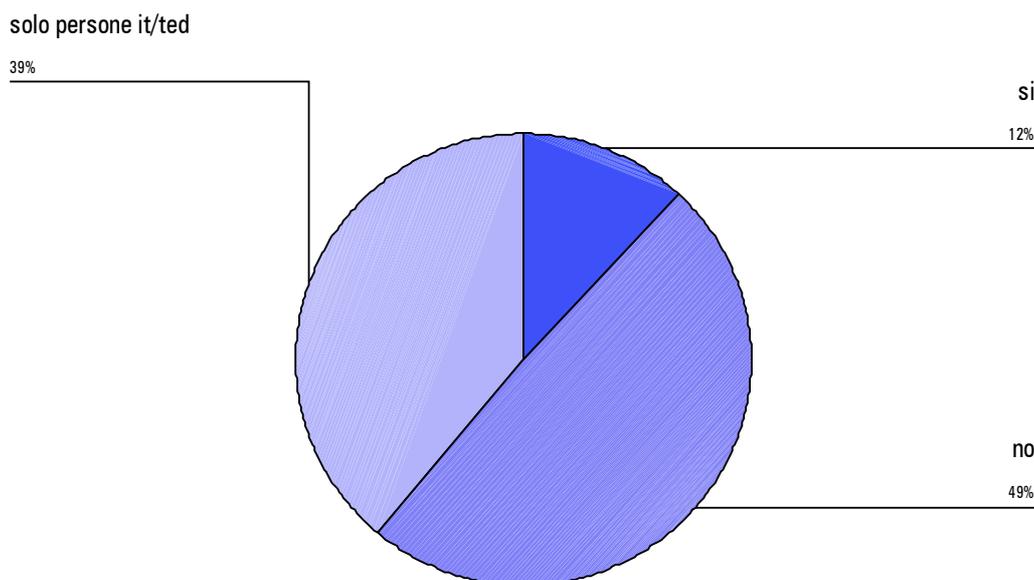
---

<sup>4</sup> In fase preliminare è stato deciso di selezionare solo le aziende medio-grandi con almeno 10 dipendenti per puntare l'attenzione su quelle aziende con un maggior numero di dipendenti stranieri ed escludendo così tutte le aziende più piccole (che sono la grande maggioranza). Dalle interviste è emerso che l'indicazione relativa al numero di dipendenti non era aggiornata, per questo nel campione rientrano lo stesso aziende con meno di dieci dipendenti.

spetto agli stranieri con madrelingua né italiana né tedesca. In tal caso, la percentuale di persone straniere scende dal 62% di aziende con personale straniero in generale al 53% di aziende che occupa effettivamente addetti che hanno una madrelingua diversa dall'italiano e dal tedesco.

Nel 12% di tutte le aziende intervistate ci sono addetti stranieri né di madrelingua tedesca né di quella italiana che occupano posti di responsabilità/decisionali: tale percentuale cresce all'aumentare della dimensione aziendale, arrivando al 24% tra le aziende di più grande dimensione. Per quanto riguarda le aziende che occupano personale straniero, in un'azienda su cinque si trova personale straniero che occupa posti di responsabilità, e tale percentuale cresce, fino ad arrivare al 30%, nelle aziende di maggiori dimensioni.

#### Aziende con personale straniero in posti di responsabilità



#### Grafico 1

Tra le aziende che – pur avendo collaboratori di madrelingua non italiana o tedesca – non occupano addetti stranieri in posti decisionali e di responsabilità, il 14% crede che la probabilità che nei prossimi anni vengano occupati tali posti da parte di personale straniero sia piuttosto alta, le aziende restanti con gli stessi requisiti credono che tale probabilità risulti piuttosto bassa.

## Il reclutamento di nuovo personale

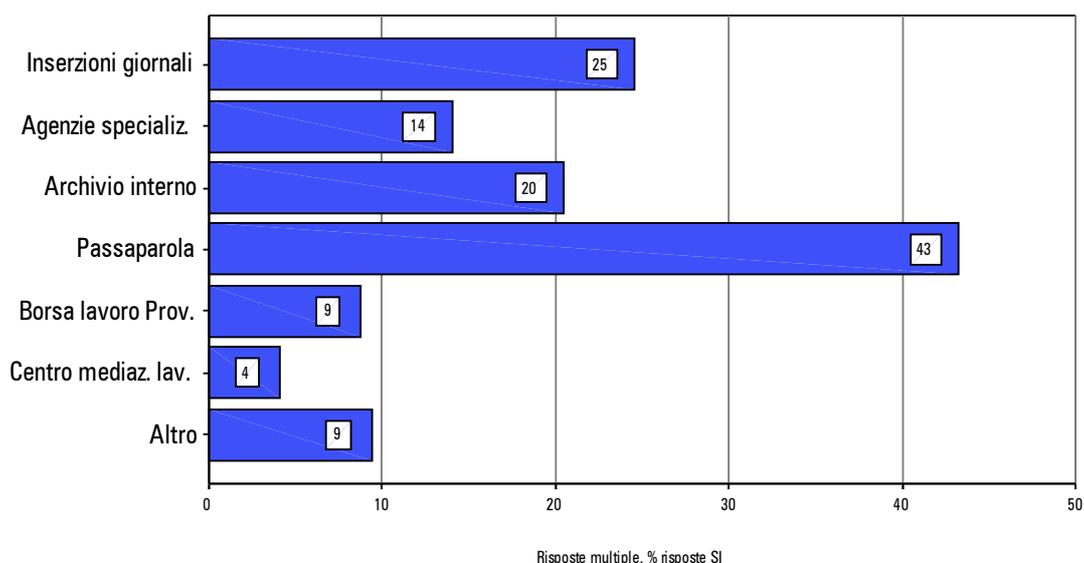
Sia l'analisi qualitativa che quella quantitativa hanno messo in luce metodi di ricerca del personale basati sui cosiddetti canali informali, come il passaparola o le conoscenze personali.

Nel dettaglio, l'indagine quantitativa evidenzia come i canali più importanti per instaurare un rapporto di lavoro siano rappresentati principalmente dal passaparola, quindi dalla segnalazione di possibili candidati al datore di lavoro da parte di dipendenti, amici o da parte del direttivo (75%), dall'archivio interno aziendale con le domande di assunzione depositate spontaneamente dai candidati (53%) e dalle inserzioni pubblicitarie sui giornali (45%). Meno segnalati sono gli altri canali, quali i Centri di mediazione al lavoro, la borsa lavoro della Provincia e i servizi di agenzie specializzate nel reclutamento del personale.

Anche nel caso di assunzioni di personale straniero, le modalità maggiormente utilizzate sono state il passaparola (che prevale decisamente sulle altre modalità), le inserzioni pubblicitarie sui giornali e l'archivio interno di domande di assunzione depositate spontaneamente.

