

# AFFRONTARE LO SKILL SHORTAGE IN ITALIA TRAMITE IL RECLUTAMENTO DI PROFILI PROFESSIONALI IN PAESI TERZI

## Un'indagine tra le imprese coinvolte nel progetto Mentor2

*di*

***Anna Ferro***



*Maggio 2024*

PROJECT CO-FUNDED BY  
THE EUROPEAN UNION



CONTRACTED BY



PROJECT IMPLEMENTED BY  
THE CITY OF MILAN



Questo documento è stato prodotto con l'assistenza finanziaria dell'Unione europea, contrattata da ICMPD attraverso il Migration Partnership Facility. Il contenuto di questo documento è di esclusiva responsabilità del CeSPI in qualità di partner del progetto MENTOR 2 e non può in alcun modo essere considerato come riflettente la posizione dell'Unione Europea e quella dell'ICMPD

## *Sommario*

1. Ipotesi della ricerca.....	4
2. Il contesto della carenza di competenze e manodopera oggi e nel futuro prossimo in UE.....	5
3. Come trovare le risorse umane necessarie? .....	8
4. Risultati dell'indagine tra le imprese coinvolte il MENTOR2.....	9
5. Le relazioni delle imprese con paesi terzi .....	10
6. Skill e Labour Shortage .....	11
7. Le strategie di reclutamento delle imprese .....	13
8. Il reclutamento di profili professionali da paesi terzi .....	15
9. Come facilitare il reclutamento di persone da paesi terzi.....	17
10. L'internazionalizzazione o il sub-contracting internazionale possono rappresentare una soluzione allo skill/labour shortage? .....	19
11. Il progetto Mentor2 dal punto di vista delle imprese coinvolte.....	22
Conclusioni .....	23

Il progetto Mentor2<sup>1</sup> (2021-2024) nasce per migliorare il modello di migrazione circolare dei giovani tra Italia, Marocco e Tunisia, facilitando la circolazione di competenze professionali e lavorative e offrendo opportunità di scambio e relazione tra territori e soggetti diversi. Tramite l'opportunità offerta dall'articolo 27 del Testo Unico dell'Immigrazione (ingresso in Italia di cittadini non UE residenti all'estero a completamento di un percorso di formazione)<sup>2</sup>, il progetto ha attivato 41 tirocini formativi presso aziende nazionali e multinazionali a Milano e Torino.

Il progetto è finanziato dall'Unione Europea e gestito da IMCPD (International Centre for Migration Policy Development). Mentor2 coinvolge un largo partenariato che comprende autorità locali in Italia (Comune di Milano e di Torino), in Marocco (Regione di Beni Mellal – Khenifra e il Comune di Tangeri) e in Tunisia (i Comuni di Tunisi e Sfax), oltre a diverse realtà (ANOLF, Soleterre, APL, AFOL, CeiPiemonte e Promos). Il CeSPI (Centro Studi di Politica Internazionale) accompagna le attività del progetto tramite alcuni approfondimenti di ricerca.

Tra il 2023 e il 2024 è stata realizzata una indagine rivolta alle imprese coinvolte nel progetto Mentor2 per comprendere se/in che misura esse si confrontino con problemi di *skill/labour shortage* e se il reclutamento di profili professionali da bacini in paesi terzi possa rappresentare una soluzione percorribile o di interesse nel futuro, al di là della sperimentazione pilota tramite Mentor2.

L'indagine ha previsto la somministrazione di un questionario – raccogliendo 21 risposte (rispetto alle 38 imprese coinvolte) e la realizzazione di alcune interviste (5) con imprese interessate ad approfondire i temi trattati. Il questionario è stato compilato da profili diversi (responsabili delle risorse umane, referenti per l'internazionalizzazione, tutor dei tirocinanti).

### ***Mentor2 e l'Articolo 27 sui tirocini formativi***

Mentor2 è un'iniziativa di mobilità circolare finanziata nell'ambito dell'MPF (Migration Partnership Facility) dell'UE, rivolta a 41 giovani provenienti da Tunisia e Marocco per realizzare una formazione professionale di 6 mesi in Lombardia e Piemonte, senza obbligatorietà di rientro nel paese di origine. I tirocini sono considerati una misura di politica attiva per favorire l'occupazione, volta a creare un contatto diretto tra datori di lavoro e tirocinanti. In Italia, i tirocini sono utilizzati sia per la transizione scuola-lavoro che come misura occupazionale, con il supporto e l'intermediazione di enti specializzati accreditati. Il livello amministrativo regionale è il principale riferimento per la gestione dei tirocini professionali.

L'articolo 27 della legge italiana sull'immigrazione (D.lgs. 286/1998, art. 27, co.1, lett. F) offre opportunità di formazione professionale in Italia per cittadini non comunitari. Recentemente sono state introdotte alcune modifiche<sup>3</sup>. Nell'ambito di questo programma di mobilità sono stati previsti per 3 anni (2023/2025) 7.500 ingressi per la frequenza di corsi di formazione professionale e 7.500 ingressi per la formazione professionale. Nel triennio precedente, questa misura era stata sottoutilizzata<sup>4</sup>. Inoltre, i permessi di soggiorno per motivi di studio/formazione possono ora essere convertiti in permessi di lavoro, al di fuori delle quote nazionali per lavoro.

Ogni Regione regola in modo diverso aspetti specifici dell'articolo 27. Ad esempio, la Regione Lombardia (DGR N. 4732 del 22 gennaio 2016) ammette solo neolaureati (entro un anno dal conseguimento della laurea nel paese terzo) e richiede aziende con almeno 6 dipendenti (con contratto a tempo indeterminato). La Regione Piemonte non applica limitazioni simili.

Sulla base delle indicazioni raccolte in occasione di un evento pubblico (“Conferenza nazionale sui tirocini internazionali”, 19 marzo 2024 - Roma<sup>5</sup>) realizzato nel quadro del progetto Mentor2, le richieste di tirocini

<sup>1</sup> <https://mentor2.org/>

<sup>2</sup> [https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/immigrazione/Documents/Tirocini\\_formativi\\_Vademecum\\_DG\\_immigrazione.pdf](https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/immigrazione/Documents/Tirocini_formativi_Vademecum_DG_immigrazione.pdf)

<sup>3</sup> Sulla base del cosiddetto Decreto Cutro - DL 20 marzo, n. 23 convertito in legge, n. 50

<sup>4</sup> Con solo 3.219 persone ammesse rispetto alle 15.000 quote previste.