### Canali utilizzati per l'assunzione di personale straniero

Solo aziende con personale straniero e con nuove assunzioni



### Grafico 2

In questo quadro, una barriera ad una piena integrazione nel mercato del lavoro riguarda la possibilità stessa di accedere ai canali di passaparola. Coloro che dispongono di minor capitale sociale (come ad

esempio i neo-arrivati oppure gli individui socialmente più isolati) rischiano quindi di rimanere esclusi o marginalizzati nel mercato del lavoro. Anche le candidature spontanee depositate negli archivi interni delle aziende possono essere legate al risultato di un ampio passaparola e anch'esso, quindi, si può inserire tra i canali di reclutamento legato alle reti sociali.

### **Le professioni di difficile reperimento**

Nonostante la crisi e la disoccupazione crescente, quasi un'azienda su due nel campione ha riscontrato delle difficoltà nel reperire candidati idonei a ricoprire delle figure professionali specifiche.

Le aziende che hanno riscontrato maggiormente questa difficoltà sono:

- le aziende operanti del settore manifatturiero (59%);
- le aziende del settore alberghiero/ristorazione (56%);
- e le aziende di grandi dimensioni, nella nostra definizione quelle con più di cinquanta dipendenti (63%).

Le aziende interpellate hanno evidenziato come le professioni di più difficile reperimento (v. tabella 1)<sup>5</sup> rientrino in gran parte tra le professioni qualificate nelle attività ricettive e della ristorazione, in particolare gli addetti nelle attività di ristorazione: camerieri/e, (aiuto) cuochi/e nonché tra le professioni artigiane ed operaie specializzate (si cercano soprattutto falegnami, operai specializzati nella lavorazioni meccaniche o metalliche, idraulici, imbianchini).<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Le domande poste alle persone intervistate sono state: "Negli ultimi anni Le è successo di riscontrare difficoltà nel reperire candidati idonei a ricoprire una figura professionale specifica?". SE SI: "Di quale figura professionale si trattava?" (risposta aperta, le persone intervistate dovevano descriverla con le loro parole, le risposte sono state codificate in fase di analisi).

<sup>6</sup> La classificazione utilizzata è la "Nomenclatura e classificazione delle Unità Professionali" dell'Istat, in cui le professioni sono organizzate in raggruppamenti. Fonte: <http://cp2011.istat.it/index.php>

<i>Professioni</i>	<i>% delle risposte</i>	<i>Professioni (in grandi gruppi)</i>	<i>% delle risposte</i>
<i>Imprenditori, dirigenti, esercenti</i>	0,6	<b>Dirigenti e professioni altamente qualificate</b>	<b>14,6</b>
<i>Professionisti</i>	3,2		
<i>Tecnici (es.: infermieri/e)</i>	10,8		
<i>Impiegati (es.: contabili, assistenti)</i>	5,7	<b>Addetti alle attività commerciali/servizi</b>	<b>47,1</b>
<i>Addetti ai servizi e alle vendite</i>	41,4		
<i>Professioni qualificate nelle attività commerciali: commessi, addetti alle vendite</i>	5,1		
<i>Professioni qualificate nelle attività ricettive e della ristorazione (addetti nelle attività di ristorazione: camerieri/e, (aiuto) cuochi/e)</i>	35,7		
<i>Servizi sanitari e sociali</i>	0,6		
<i>Artigiani ed operai specializzati (in particolare falegnami, operai specializzati nella lavorazioni meccaniche o metalliche, idraulici, imbianchini)</i>	33,8	<b>Artigiani ed operai specializzati</b>	<b>33,8</b>
<i>Professioni non qualificate</i>	4,5	<b>Non qualificate</b>	<b>4,5</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

**Tabella 1: Composizione delle professioni di difficile reperimento (aziende che dichiarano di trovare difficilmente le figure professionali elencate)**

Quasi il 15% delle professioni di difficile reperimento rientrano nel gruppo delle professioni altamente qualificate. A questo riguardo, dall'indagine qualitativa emerge l'impressione che il datore di lavoro, quando parla di posizioni vacanti per personale di alta qualifica, non pensi ad uno straniero extraeuropeo, ma piuttosto ad un autoctono perfettamente bilingue, o, nel migliore dei casi, ad un candidato estero proveniente dall'area linguistico-culturale tedesca o italiana.

A questo riguardo appare molto interessante un confronto con i risultati emersi dal progetto precedente in cui era stato chiesto alle perso-

ne immigrate intervistate<sup>7</sup> il tipo di professione svolto (tabella 2). Dai dati risultava che più del 40% delle persone straniere svolgono un lavoro non qualificato<sup>8</sup>; il 23% è composto da artigiani e operai specializzati, quasi un terzo rientra nelle attività commerciali e nei servizi; e solo il 4% svolge professioni qualificate (si tratta in particolare di gestori di piccole attività imprenditoriali e di infermieri/e).

<b>Professioni (in grandi gruppi)</b>	<b>%</b>
<b>Dirigenti e professioni altamente qualificate</b>	4,3
<b>Addetti alle attività commerciali/ servizi</b>	32,0
<b>Artigiani ed operai specializzati</b>	22,7
<b>Non qualificate</b>	41,0
<b>Totale</b>	100,0

**Tabella 2: Professioni esercitate dai lavoratori stranieri residenti in Alto Adige per grandi gruppi (secondo il progetto precedente)<sup>9</sup>**

Risulta quindi evidente la discrepanza tra professioni svolte dalle persone immigrate in Alto Adige e il tipo di professioni difficili da reperire nel mercato del lavoro locale. Questo è un altro indicatore della mancanza di un servizio che in modo pro-attivo possa mediare lavoratori immigrati qualificati che permetta di mettere in contatto efficacemente domanda e offerta di lavoro.

<sup>7</sup> L'universo di riferimento era rappresentato dalle persone occupate alle dipendenze o disoccupate immigrate in provincia di Bolzano ed ivi residenti al 31.12.2011. Erano escluse le cittadine e i cittadini dei Paesi dell'UE-15. Il campione da intervistare era stato estratto in modo casuale dalla banca dati dell'Ufficio osservazione del mercato del lavoro in 10 comuni scelti per l'alto numero di cittadini e cittadine straniere.

<sup>8</sup> Secondo la Nomenclatura e classificazione delle Unità Professionali dell'Istat questo grande gruppo comprende le professioni che richiedono lo svolgimento di attività semplici e ripetitive, per le quali non è necessario il completamento di un particolare percorso di istruzione e che possono comportare l'impiego di utensili manuali, l'uso della forza fisica e una limitata autonomia di giudizio e di iniziativa nell'esecuzione dei compiti. Questo gruppo comprende anche le professioni che conducono e controllano il corretto funzionamento di macchine industriali e di impianti automatizzati di lavorazione; alimentano impianti di assemblaggio e di lavorazione in serie di prodotti; guidano veicoli, macchinari mobili o di sollevamento.

<sup>9</sup> Cfr. Attanasio 2013b.

### **Le competenze linguistiche**

La dimensione linguistica è ovviamente di primaria importanza nella fase di integrazione sociale e lavorativa. Dall'indagine precedente e dalle interviste qualitative svolte nella fase preliminare di questa indagine emerge chiaramente che le conoscenze linguistiche rimangono una marcata debolezza della forza lavoro straniera.

Per svolgere i lavori più qualificati è sicuramente necessario possedere ottime competenze linguistiche nelle due lingue locali principali. Non sembra però che succeda spesso che si presentino candidati stranieri ai colloqui di assunzione senza disporre di competenze linguistiche necessarie. Quando ciò accade, le non assunzioni sono dovute in particolare alle scarse conoscenze della lingua tedesca.

I datori di lavoro si aspettano che i lavoratori (migranti) posseggano già determinate competenze linguistiche o che si preoccupino singolarmente per migliorarle. In generale, le aziende non considerano un proprio compito quello di contribuire attivamente a colmare eventuali lacune linguistiche dei loro dipendenti.

Infatti, tra le misure più adatte per promuovere i livelli occupazionali del personale straniero, soprattutto per quanto riguarda le posizioni di difficile reperimento, le aziende giudicano come molto importante che l'amministrazione pubblica offra corsi di lingua specifici sui temi lavorativi.

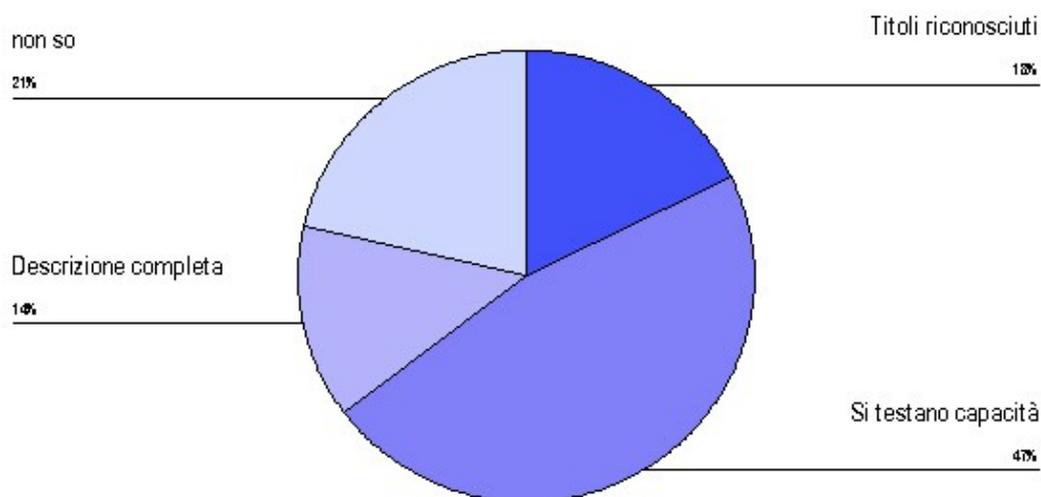
### **Titoli di studio esteri e riconoscimento**

La problematica relativa ai titoli di studio riceve ovviamente risposte che variano di molto in relazione sia ai settori che al livello delle mansioni. Dalle interviste qualitative emerge un quadro in cui i datori di lavoro intervistati cercano di "aggirare" la problematica sia attraverso titoli e qualifiche conseguiti direttamente in Italia o in provincia (si pensi ad esempio alle scuole alberghiere o alle professioni sociali), sia attraverso una verifica pratica della rispondenza delle conoscenze e capacità alle esigenze dell'azienda, sia infine con una sorta di apprendistato informale interno specificamente mirato alle mansioni da affidare al lavoratore.

Anche l'analisi quantitativa fornisce un quadro simile: solo quasi un'azienda su cinque richiede dei titoli di studio riconosciuti, mentre quasi la metà delle aziende testa le capacità lavorative concrete dei candidati. Su questo tema regna anche un po' di incertezza: un intervistato

su cinque non è in grado di rispondere a questa domanda. Il riconoscimento dei titoli viene richiesto in particolare dalle aziende di grandi dimensioni.

### Politica aziendale riguardo ai titoli di studio conseguiti all'estero



**Grafico 3**

### Competenze culturali

L'indagine quantitativa ha evidenziato un 14% di aziende che si è trovata nella situazione di scartare candidati stranieri a causa della loro scarsa familiarità con gli usi locali.<sup>10</sup>

In aggiunta alle competenze linguistiche, quindi, per alcune occupazioni è necessario possedere una certa familiarità con la cultura locale e con le abitudini della popolazione locale. In certi casi il fatto di essere "straniero" ha portato delle aziende a mettere in discussione nei possibili candidati la fiducia, la mentalità e l'accettazione da parte di una clientela fortemente legata alla tradizione come quella agricolo-rurale.

<sup>10</sup> Per usi locali intendiamo: insieme di credenze, valori, e comportamenti appresi e condivisi in un gruppo; include il linguaggio, lo stile di comunicazione, la pratica, i costumi, e i punti di vista su ruoli e relazioni.

## La gestione quotidiana della diversità

La crescente presenza di lavoratori stranieri presso le aziende italiane pone nuove sfide nella gestione del personale, caratterizzato da una crescente eterogeneità culturale e religiosa. Le problematiche riscontrate dalle interviste sono quelle tipiche dell'incrocio fra modelli culturali e religiosi diversi. I modelli organizzativi delle aziende locali sono tarati sul modello culturale corrente. Per le persone di religione musulmana, ad esempio, i tempi di lavoro e di tempo libero dipendono anche dal dover pregare alcune volte nell'arco di una giornata.

Nel 37% delle aziende intervistate in cui lavora del personale straniero, è capitato che l'azienda riscontrasse una qualche difficoltà col personale straniero: i motivi delle difficoltà fanno riferimento in particolare alla gestione delle ferie, alle difficoltà di interazione con gli altri dipendenti e ai motivi religiosi.

Sono poche le aziende che adottano misure formali per migliorare l'integrazione dei lavoratori migranti, ne consegue che la gestione della diversità avviene per lo più in modo informale.