<sup>5</sup> [https://mentor2.org/wp-content/uploads/2024/03/CONFERENZA-NAZIONALE\\_-Programma-4.pdf](https://mentor2.org/wp-content/uploads/2024/03/CONFERENZA-NAZIONALE_-Programma-4.pdf)

(ex art. 27) nelle Regioni partecipanti non risultano particolarmente alte. Dal 2015 la Regione Piemonte ha ricevuto 470 richieste di tirocinio formativo da paesi terzi, la Regione Lombardia ha attivato 103 tirocini nel biennio 2022-23, la Regione Lazio riferisce di attestarsi sulle 80 richieste annuali. L'unico caso in cui le richieste di tirocinio internazionale risultano più consistenti è quello della Regione Emilia Romagna, con 400 richieste ex art. 27 nel 2021, 810 nel 2022, e nel 2023 oltre 1000. Il numero di tirocini attivati è leggermente minore rispetto alle richieste presentate. Nel caso dell'Emilia Romagna, la comunità albanese risulta la più rappresentata nelle richieste di tirocinio internazionale, tendenzialmente per profili professionali medio-bassi legati ai settori dell'edilizia, logistica e meccanica.

Mentor2 ha sperimentato l'applicazione dell'articolo 27 come schema di mobilità circolare tra Marocco, Tunisia e Italia (Milano e Torino). I profili dei candidati sono stati individuati in diverse aree del Marocco (Béni Mellal-Khénifra, Tanger) e della Tunisia (Tunisi e Sfax) con il supporto di due ONG italiane ivi operanti (Soletterre e Anolf). Sul versante italiano, le imprese ospitanti si sono candidate tramite un bando pubblico con il supporto di Promos (Agenzia della Camera di Commercio di Milano) e CeiPiemonte (che offre servizi nel campo dell'internalizzazione e del *diversity management*). Il processo di *matching* tra profili dei candidati (871 candidature da giovani marocchini e tunisini) e aziende ospitanti ha cercato di tenere in considerazione la reciproca vocazione economica dei diversi territori e la valorizzazione dei profili professionali. Il 100% dei tirocinanti coinvolti risulta altamente scolarizzato.

In Piemonte/Torino, la presenza di un'industria automobilistica, fiorente anche a Tangeri-Tétouan-Al Hoceima, ha assorbito la maggior parte dei tirocinanti. La città di Milano, con una economia urbana fortemente orientata ai servizi, i tirocinanti sono stati ospitati all'interno di aziende diversificate (ad esempio un'impresa sociale, un'azienda municipalizzata, aziende informatiche e automobilistiche, ecc.).

Sulla base delle informazioni presentate da APL (Agenzia Piemonte Lavoro - Ente strumentale della Regione Piemonte) che ha monitorato i tirocini in Piemonte, a fine dell'esperienza 9 tirocinanti sono rientrati/e in Marocco/Tunisia dopo il tirocinio, mentre 11 sono rimasti in Italia (tra proroga dello stage ed assunzioni). Come illustrato da AFOL Metropolitana, organizzazione che si è occupata dei tirocini in Lombardia: rispetto ai 21 tirocinanti, 13 sono rimasti in Italia. I giovani rientrati nel paese di origine beneficiano di un percorso di sostegno al reinserimento occupazione/avvio di impresa.

L'esperienza ha messo in luce il potenziale alla base del tirocinio formativo nel favorire mobilità professionale, nell'offrire una risposta allo *skill-labour shortage* in Italia, aprendo le imprese (soprattutto quelle medio-piccole) a nuovi mercati/internazionalizzazione e alla diversità culturale. Mentor2 si è concentrato su profili altamente qualificati, tuttavia il meccanismo del tirocinio formativo risulta di interesse anche in relazione a lavori/lavoratori di qualifica medio-bassa verso i quali molti settori in Italia esprimono una forte domanda. L'esperienza di Mentor2 ha anche evidenziato la necessità di perfezionare uno schema di mobilità circolare ancora troppo appesantito dalla burocrazia e dalle sue lentezze (ad esempio in relazione all'ottenimento dei visti per formazione, ai tempi di risposta della rete consolare, alla difformità dei requisiti imposti dalle Regioni – alcuni particolarmente stringenti, al disallineamento tra tempi e bisogni delle imprese e tempi e rigidità dell'amministrazione pubblica).

## 1. Ipotesi della ricerca

Un comune problema nei paesi dell'Unione Europea (UE) riguarda la crescente carenza di manodopera – qualificata e no, intensificata ulteriormente dai processi di cambiamento innescati dalla transizione digitale e verde. Questo studio vuole indagare se/in che misura le imprese italiane coinvolte nel progetto Mentor2 affrontino oggi problemi nel reperimento di forza lavoro e se stiano preparando ad affrontare queste difficoltà nel futuro, ad esempio valutando bacini di reclutamento in paesi terzi. Questa stessa scelta potrebbe coincidere e favorire piani strategici di crescita rivolti all'internazionalizzazione, al *sub-contracting* internazionale o all'ampliamento della rete di partner e mercati commerciali verso paesi terzi, al di fuori dell'UE.

## 2. La carenza di competenze e manodopera oggi e nel futuro prossimo in UE

Le imprese dell'UE hanno dichiarato di incontrare difficoltà nel reperire lavoratori, soprattutto rispetto ad alcune professioni e competenze più richieste oggi e meno disponibili nel mercato dell'Unione. Nel 2022, il tasso di posti vacanti nell'Unione Europea era del 2,8%, con una forbice tra 0,8% della Romania al 4,6% dell'Austria. Questo tasso è superiore ai livelli pre-pandemia nella maggior parte degli Stati membri (Euronews Business, 2023<sup>6</sup>). Un quarto dei 25 milioni di PMI (Piccole e Medie Imprese) dell'UE afferma che la ricerca di manager e personale qualificato è tra i problemi principale, affiancato dalla diffusa difficoltà di reperimento di alcune competenze medio-basse. Per affrontare questa complicata prospettiva, l'UE ha previsto lo strumento del *Patto per le competenze* che sostiene organizzazioni pubbliche e private nell'identificare la mancanza di competenze<sup>7</sup>. Circa 1.500 organizzazioni hanno aderito al Patto, impegnandosi ad offrire almeno 10 milioni di opportunità di aggiornamento e riqualificazione ai cittadini europei. Il Patto si rivolge ad attori molti diversi: autorità nazionali, regionali e locali, imprese, parti sociali, organizzazioni interprofessionali e settoriali, camere di commercio, enti di istruzione e formazione, servizi per l'impiego etc.

Tuttavia, uno dei limiti esistenti nel considerare le sfide professionali, tecnologiche e di sviluppo dell'UE riguarda il fatto che il mercato del lavoro dell'Unione non è sufficiente a rispondere i bisogni professionali (*skill e labour shortage*) esistenti e futuri.

### **Definizioni chiave**

-*Labour shortage*/Carenza di manodopera di un certo tipo, non disponibile in un certo mercato del lavoro (numero di posti vacanti superiore al normale turnover).

-*Skill shortage*/Carenza di competenze: insufficiente presenza di persone/candidati con le competenze adeguate alle richieste del mercato.

- *Labour surplus*/Eccedenza di manodopera: un numero maggiore di persone che cercano una occupazione in una certa professione e luogo, rispetto ai posti di lavoro lì disponibili.

- *Skill surplus*/Eccesso di competenze: l'offerta di persone con specifiche competenze risulta superiore a alla richiesta dal mercato.