### Misure introdotte dalle aziende

per migliorare l'integrazione dei migranti, solo aziende con stranieri

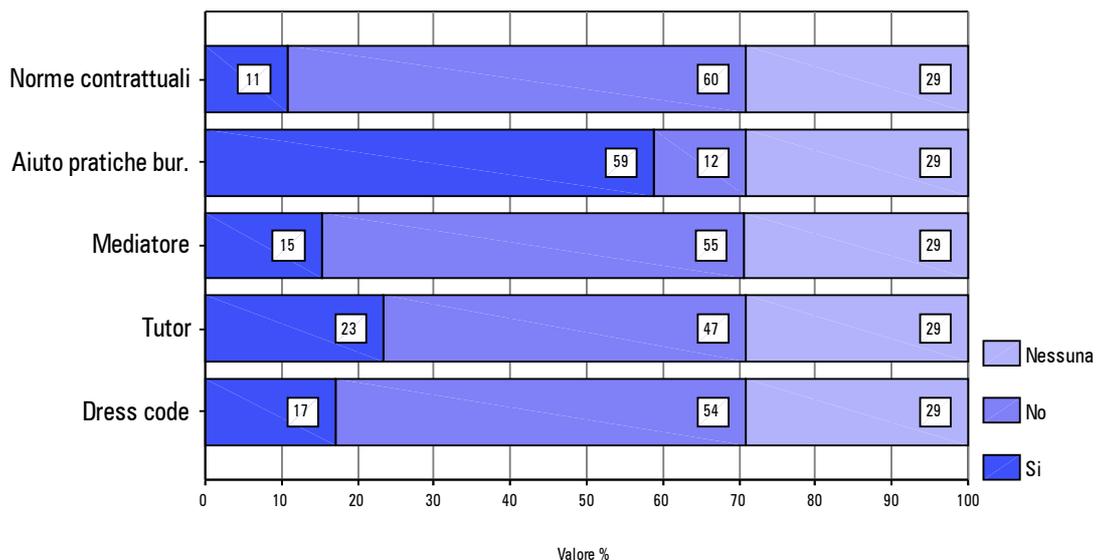


Grafico 4

Le misure più adottate sono il supporto nel disbrigo di pratiche burocratiche (59%), l'affiancamento di un tutor (23%) e di un mediatore (15%). Il fatto che alcune aziende abbiano introdotto le figure di un tutor o di un mediatore segnala la volontà di voler superare le difficoltà legate all'impiego di personale straniero.

Rimane un 29% di aziende che non ha introdotto nessuna delle misure proposte: in questo gruppo prevalgono le aziende del settore delle costruzioni (37%). Nel settore manifatturiero il numero delle aziende che non ha introdotto alcuna misura è invece al minimo (11%).

### Vantaggi/svantaggi dell'inserimento lavorativo dei migranti

Alle persone intervistate è stato chiesto il grado di accordo rispetto ad una serie di aspetti legati al lavoro con il personale migrante.

	<i>Totale aziende</i>	<i>con personale straniero</i>	<i>senza personale straniero</i>
<i>L'impiego di dipendenti stranieri porta ...</i>	<i>Percentuale risposte molto + abbastanza d'accordo</i>		
un miglioramento dell'immagine nei confronti di target di riferimento esterni	<b>24</b>	21	30
maggiore creatività e innovazione	<b>37</b>	34	42
miglior comprensione delle necessità degli utenti e clienti	<b>31</b>	33	28
introduzione di nuove capacità	<b>43</b>	38	54
effetto positivo sul clima aziendale	<b>38</b>	41	34
maggiore flessibilità nell'affrontare picchi di lavoro, nel senso di maggior disponibilità a straordinari e lavoro in orari disagiati con breve preavviso	<b>49</b>	51	45

**Tabella 3: Personale straniero e gestione attività lavorativa: aspetti positivi percepiti dalle aziende**

Quasi la metà delle aziende afferma che l'impiego di personale straniero porti una maggiore flessibilità nell'affrontare picchi di lavoro, nel senso di maggior disponibilità a straordinari e lavoro in orari disagiati con breve preavviso e che l'inserimento lavorativo dello straniero è considerato anche per certi aspetti una fonte di opportunità perché coincide con l'introduzione di nuove capacità (il 43%). Quasi quattro

aziende su dieci credono che il personale straniero porti una maggiore creatività e innovazione nonché un clima aziendale positivo.

Le imprese con e senza personale straniero si differenziano in modo marcato in particolare per quanto riguarda l'introduzione di nuove capacità, in quanto le aziende con personale solo italiano o tedesco, dall'assunzione di personale straniero, si aspetterebbero più frequentemente proprio l'introduzione di nuove capacità in azienda (tabella 3).

Per analizzare meglio questa domanda è stata costruita una tipologia di aziende basandosi su un indice che conta le risposte "molto" e "abbastanza" per ogni aspetto positivo. Analizzando il numero di vantaggi<sup>11</sup> presi in considerazione dalle aziende si ricavano dei risultati interessanti.

Un quarto delle aziende vede molti vantaggi (almeno quattro su sei della lista) nell'impiego di personale straniero. In questo gruppo prevalgono:

- ➔ le aziende operanti nei servizi;
- ➔ le aziende dislocate nei comuni urbani;
- ➔ le aziende in cui almeno uno dei titolari è straniero.

Tra il 30% di aziende che considerano un paio di vantaggi (due o tre aspetti positivi) nell'impiego di personale straniero prevalgono le aziende di grandi dimensioni e quelle in cui ci sono persone straniere che ricoprono posti di responsabilità.

Da questa tipologia emerge anche che il 23% delle aziende non riconosce nessun vantaggio (dalla lista proposta) rispetto all'impiego di personale straniero e che un altro 23% riconosce un solo aspetto positivo tra quelli elencati nella lista delle possibili risposte. Le aziende più critiche sono quelle attive nel manifatturiero e nelle costruzioni dislocate principalmente nei comuni rurali.

All'incirca per la metà delle aziende all'impiego di personale straniero è collegato anche qualche svantaggio: si tratta in particolare di difficoltà nella gestione del personale e difficoltà nel conciliare usanze diverse. Colpisce il fatto che le aziende in cui è presente attualmente personale straniero vedano meno problemi di quelle che occupano come dipendenti solo cittadini italiani (Tabella 4).

---

<sup>11</sup> Si considerano come vantaggi le risposte "molto" e "abbastanza" dei sei items della batteria, come svantaggi le risposte "poco" e "per niente".