Le principali misure che l'UE ha identificato per affrontare le carenze di competenze sono: migliorare l'attrattività di regioni, settori o occupazioni specifiche, superare le barriere all'accesso al mercato del lavoro per alcune categorie (persone con disabilità, donne, migranti o minoranze etniche), migliorare i servizi di incontro tra domanda e offerta di lavoro, affrontare l'inadeguatezza delle competenze e prevenire l'uscita dal mercato del lavoro.

Sulla base dei risultati dell'analisi EURES (2023)<sup>8</sup>, la mappa qui sotto indica il numero di occupazioni per cui è stata rilevata una carenza<sup>9</sup> nei diversi paesi dell'UE<sup>10</sup>. Le carenze espresse

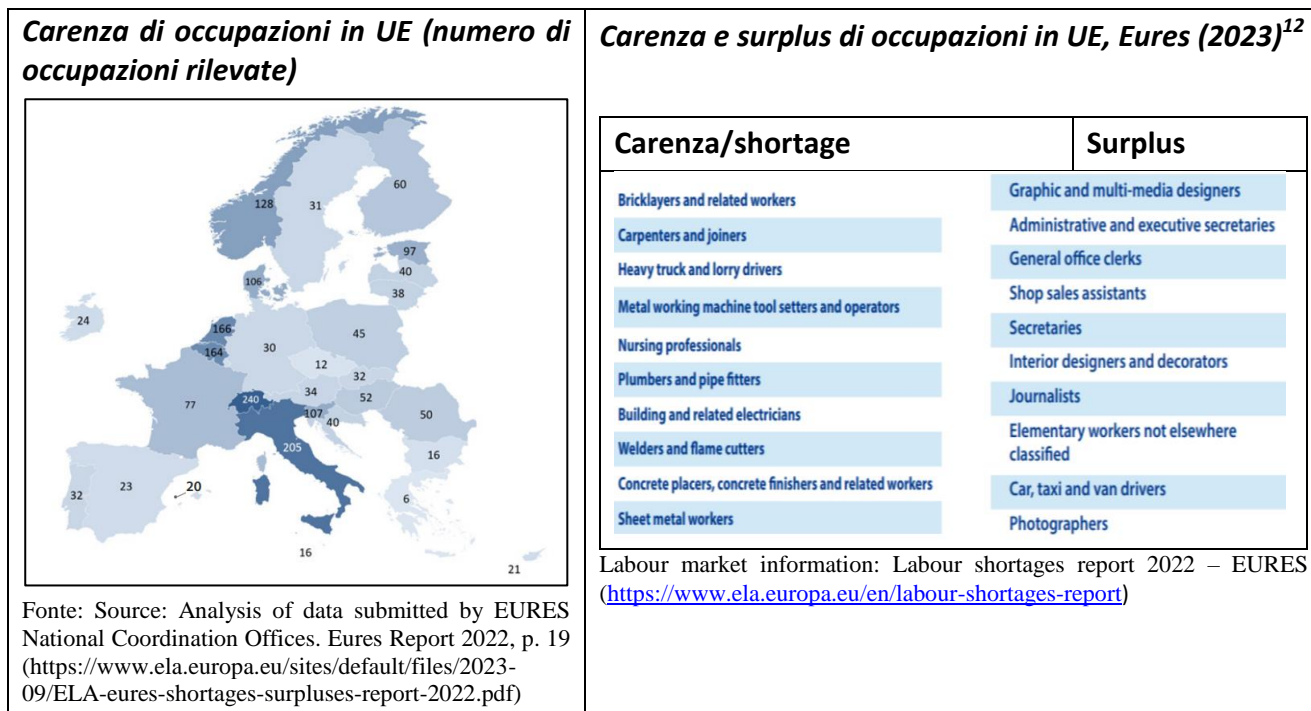
<sup>6</sup> <https://www.euronews.com/business/2023/05/24/how-is-europe-addressing-the-labour-crisis#:~:text=Across%20the%20EU%2C%20employers%20say,Romania%20to%204.6%25%20in%20Austria.>

<sup>7</sup> [https://pact-for-skills.ec.europa.eu/index\\_en](https://pact-for-skills.ec.europa.eu/index_en)

<sup>8</sup> *Where are the shortages, where are the workers? The drivers behind labour shortages in Europe and how to tackle them*, Brussels 29 March 2023 - [https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2023-04/Shortages-report\\_EVENT-PPT.pdf](https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2023-04/Shortages-report_EVENT-PPT.pdf)

sono concentrate in prevalenza nei paesi del nord e ovest dell'UE, ma anche in Italia numerosi *shortage* sono stati identificati. In generale si rileva convergenza tra i diversi paesi in relazione alle professioni di cui ci sia carenza e di cui ci sia surplus.

Nell'UE le principali occupazioni che non riescono a trovare la corrispondente manodopera riguardano qualifiche e competenze di medio-basso livello in diversi settori (edilizia, trasporti, ospitalità) – con l'aggiunta di lavori legati a ingegneria, informatica e sanità, pur a fronte di disequilibri nel mercato della forza lavoro (presenza di un surplus in altre occupazioni/paesi)<sup>11</sup>.



Qui di seguito sono indicate nel dettaglio le diverse professioni in relazione al numero di paesi dell'UE che ne denunciano una carenza e in base al corrispondente livello di severità (di *shortage*) che viene indicato.

<sup>9</sup> L'analisi ha coperto circa 400 4-digit occupations su un totale di 436 4-digit occupations secondo la nomenclatura ISCO '08.

<sup>10</sup> Con l'aggiunta della Svizzera.

<sup>11</sup> Circa il 40% della forza lavoro nei paesi analizzati lavora in professioni carenti o in surplus; le donne rappresentano quasi i 2/3 della forza lavoro in surplus, e solo 1/3 lavora in occupazioni con carenza di manodopera; i giovani lavoratori giovani sono relativamente presenti in occupazioni in carenza; la media qualifica domina tra le occupazioni con carenza di manodopera.

<sup>12</sup> [https://eures.ec.europa.eu/living-and-working/labour-market-information\\_en](https://eures.ec.europa.eu/living-and-working/labour-market-information_en)