	<i>Totale aziende</i>	<i>con personale straniero</i>	<i>senza personale straniero</i>
<i>L'impiego di dipendenti stranieri porta ...</i>	<i>Percentuale risposte molto + abbastanza d'accordo</i>		
più frequenti problemi nella gestione del personale	<b>52</b>	48	60
difficoltà nel conciliare usanze diverse	<b>48</b>	40	63

**Tabella 4: Personale straniero e gestione attività lavorativa: aspetti negativi percepiti dalle aziende**

Da un incrocio tra l'indicatore dei vantaggi e la domanda sui possibili svantaggi si evidenziano le seguenti correlazioni:

- tra quelle aziende che vedono molti vantaggi nell'assunzione di personale straniero si registra la quota più bassa di aziende a cui vengono collegati anche degli svantaggi;
- ne consegue che tra le aziende che vedono pochi/nessun vantaggio si trova anche la quota maggiore di aziende che segnalano anche molti svantaggi derivanti dalla gestione del personale straniero e dalla conciliazione di usanze diverse.

In sintesi si può dunque affermare che un ambiente di lavoro positivo in cui il personale immigrato e quello autoctono lavora insieme senza grossi conflitti dipenda anche dalla gestione aziendale. Una gestione aziendale caratterizzata da atteggiamenti positivi (ed ancora di più nel caso delle aziende con personale straniero in posti di responsabilità) verso la diversità può sicuramente aiutare a superare in chiave costruttiva le problematiche che in taluni casi scaturiscono dall'impiego di personale straniero.

### **Misure auspiccate per migliorare l'occupazione straniera**

Alla domanda su quali misure sarebbero più adatte per promuovere i livelli occupazionali del personale straniero, le aziende rimarcano nuovamente l'importanza delle conoscenze linguistiche. I datori di lavoro si aspettano che i lavoratori (migranti) posseggano già determinate competenze o che si preoccupino singolarmente per migliorarle. Tra le misure che le aziende giudicano come molto importanti prevale che l'amministrazione pubblica (o altre istituzioni) offrano corsi di lingua specifici sui temi lavorativi, che sia quindi la "Provincia" a colmare questo deficit.

Per quanto riguarda l'assunzione di personale, le aziende sono piuttosto autosufficienti, ma considerano comunque come una buona opportunità l'istituzione di un servizio pubblico che in modo pro-attivo possa mediare lavoratori immigrati qualificati tramite il coordinamento delle diverse banche dati per il reclutamento del personale tenute da diverse associazioni di categoria con quella del Servizio lavoro della Provincia autonoma.

Questo servizio porterebbe vantaggi sia ai migranti dotati di minor capitale sociale, sia a molte delle aziende che cercano personale qualificato e che non pensano però di trovarlo tra la forza lavoro migrante.

Le altre due misure proposte hanno riscontrato un modesto interesse: si tratta della creazione di un portale di informazione sul riconoscimento dei titoli esteri e dello sviluppo di una documentazione standardizzata delle qualifiche professionali acquisite all'estero.

## Conclusioni

Dall'analisi delle risposte al questionario sottoposto a 309 aziende della provincia di Bolzano emerge una situazione simile a quella già delineata nelle interviste qualitative ad imprenditori locali.

Viene quindi confermata l'importanza preponderante del passaparola (che a sua volta, come è stato correttamente evidenziato, favorisce i candidati dotati di maggior capitale sociale) fra i canali di assunzione della forza lavoro straniera, nonché il relativo sottoutilizzo dei canali predisposti dalla pubblica amministrazione locale, quali la Borsa lavoro e il Centro di Mediazione al lavoro della Provincia autonoma (quest'ultimo dato si riscontra anche a livello nazionale, dove si stima che la rete di intermediazione riesca a collocare solo il 2,5% dei lavoratori non comunitari).<sup>12</sup>

Da parte di molti intervistati viene anche sottolineata l'importanza della conoscenza delle lingue ufficiali locali per una collocazione appropriata nel mercato del lavoro, e i deficit riscontrati riguardano soprattutto la lingua tedesca.

Anche una certa familiarità con usi e costumi locali svolge un ruolo di una certa importanza, soprattutto nelle mansioni a contatto con una clientela fortemente legata alla tradizione, come quella agricolo-rurale. Se alla diversità di mentalità si può ovviare soltanto con un lungo pro-

---

<sup>12</sup> V. in proposito Ministero del lavoro e delle Politiche Sociali, Quarto Rapporto annuale, Gli immigrati nel mercato del lavoro in Italia, luglio 2014, cap. 10, pag. 152 e ss.

cesso di integrazione nel territorio, va però riscontrato che le aziende intervistate cercano, ciascuna secondo le proprie possibilità, di ovviare agli ostacoli che inevitabilmente sorgono nella gestione quotidiana della diversità. A questo proposito, un elemento positivo messo in luce dalle interviste, è che quasi un'azienda su quattro ricorre alla figura del tutor o del mentor, e che il 15% ha introdotto un *diversity manager* nel proprio personale. Si tratta di elementi che mettono in luce una certa volontà da parte dell'economia locale di affrontare in chiave costruttiva la problematica legata all'impiego di manodopera straniera, e che in quanto tale va assecondata e facilitata da parte della pubblica amministrazione, se effettivamente si vuole investire sull'integrazione occupazionale dei migranti stranieri nella provincia.

Per i datori di lavoro il motivo principale di assumere migranti rimane la mancanza di alternative, cioè la difficoltà o impossibilità di trovare certe figure professionali tra la forza lavoro locale. Oltre a questo i collaboratori stranieri sono stimati soprattutto per la loro maggiore flessibilità; solo una minoranza di datori di lavoro riconosce anche altri vantaggi come una particolare creatività, la familiarità con altre culture o il contributo specifico a un clima aziendale positivo. Da questo punto di vista c'è ancora spazio per convincere molti datori di lavoro che l'assunzione di forza di lavoro migrante non sia soltanto necessità ma piuttosto opportunità per la crescita organizzativa e per lo sviluppo dell'organizzazione. L'indagine ha evidenziato che già oggi una parte dei datori di lavoro ha assunto questa visione senz'altro proficua; potrebbero servire sia come esempi di buone prassi, sia come moltiplicatori per agevolare un'ulteriore crescita del tessuto economico locale.

In definitiva, riteniamo che l'intero progetto – il presente studio e la ricerca precedente sulle qualificazioni della forza di lavoro straniera pubblicata lo scorso anno<sup>13</sup> – abbia sufficientemente dimostrato l'esistenza di una forza lavoro migrante preparata ad affrontare le sfide del mercato del lavoro locale, che necessita però di un opportuno supporto per affrontare e superare quei punti di debolezza messi in evidenza dall'indagine ed opportunamente segnalati dai datori di lavoro. Questi ultimi, ovviamente poco propensi a farsi carico dell'adeguamento della forza lavoro migrante agli standard della manodopera autoctona, potrebbero validamente usufruire del supporto della mano pubblica, che dovrebbe incentivare e valorizzare gli sforzi già intrapresi da una parte del mondo imprenditoriale, in modo da spingerlo a proseguire sulla

---

<sup>13</sup> Cfr. Attanasio 2013b.

strada intrapresa, e a fungere allo stesso tempo da esempio per gli altri datori di lavoro più titubanti al riguardo.