**Mancanza di occupazioni indicata dai paesi con indicazione del livello di severità di shortage (Eures 2023)**

	Nr di paesi che riportano mancanze nei occupazioni	Percentuale di paesi che hanno indicato come “alto livello” di carenza nelle occupazioni
<b>Bricklayers and related workers</b>	19	57%
<b>Carpenters and joiners</b>	18	38%
<b>Heavy truck and lorry drivers</b>	18	73%
<b>Metal working machine tool setters and operators</b>	18	50%
<b>Nursing professionals</b>	18	54%
<b>Plumbers and pipe fitters</b>	18	38%
<b>Building and related electricians</b>	18	40%
<b>Welders and flame cutters</b>	17	54%
<b>Concrete placers, concrete finishers and related workers</b>	17	62%
<b>Sheet metal workers</b>	16	44%
<b>Floor layers and tile setters</b>	16	36%
<b>Software developers</b>	15	58%
<b>Cooks</b>	15	55%
<b>Building construction labourers</b>	15	38%
<b>Electrical mechanics and fitters</b>	15	22%
<b>Applications programmers</b>	15	64%
<b>Generalist medical practitioners</b>	14	55%
<b>Bus and tram drivers</b>	14	50%
<b>Motor vehicle mechanics and repairers</b>	14	33%
<b>Specialist medical practitioners</b>	14	55%
<b>Software and applications developers and analysts not elsewhere classified</b>	14	58%
<b>Earthmoving and related plant operators</b>	14	44%
<b>Waiters</b>	13	44%
<b>Early childhood educators</b>	13	43%
<b>Structural metal preparers and erectors</b>	13	33%
<b>Painters and related workers</b>	13	63%
<b>Agricultural and industrial machinery mechanics and repairers</b>	12	67%
<b>Bakers, pastry-cooks and confectionery makers</b>	12	25%
<b>Systems analysts</b>	12	56%
<b>Butchers, fishmongers and related food preparers</b>	12	38%
<b>Health care assistants</b>	12	60%
<b>Cleaners and helpers in offices, hotels and other establishments</b>	12*	63%
<b>Electrical engineering technicians</b>	12	63%
<b>Psychologists</b>	11	75%
<b>Plasterers</b>	11	25%
<b>Civil engineers</b>	11	57%
<b>Physiotherapists</b>	11	40%
<b>Roofers</b>	11	78%
<b>Average number of countries who gave a high rating</b>		<b>50%</b>

Fonte: Table 3 – Shortage occupations reported by many countries and the degree of severity, 2022, Eures 2022, p. 20

**In Italia** il mercato del lavoro è molto diversificato tra attività industriali prevalenti soprattutto al nord, e agricoltura e turismo prevalenti al centro-sud. I principali settori sono: servizi, industria manifatturiera, costruzioni e agricoltura (PIL, 2022). Negli ultimi anni si è assistito a un costante calo della popolazione italiana, fino a raggiungere il minimo storico nel gennaio 2023, con un totale di 58.800.000 persone. Il numero di cittadini stranieri rappresenta l'8% della popolazione.

Le previsioni del sistema Excelsior Unioncamere/ANPAL (2023-2027)<sup>13</sup> indicano un fabbisogno occupazionale complessivo di circa 3,8 milioni di persone<sup>14</sup> (quasi 760.000 unità all'anno). Tre quarti della domanda saranno assorbiti dal settore dei servizi<sup>15</sup>, seguiti dall'industria<sup>16</sup> e dall'agricoltura<sup>17</sup>. Gli investimenti del PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza)<sup>18</sup> genereranno circa il 70% dei nuovi posti di lavoro in quattro settori principali: "costruzioni e infrastrutture" (21%), "turismo e commercio" (18%), "servizi avanzati" (16%) e "istruzione e cultura" (13%). Le professionalità richieste dagli interventi del PNRR includono molti profili di medio-alta qualifica<sup>19</sup>. Nel periodo 2023-2027 si stima che il 34,3% del fabbisogno occupazionale riguarderà infatti persone con un alto livello di formazione (universitaria o professionalizzante) e il 48,1% profili con un livello di formazione secondaria superiore di tipo tecnico-professionale. L'offerta è stimata essere insufficiente per coprire le necessità del sistema economico per 9mila unità all'anno.

### 3. Come trovare le risorse umane necessarie?

In considerazione del fatto che la popolazione dell'UE e il mercato del lavoro dell'Unione non sono in grado di rispondere ai bisogni occupazionali odierni e soprattutto futuri (dove i movimenti di mobilità transfrontalieri o interni all'Unione non rispondono al fabbisogno espresso), altre soluzioni sono necessarie (da attivare a livello di politiche europee, nazionali o semplicemente di strategie aziendali).

I cittadini di paesi terzi possono contribuire efficacemente a ridurre le carenze di competenze lavorative e dovrebbero essere sostenuti nell'accesso legale ai mercati del lavoro dell'Unione. Per far fronte alle attuali e future carenze di manodopera nell'UE sono quindi necessari nuovi, solidi e snelli percorsi legali in grado di rispondere al *mismatch* tra domanda e offerta. Allo stesso tempo serve un approccio di sistema che tenga in considerazione i percorsi formativi più adatti, l'accompagnamento alle imprese (informate, affiancante), e l'assenza di effetti negativi in termini di *brain drain* nel paese d'origine

In questa prospettiva, i meccanismi di migrazione legale e il reclutamento di lavoratori extracomunitari possono rappresentare una possibile opzione e un contributo per far fronte ai deficit

---

<sup>13</sup> <https://excelsior.unioncamere.net/pubblicazioni/2023/previsioni-dei-fabbisogni-occupazionali-e-professionali-italia-medio-termine>

<sup>14</sup> La domanda stimata per settori specifici sarà la seguente: commercio e turismo oltre 750.000 persone; altri servizi pubblici e privati - compresi i servizi di supporto operativo per le imprese e le persone e il settore pubblico - circa 567.000 posizioni; sanità 477.000 persone; formazione e cultura 436.000 persone finanziamenti e consulenza quasi 430.000 persone; costruzioni e infrastrutture 270.000 persone; agroalimentare 168.000 persone; infine meccanica e robotica circa 153.000 persone.

<sup>15</sup> 3,3%, pari a 2,88 milioni di persone

<sup>16</sup> 2,6%, circa 800.000 persone

<sup>17</sup> 2,4%, circa 110.000 persone

<sup>18</sup> <https://www.italiadomani.gov.it/content/sogei-ng/it/it/home.html>

<sup>19</sup> Ingegneri e tecnici del settore ingegneristico, settore della mecatronica e della robotica; tecnici sanitari, medici e professionisti qualificati, tecnici ICT e specialisti in scienze matematiche e informatiche.



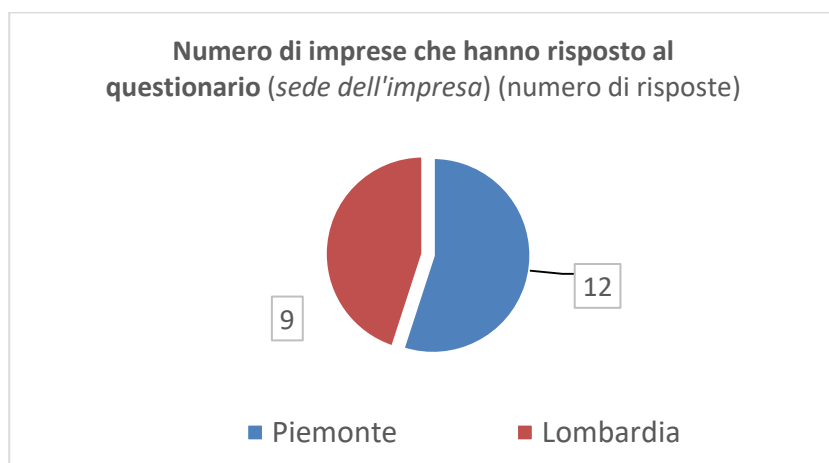
di competenze, alla carenza di manodopera e di qualifiche, e alla necessità di supporto alla crescita economica e del capitale umano. Meccanismi di migrazione lavorativa legale possono far parte di una gestione più ampia del fenomeno migratorio (insieme all'asilo e all'assistenza umanitaria), ma possono anche essere inclusi nelle politiche e nelle strategie di sviluppo economico e del mercato del lavoro (a livello europeo e nazionale). Nel complesso, questo approccio misto richiede forti scambi e convergenze - a livello europeo - tra la DG (Direzione Generale) Occupazione, Affari Sociali e Inclusione e la DG Affari Interni della Commissione Europea, nonché scambi e convergenze - a livello nazionale - tra i Ministeri degli Affari Esteri, dell'Interno e del Lavoro e delle Politiche Sociali.

#### 4. Risultati dell'indagine tra le imprese coinvolte il MENTOR2

L'indagine ha avuto luogo tra novembre 2023 e gennaio 2024. Le 38 imprese coinvolte nel progetto Mentor2 che hanno ospitato tirocinanti da Marocco e Tunisia sono state invitate a compilare un questionario online disegnato da CeSPI e a partecipare a interviste individuali. Il 55% di esse ha risposto al questionario.

**QUESTIONARI COMPILATI: 21/38 → 55%**

Il **57%** (12) delle risposte al questionario proviene da imprese che hanno sede in Lombardia, rispetto al 43% del Piemonte.



Totale: 21 risposte

Le imprese coinvolte in Mentor2 e che hanno aderito a questa indagine appartengono a settori molto diversi tra loro.

##### ***Macro settore delle imprese che hanno partecipato all'indagine***

Gomma - Plastica

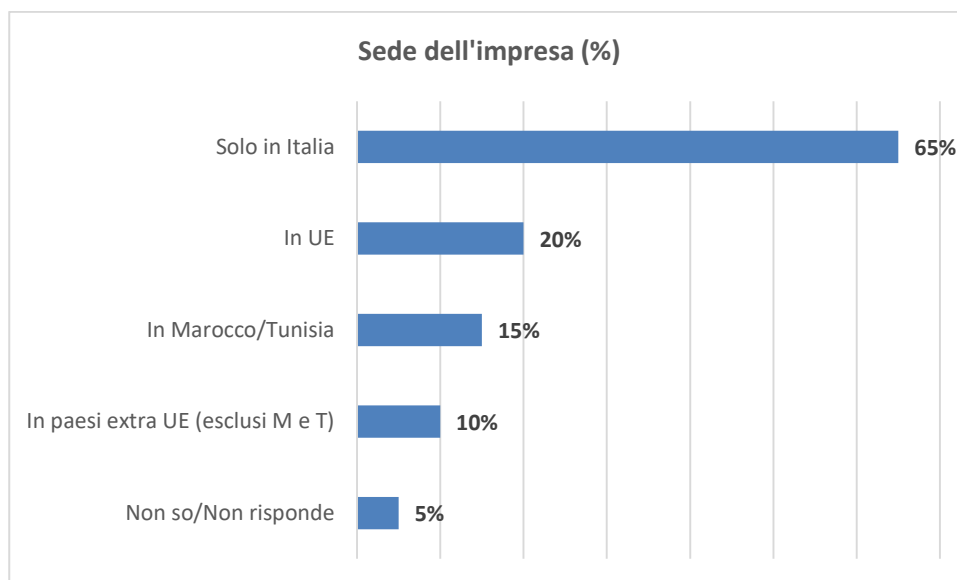
Alimentare/agricolo

Metalmeccanica

Informatica
Meccatronica/Automotive
Energie rinnovabili
Servizi pubblici
Chimica
Arredamento
Terzo settore
Pubblicità

## 5. Le relazioni delle imprese con paesi terzi

Tra le imprese oggetto dell'indagine, la maggior parte (65%, pari a 13) ha sede unicamente **in Italia**; nove hanno sede anche **all'estero** – di cui tre (15%) in Marocco e Tunisia.



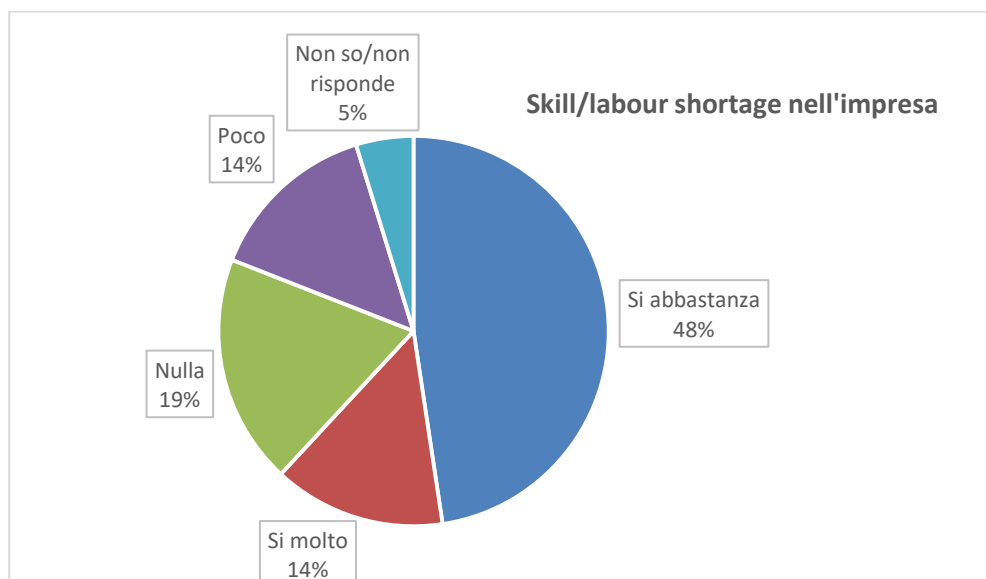
Più risposte possibili (21 imprese, 23 risposte)

Le imprese si dividono equamente tra quelle che hanno (9, pari al 43%) e quelle che non hanno (9, pari a 43%) un **partner commerciale in paesi terzi** che, in quattro casi, coinvolge Marocco e Tunisia.

<b>Partner commerciali in paesi terzi</b>	<b>Frequenza</b>	<b>%</b>	<b>Partner commerciali in:</b>
Si	9	43	Marocco (3)
No	9	43	Paesi del Golfo (2)
Non so	3	14	Tunisia (1)
<i>Totale</i>	21	100	Extra UE (Turchia, Giappone, USA, Africa) UE (Polonia, Germania)

## 6. Skill e labour shortage

Le imprese oggetto dell'indagine sono state interrogate in relazione alla carenza di competenze e profili professionali nel proprio ambito e settore. Il **62% conferma di incontrare difficoltà nel reperimento della propria forza lavoro** (nel 14% dei casi "molto" e nel 48% dei casi "abbastanza"). Allo stesso tempo, il **34% dichiara di non avere particolari problemi** (19% "nulla" e 14% poco). Possiamo ipotizzare che imprese di piccola/media dimensione riescano ad affrontare più facilmente le proprie ricerche di personale rispetto ad imprese più grandi che esprimono domande occupazionali numericamente più alte. Allo stesso tempo, i bacini di Milano e Torino sono dei poli attrattivi di forza lavoro, comportando sia maggiori profili che maggiore competizione tra le imprese dei territori nella ricerca del personale, soprattutto per alcuni settori/lavori.