Se infatti il singolo datore di lavoro ragiona ed opera (comprensibilmente) in termini micro-economici, ben più ampio è il respiro che si chiede all'azione delle istituzioni pubbliche, il cui obiettivo principale deve essere quello di contemperare l'esigenza dello sviluppo economico con la ricerca della coesione sociale, evitando che nel proprio territorio vengano a crearsi sacche di disuguaglianza (per di più connotate "etnicamente") la cui persistenza non può che inficiare la qualità della vita di tutti i cittadini, indipendentemente dalla provenienza geografica o dalla classe socio-economica di appartenenza.

## Proposte operative

A conclusione di due indagini empiriche che comprendono sia un sondaggio rappresentativo presso la popolazione attiva con cittadinanza straniera, sia un sondaggio presso un campione di datori di lavoro privati, si propongono qui di seguito, sulla base delle risultanze dello studio empirico, nonché dei contributi di un workshop<sup>14</sup>, una serie di misure miranti a fluidificare e dinamizzare il processo di inclusione della manodopera straniera nei vari segmenti del mercato del lavoro locale.

Si tratta ovviamente di un compito non facile, per una serie di motivi:

- Innanzitutto il perdurare della crisi economico-occupazionale che interessa l'Italia ormai da cinque anni, e che ultimamente si rende sempre più manifesta anche a livello provinciale. Il momento appare quindi oggettivamente difficile per proporre una serie di misure che inevitabilmente presentano anche un costo, sia che questo venga sopportato dai bilanci pubblici, e quindi dalla fiscalità, sia che ricada in qualche modo sull'economia.
- L'altro ordine di problemi riguarda sia l'eterogeneità delle problematiche emerse, che la pluralità di categorie di forza lavoro migrante presenti sul territorio, ciascuna portatrice di proprie esigenze e problematiche specifiche: a questo proposito, ricordiamo che l'indagine non ha evidenziato soltanto l'esistenza di un'ampia fascia di sottoinquadramento e di segregazione occupazionale, ma anche di un consistente numero di lavoratori/trici stranieri privi di una professionalità specifica.

Appare quindi tutto sommato difficile formulare proposte operative unitarie senza tener conto in qualche misura di questa eterogeneità. Ciononostante è quanto mai necessario avviare tempestivamente un dibattito approfondito che coinvolga le parti sociali e il decisore politico: nonostante infatti soltanto il 35% del campione della popolazione attiva straniera intervistato abbia visto un miglioramento della propria situazione lavorativa nel corso degli anni, sono ben quattro su cinque coloro che si augurano di rimanere nella nostra provincia almeno per il prossimo quinquennio, dimostrando in tal modo di voler effettuare

---

<sup>14</sup> Si fa qui riferimento al seminario organizzato da apollis il 23 aprile 2013 a Bolzano, cui hanno partecipato diversi esponenti della pubblica amministrazione provinciale e del terzo settore, allo scopo di presentare ed integrare le proposte operative.

un investimento a medio/lungo termine sulla propria integrazione nel nostro tessuto sociale e produttivo.

Lo studio si conclude quindi con una serie di proposte operative che sono state suddivise in cinque ambiti operativi, anche allo scopo di facilitare l'individuazione dei soggetti responsabili della loro attuazione:

## **A. Mediazione al lavoro**

### **1. Accompagnamento all'inclusione nel mercato del lavoro**

- ➔ Analisi delle competenze dei servizi provinciali maggiormente interessati (lavoro, assistenza sociale e formazione professionale), per evidenziare e sanare situazioni di frammentazione nell'offerta delle prestazioni, e avvicinare a livello istituzionale i tre servizi per poter garantire una risposta rapida, efficace ed efficiente.
- ➔ Realizzazione, in occasione della ricerca di prima o nuova occupazione, di progetti individualizzati sulla base di: riconoscimento/valorizzazione e ricostruzione di competenze pregresse, e di aspirazioni professionali/lavorative attuali, aggiornamento/adattamento della professionalità esistente attraverso un percorso di formazione continua.
- ➔ Rafforzamento delle competenze interculturali del personale dei Centri di mediazione lavoro in provincia, riunendo anche, per quanto possibile, gli operatori degli altri servizi provinciali sopra indicati, in modo da favorire un approccio di rete e l'interscambio di esperienze e soluzioni.
- ➔ Concentrazione della ricerca di lavoratori/trici stranieri/e qualificati in quei segmenti del mercato del lavoro dove maggiore è la presenza di manodopera migrante (settore pulizie, servizi alla persona, trasporti, turistico-alberghiero, etc.) e dove si trova il maggior numero di lavoratori/trici stranieri/e che svolge lavori di livello inferiore rispetto alla propria qualifica.
- ➔ Introduzione di procedure di reclutamento pro-attive (non riservate esclusivamente alla forza-lavoro straniera, ma aperte a tutti i lavoratori potenzialmente interessati, ivi compresi quelli originari di altre regioni italiane) con l'organizzazione di incontri informativi per gruppi specificamente individuati, relativi alle opportunità della formazione e riqualificazione professionale e linguistica.
- ➔ Oltre a ciò, appare necessario intraprendere alcuni lavori "di sfondo", fra cui ad esempio la selezione di una serie limitata di profili professionali, fra quelli più frequentemente posseduti da

migranti residenti in provincia, e la promozione (con il supporto delle associazioni datoriali interessate e la partecipazione dei sindacati di categoria) di un raffronto sistematico con i corrispondenti profili secondo i parametri locali, per evidenziare eventuali manchevolezze o lacune, e le relative esigenze di adeguamento alle conoscenze e ai processi produttivi utilizzati in provincia.

- ➔ A partire da ciò, si raccomanda l'elaborazione (e la possibile erogazione da parte della formazione professionale) una serie di unità didattiche specifiche di aggiornamento, per portare i/le lavoratori/trici migranti del settore ad una effettiva parità di competenze con i/le colleghi/e autoctoni/e.
- ➔ E' inoltre necessaria una maggiore valorizzazione delle competenze professionali delle donne straniere, tramite progetti ad hoc e campagne di sensibilizzazione che ne promuovano il coinvolgimento attivo nella società civile e nel mercato del lavoro.

## 2. Azioni per sensibilizzare il mondo imprenditoriale

- ➔ Informazione e sensibilizzazione dei datori di lavoro (attraverso le organizzazioni datoriali e sindacali) rispetto all'assunzione di lavoratori stranieri per mansioni qualificate. A questo scopo appare necessario rafforzare i rapporti già esistenti fra l'amministrazione provinciale e le associazioni di categoria e sensibilizzarle sui cambiamenti intervenuti nel mondo del lavoro a seguito dell'accresciuta mobilità internazionale della forza-lavoro.
- ➔ Presentazione/divulgazione di esempi di buona prassi di imprese non solo rispetto ad un inserimento riuscito e alla mediazione di possibili conflitti ma anche allo sfruttamento delle opportunità specifiche derivante da un'assunzione di persone con un altro sfondo culturale (per esempio certificazione e/o premiazione di aziende).

## B. Formazione continua

### 1. Dotare la manodopera straniera in provincia di un grado di conoscenza delle lingue locali ed eventualmente della lingua inglese commisurato alla propria qualifica professionale

- ➔ Innanzitutto è necessario ribadire con forza la necessità di fornire alla forza-lavoro straniera quel patrimonio di **conoscenze linguistiche** che, come si vede dall'indagine, i datori di lavoro considerano non soltanto essenziale per un positivo inserimento in azienda, ma danno anche in una certa misura per scontata.

- ➔ È necessario creare un meccanismo incentivante che contrasti il fenomeno dell'abbandono dei corsi di lingua iniziati in periodo di disoccupazione e poi abbandonati al momento del reperimento di un'occupazione retribuita, ad esempio legando la progressione linguistica al percorso professionalizzante o di riqualificazione intrapreso.
- ➔ Sempre con lo stesso obiettivo, i corsi potrebbero essere erogati in parte col metodo tradizionale (cioè con la presenza in aula) e in parte "online", in modo da svincolare i partecipanti da un orario fisso, che potrebbe collidere con le loro occupazioni. In altre parole, la frequenza dei corsi dovrebbe essere sempre più personalizzata, fino quasi ad immaginare uno spazio di apprendimento in cui si entra e da cui si esce liberamente, a seconda delle proprie esigenze ("piscine pubbliche per le lingue").
- ➔ Per gli occupati, si potrebbero ad esempio individuare corsi ad hoc presso il posto di lavoro stesso, che accompagnino il lavoratore per un periodo considerevole di tempo, ed abbraccino la/le lingua/e in cui egli risulti più debole. A seconda dei livelli, i corsi dovrebbero inoltre presentare un approccio il più possibile funzionale al settore e alle mansioni del lavoratore. Opportunità di finanziamento – finora poco utilizzate per questo scopo – sono previste dalla legge provinciale n. 29 del 1977, che prevede anche combinazioni fra corsi di lingua e di formazione tecnico-professionale.

## **2. Rendere più incisivo l'impatto dei corsi della formazione professionale continua, includendo microlingua e competenze trasversali**

- ➔ Offrire ad ogni partecipante ad un corso di formazione continua un pacchetto formativo complementare, che gli fornisca, ad esempio, la capacità di elaborare un CV, di sostenere un colloquio di lavoro, nozioni base di informatica, microlingua (per quanti già possiedono un livello soddisfacente di lingua "generale").
- ➔ Fornire al partecipante una formazione tendenzialmente bilingue, atta ad essere spesa con successo in tutto il territorio provinciale, attraverso la cooperazione istituzionale fra i due rami della formazione professionale provinciale (tedesco e italiano).
- ➔ Forte flessibilità (in termini di tempo e di programmi) dei corsi proposti, in modo che possano essere utilizzati sia parallelamente all'impegno lavorativo, che in periodi di disoccupazione,

come riqualificazione lavorativa in vista del reingresso nel mercato del lavoro.

- ➔ Misure di accompagnamento logistico-organizzativo, come ad esempio servizi di *baby-sitting*, per facilitare la frequenza di tutti i percorsi formativi.

### **3. Elevare le chances sul mercato del lavoro di quanti hanno frequentato corsi di formazione continua, promuovendo il riconoscimento ai fini lavorativi delle qualifiche ottenute (e certificate) nei corsi di formazione continua**

- ➔ E' necessario generalizzare il riconoscimento, da parte dei datori di lavoro, delle competenze offerte (e certificate, previa verifica finale dei risultati effettivi), dai corsi di formazione continua, che potrebbe completare e rafforzare la professionalità pregressa e costituire un valido biglietto da visita per l'accesso ad un'occupazione retribuita.

### **4. Ampliamento delle opportunità formative sul posto di lavoro, con incentivi ai datori di lavoro**

- ➔ Per quanto riguarda la formazione continua sul lavoro, i datori di lavoro che abbiano lavoratori stranieri alle dipendenze dovrebbero poter godere di facilitazioni ed incentivi, affinché i dipendenti possano usufruire di percorsi formativi specifici all'interno del posto di lavoro, anche attraverso l'azione di *diversity managers* e *mentors* (v. infra, promozione professionale).
- ➔ Sensibilizzazione delle imprese ad un utilizzo mirato dei fondi interprofessionali per proporre cicli di formazione per i propri dipendenti stranieri al fine di migliorare la loro collocazione in azienda. I fondi interprofessionali (come ad esempio Fondimpresa, [www.fondimpresa.it](http://www.fondimpresa.it)) gestiscono a fini di formazione sul lavoro la quota dello 0,30% dei contributi previdenziali versati dal datore di lavoro per ciascun dipendente. L'utilizzo di tali fondi appare finora confinato ai quadri medio-alti dell'azienda, e solo in pochi casi dedicato alla riqualificazione della forza-lavoro straniera impiegata dall'azienda.
- ➔ Facilitazione della partecipazione dei/lle lavoratori/trici ai corsi, attraverso misure accessorie, quali ad esempio un servizio di *baby-sitting*.

## **C. Riconoscimento titoli di studio e qualifiche professionali**

### **1. Razionalizzazione delle informazioni concernenti il riconoscimento di titoli e qualifiche**

- ➔ Creazione di un portale informativo sul riconoscimento di titoli e qualifiche che consenta un utilizzo individualizzato da parte dell'utente (v. ad esempio, [www.erkennung-in-deutschland.de](http://www.erkennung-in-deutschland.de)).
- ➔ Creazione, possibilmente presso l'amministrazione provinciale, di uno sportello che, con un supporto di mediazione interculturale, sia in grado di fornire informazioni personalizzate sulle possibilità di riconoscimento e le procedure da seguire ed aiutare nelle prime incombenze, come ad es. la traduzione autenticata dei titoli esteri.