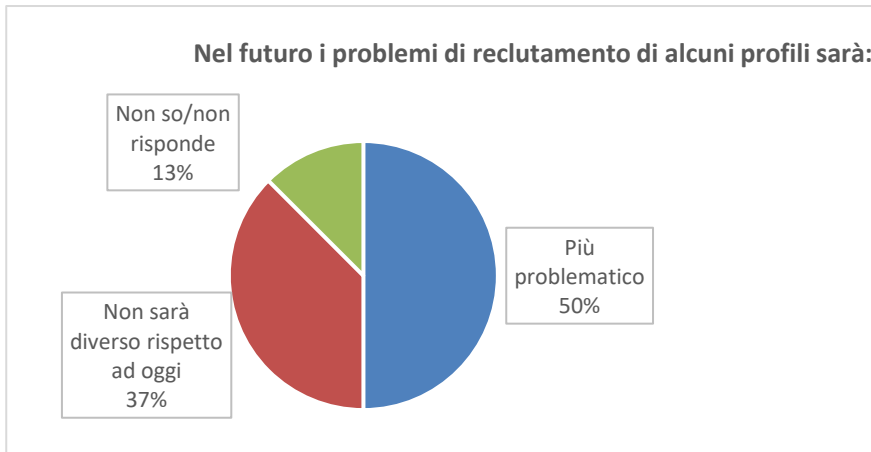
Totale: 21 risposte

I **profili professionali oggetto di carenza** differiscono, rispecchiando la diversa natura delle imprese coinvolte in Mentor2. Più frequente è lo *shortage* di operai (soprattutto specializzati e con competenze per l'industria 4.0), profili tecnici di alto livello e alta qualifica (progettisti, ingegneri, sviluppatori, data analyst), oltre a professionalità molto specifiche di medio-basso livello (mungitore, personale di sala, cuoco).

<b>Profili professionali oggetto di skill/labour shortage nella impresa in Italia</b>
Commerciale, legale
Export, marketing, digital, ristorazione
Responsabile dell'azienda zootecnica e responsabile di cucina e sala (ristorante agriturismo)
Mungitore, responsabile mandria, chef, responsabili di sala
Educatori; mancanza di competenze in ruoli rendicontativi e relativamente alla comunicazione
Operai specializzati
Operaio addetto produzione gomma con competenze Industria 4.0; Back Office commerciale con conoscenza di diverse lingue straniere; Marketing specialist
Tecnici manutentori
Disegnatori progettisti meccanici e gestionali
Progettista meccanico per lastratura
Ingegnere tecnico specializzato, disegnatore meccanico, production manager
Progettista di media esperienza in progettazione civile e/o elettrica e/o processo esperto bim e cad, rilievo drone, progettista idraulico
Ingegneri meccanici, ingegneri elettrici
Consulenti sviluppatori programmatori
Copywriter, art director, graphic designer, data analyst

Totale: 15 risposte

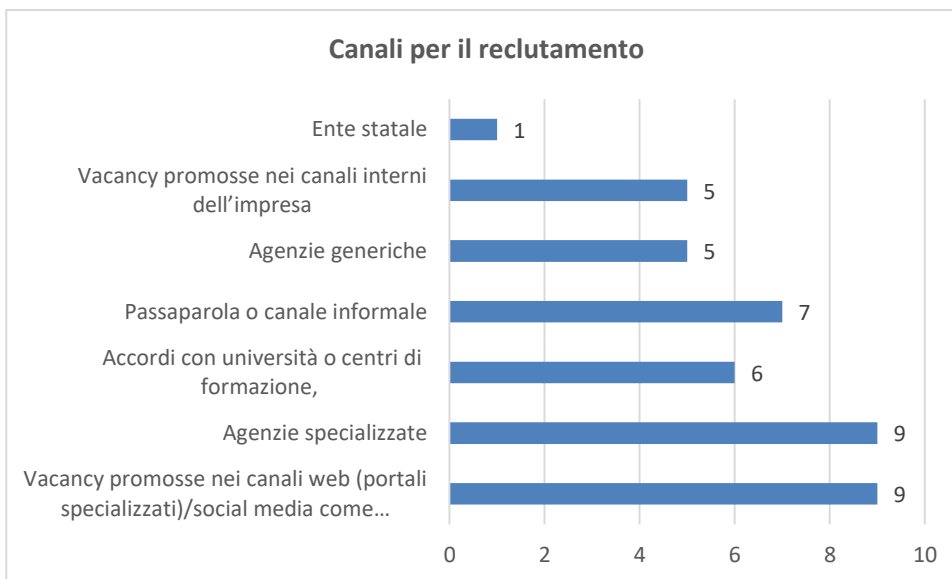
La prevalente percezione delle imprese rispetto a come il reclutamento dei profili professionali di proprio interesse evolverà nel futuro risulta **preoccupata** (nel 50% dei casi **il reclutamento sarà più problematico** rispetto ad oggi). Tuttavia il 37% ha una **posizione rassicurante**, ritenendo che non ci saranno problemi diversi rispetto ad oggi. L'assenza di preoccupazione per lo *skill shortage* futuro risulta tuttavia disallineata alle indicazioni della letteratura, al dibattito e ai dati disponibili a livello aggregato (UE e nazionale). Dalle interviste in profondità (5), la preoccupazione su come assicurarsi lavoratori nel futuro sembra non essere ancora trasversale e radicata tra le imprese, riuscendo complessivamente a reperire profili nel mercato in Italia (nei propri settori o nei due contesti territoriali particolarmente attrattivi per l'offerta di lavoro). Se la risposta allo *skill shortage* delle imprese non risulta ancora tradotta in una pianificazione di medio-lungo periodo, accrescere la consapevolezza sul tema e facilitare la costruzione di una strategia risulta essenziale per sostenere crescita e sviluppo economici negli anni a venire.



Totale: 16 risposte

## 7. Le strategie di reclutamento delle imprese

Per il reperimento di profili professionali, al fine di rispondere allo *skill/labour shortage*, ogni impresa mette in campo più strumenti contestualmente, ma per larga parte utilizza **canali esterni**: molto il web (56%), più le agenzie specializzate (56%), che quelle generiche (30%), accordi con università o centri di formazione. Il passaparola oppure il reclutamento attraverso i canali interni vengono ugualmente impiegati.