## **D. Promozione professionale**

### **1. Servizi di consulenza mirata per lavoratori stranieri sovraqualificati e/o di recente immigrazione**

- ➔ Punto di consulenza specifica per lavoratori sovraqualificati, allo scopo di guidarli nella valorizzazione delle loro competenze sul mercato del lavoro locale. Il servizio potrebbe ispirarsi, con una propria filosofia specifica, a realtà già esistenti, come ad esempio il servizio *Eures Transtirolija-Lavoro senza frontiere* ([www.eures-transtirolija.eu](http://www.eures-transtirolija.eu)).

### **2. Servizio di accompagnamento (*mentoring*) alla promozione professionale**

- ➔ Introduzione dell'abbinamento del lavoratore straniero con una persona locale di notevole esperienza e affine per profilo professionale in funzione di *mentor* nella pianificazione del percorso professionale del *mentee* e nell'effettuazione dei passi necessari, inclusa la ricerca attiva di un'occupazione qualificata (in provincia di Bolzano già esiste un programma di *mentoring*, anche se limitato alle donne ([www.wnet.bz.it](http://www.wnet.bz.it))).

### **3. Spazio virtuale di incontro fra imprese e lavoratori stranieri qualificati**

- ➔ Creazione di una piattaforma web per favorire l'incontro fra lavoratori stranieri qualificati ed imprese del territorio che intendono internazionalizzarsi (v. progetto Café Xenos, [www.cafexenos.fi](http://www.cafexenos.fi), e il raster delle professioni attualmente in fase di sperimentazione da parte del progetto Rete dell'Area Umanitaria della FP). Entrambi i soggetti inserirebbero il loro profilo e le proprie esigen-

ze rispettivamente in fatto di lavoro e di profilo professionale ricercato, rendendo possibile un primo contatto a distanza, per poi eventualmente organizzare un vero e proprio colloquio di lavoro.

#### 4. Diversity management e mentoring sul posto di lavoro

- ➔ Introduzione in tutte le aziende con maggiore presenza di forza lavoro straniera della figura del "*diversity manager*", e cioè di un profilo professionale specifico, con il compito di creare e mantenere un clima di lavoro favorevole all'integrazione di tutti i lavoratori e di tutte le lavoratrici, in cui le diversità geografiche e culturali, lungi dal costituire un problema, rappresentino invece un'opportunità di crescita personale e aziendale. Nello specifico, e sempre nel perseguimento di questa finalità fondamentale, il *diversity manager* dovrebbe essere incaricato di seguire in particolare i lavoratori stranieri, facilitandone il percorso di integrazione nell'azienda. Il *diversity manager* avrebbe il compito, inoltre, di individuare alcuni lavoratori autoctoni e metterli in grado (con brevi percorsi formativi ad hoc) di affiancare ciascuno un lavoratore straniero per un periodo iniziale, secondo la metodologia del *mentoring* (v. sopra).
- ➔ Per facilitare l'introduzione di queste figure nelle aziende, si ritiene auspicabile un intervento mirato e articolato da parte della mano pubblica. L'azienda che intende occuparsi seriamente di questa tematica ha di fronte a sé grosso modo due alternative: da una parte, adibire uno o più membri del proprio staff (ufficio personale, colleghi diretti del lavoratore straniero, etc.) alle funzioni di cui sopra, investendoli della gestione e valorizzazione delle diversità in azienda; dall'altra (e si tratta qui evidentemente di una scelta più impegnativa, da vari punti di vista) il datore di lavoro può procedere all'inserimento in organico di una o più figure professionali ad hoc.  
Nel primo caso, la Provincia autonoma potrebbe intervenire con appositi corsi di riqualificazione in house del personale interno adibito a funzioni di *diversity manager* o di *tutor*, ritagliati sulle esigenze del cliente e finalizzati ad un utilizzo razionale delle risorse umane interne.
- ➔ Per quel che riguarda invece il secondo caso, la Formazione professionale provinciale potrebbe mettere in cantiere lo sviluppo di appositi percorsi formativi per cittadini italiani o stranieri per mettere a disposizione delle aziende operatori preparati in grado di affrontare con la necessaria professionalità la problematica

dell'inserimento e della gestione di manodopera straniera nell'organico. Una volta create le professionalità specifiche, è però necessario incentivarne l'impiego da parte delle aziende interessate, almeno in un primo periodo di avviamento. Sarebbe in buona sostanza opportuno elaborare una sorta di pacchetto "formazione e collocamento" che agevoli sia la formazione che l'impiego di questo personale specializzato, favorendone o l'assunzione in pianta stabile o la consulenza a tempo determinato da parte delle aziende interessate.

#### **5. Supporto nella ricostruzione e certificazione delle competenze pregresse**

- ➔ Elaborazione e sperimentazione di un sistema di ricostruzione e certificazione assistita del patrimonio formativo e professionale del singolo lavoratore migrante, partendo dalle esperienze del "Sestante" (Kompetenzenpass) e del "libretto formativo" per fornire uno strumento ulteriore da utilizzare come biglietto da visita per il mercato del lavoro.

#### **E. Coordinamento delle politiche di integrazione**

- ➔ Elaborazione e realizzazione di un programma di accoglienza (*coaching programme*) da applicare ad ogni singolo lavoratore migrante (in provenienza dall'estero o da un'altra regione italiana).
- ➔ Creazione di uno sportello unico (*one-stop-shop*) che, con un approccio individualizzato, prenda in esame tutte le esigenze di integrazione del migrante neo-arrivato, fornendogli informazioni, accompagnamento e assistenza concreta riguardo a tutte le esigenze dell'insediamento, partendo dalle condizioni del soggiorno, l'Accordo di integrazione, la regolamentazione del ricongiungimento familiare, le norme che regolano l'accesso al mercato del lavoro, fino alle opportunità di apprendimento delle lingue locali e la ricostruzione, certificazione, riconoscimento ed eventuale aggiornamento/adattamento delle proprie competenze pregresse in un'ottica di inclusione nel mercato del lavoro. Va da sé che si tratta di una sfida di proporzioni notevoli, che non può essere affrontata da un unico soggetto, sia esso pubblico o privato.

Come sottolineato da diversi attori, in provincia esiste già una serie di iniziative dirette (anche) ai migranti, ma quello che manca è il coordinamento, da intendersi non come un'istanza accen-

tratrice, ma piuttosto come una sorta di "cabina di regia" capace di mettere in rete l'esistente. Data la presenza sul territorio di diversi sportelli di informazione che solitamente si concentrano su aspetti particolari dell'integrazione, compito dell'ente pubblico di governo (la Provincia autonoma) sarebbe prima di tutto quello di procedere al censimento, alla razionalizzazione e al riordino delle risorse disponibili. Successivamente, si tratterebbe di farsi carico dell'impulso, del coordinamento e della supervisione generali dell'iniziativa, affidandone le varie articolazioni operative, in un'ottica di rete, ai soggetti di volta in volta più idonei.