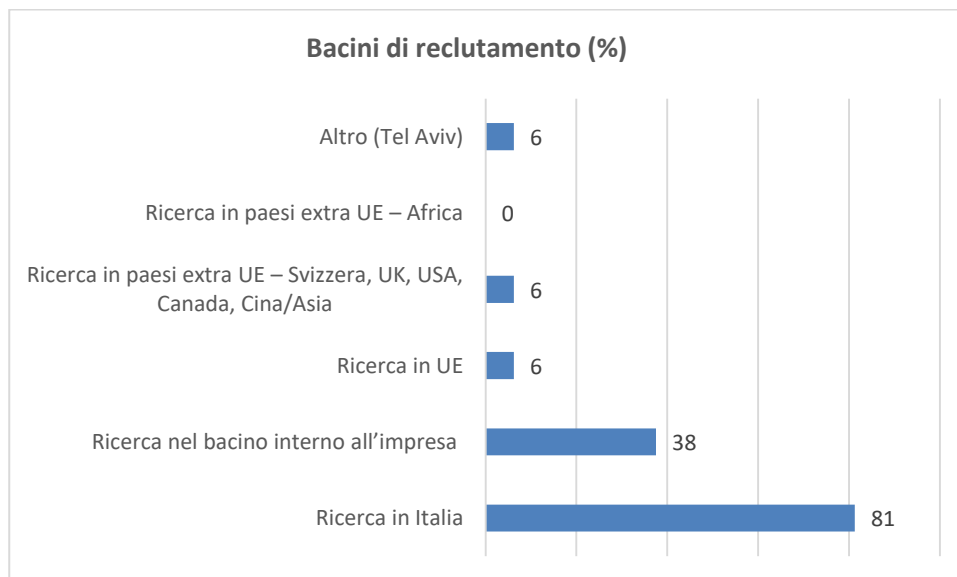


Totale: 16 risposte

Una impresa del Piemonte intervistata per l'indagine, evidenziando un **problema nel reclutamento di personale di medio-basso livello**, ha optato per l'**offerta gratuita di corsi formativi** in cui sono anche coinvolti **cittadini stranieri/ucraini** (a Torino) per costruire professionalità per mansioni in fabbrica 4.0. In questo caso, il reclutamento di cittadini italiani e stranieri avviene a partire dai bacini locali con l'obiettivo di formare competenze necessarie a cui offrire immediate prospettive di impiego.

Per affrontare lo *skill/labour shortage* le imprese oggetto d'indagine si riferiscono principalmente a **bacini di reclutamento in Italia** (81%, pari a 13/16 casi) e **interni all'impresa** (38%, pari a 6 casi), sottendendo una ridotta consuetudine a guardare a bacini in paesi terzi (o comunque al di fuori dall'Italia).

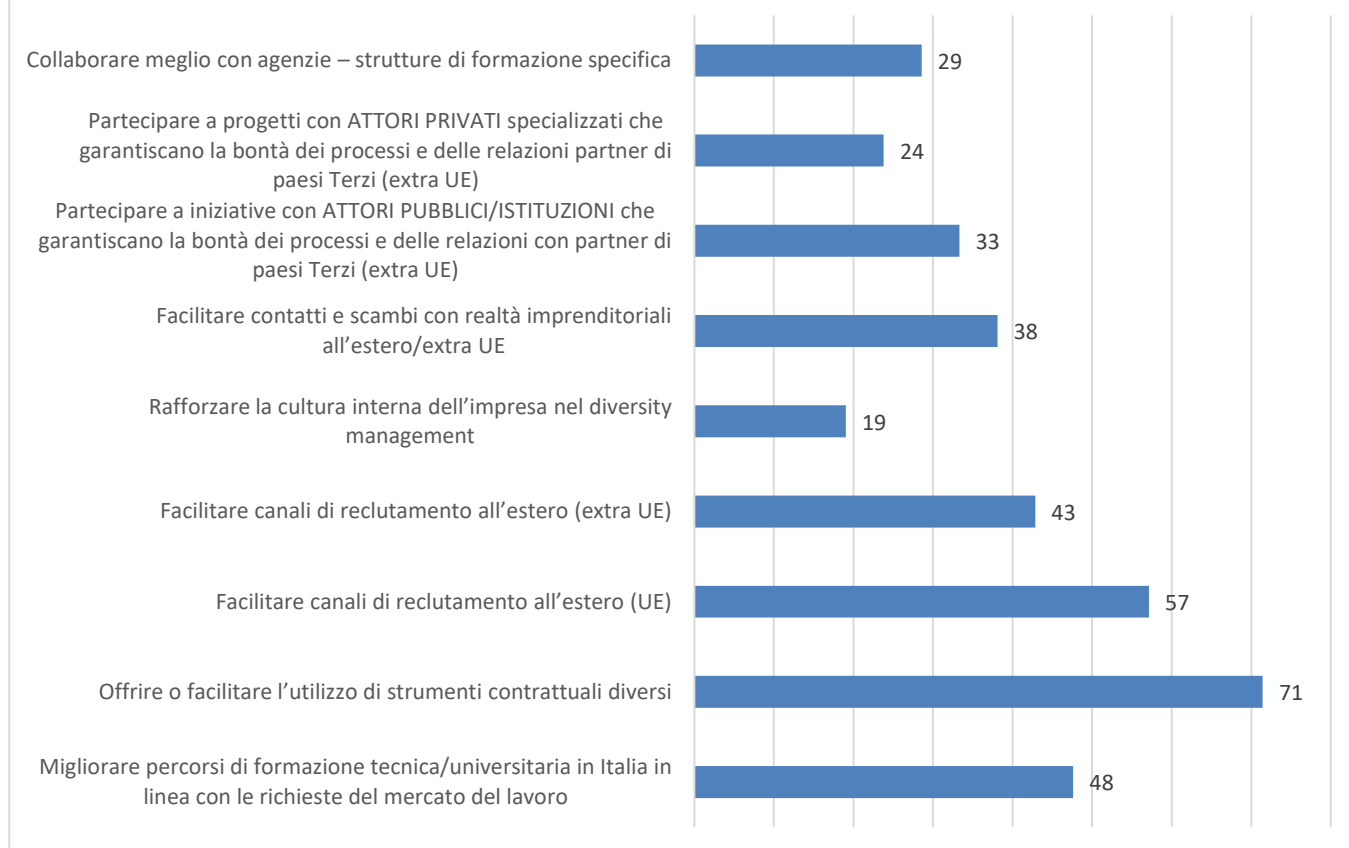
Di fronte al problema dello *skill/labour shortage*, il reclutamento da paesi terzi oggi non risulta complessivamente uno strumento significativo per rispondere alle problematiche nella carenza di personale e competenze (rispetto alla ricerca nel bacino italiano).



Totale risposte: 16

Guardando al futuro, alcune dimensioni sono indicate dalle imprese per concorrere a diminuire lo *skill/labour shortage*. Le soluzioni principali si riferiscono a **cambiamenti da attuare in Italia** in termini di: 1) diversi strumenti contrattuali (71%); 2) migliori percorsi nel settore della **formazione/istruzione**, più vicini alle richieste delle imprese (48%). Viene anche suggerito di **facilitare canali di reclutamento fuori dall'Italia**, pur con una prevalenza da **paesi dell'UE** (57%) ed **extra-UE** (43%). Rafforzare scambi e sistemi di scambio con paesi terzi (implicando imprese, attori pubblici e privati) risulta anche una via da seguire.

### Come contribuire a diminuire lo skill/labour shortage (%)



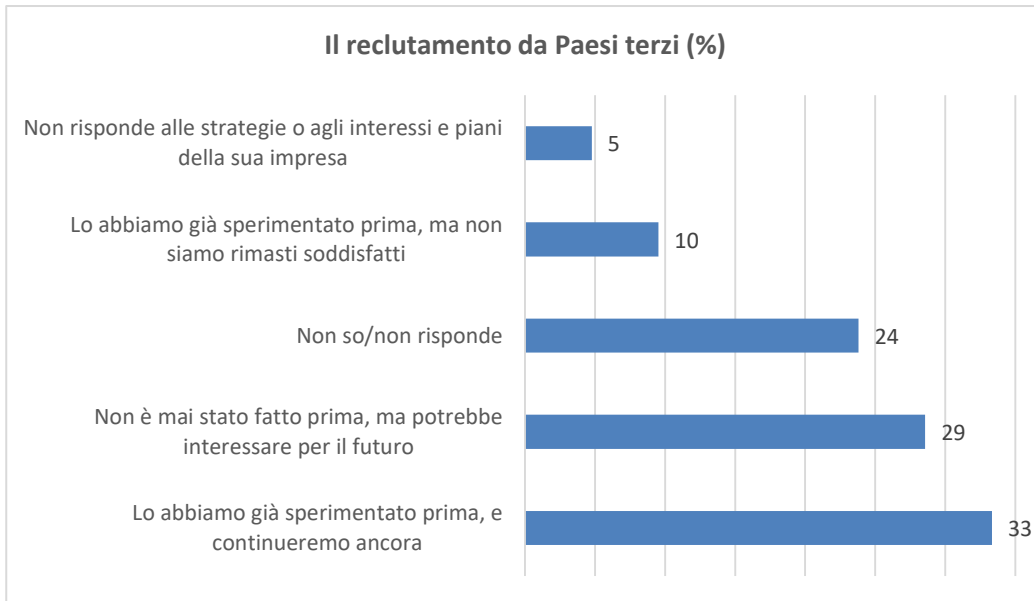
Totale risposte: 21

## 8. Il reclutamento di profili professionali da paesi terzi

L'atteggiamento delle imprese verso la possibilità di reclutamento da paesi terzi risulta timido e difforme, esprimendo livelli di apertura che tuttavia lo riconducono ad una esperienza residuale per numeri ed impatto.

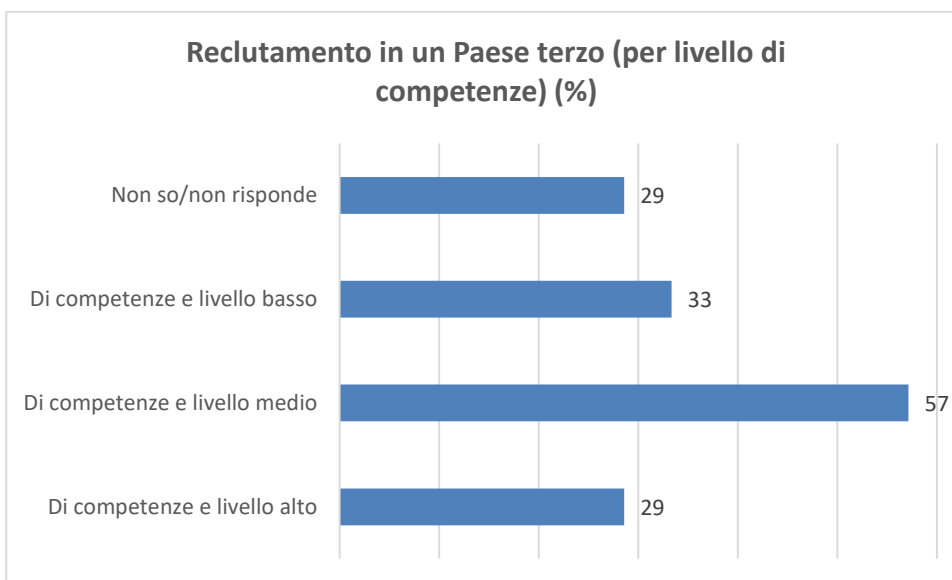
Tra le imprese, **sei (pari al 29%) non hanno mai sperimentato il reclutamento** di profili da paesi terzi (esprimendosi potenzialmente interessate). **Nove (43%) riferiscono di averlo sperimentato**, tuttavia diverse fanno riferimento all'esperienza in corso tramite Mentor2. La **maggior parte (7/9 – 33%)** si ritiene comunque **soddisfatta**, tanto da poterla replicare nel futuro. Tra queste sette imprese, ritroviamo quelle *tre con una sede in Marocco/Tunisia*. Tutte sperimentano un problema di *carenza di profili professionali* ed esprimono un *medio-alto livello di interesse per l'internazionalizzazione* che, insieme al sub-contracting, è vista come una *possibile risorsa contro lo skill shortage*.

**Il 15% delle imprese non risulta invece interessata**, perché insoddisfatta da precedenti esperienze, e per l'assenza di strategie aziendali in questa direzione.



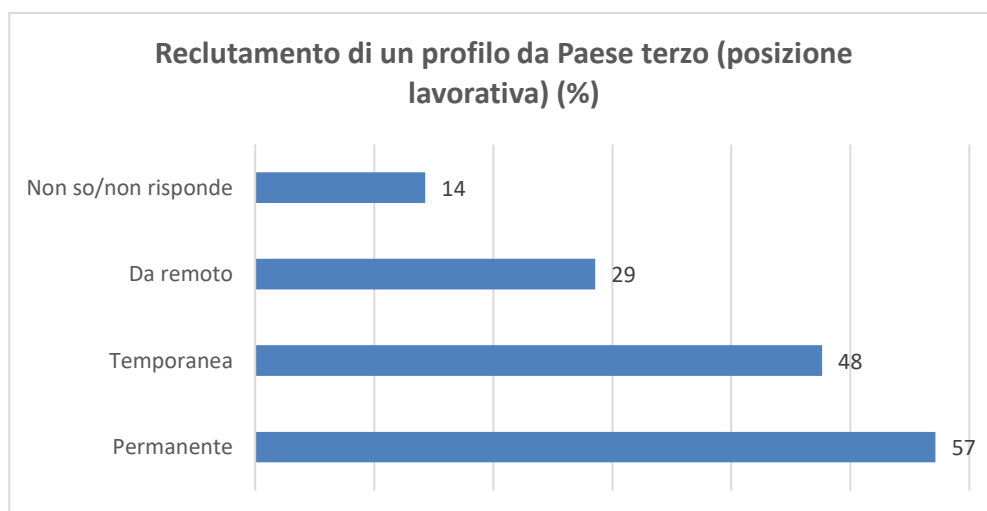
Totale risposte: 21

Il bacino di reclutamento in un possibile paese terzo viene indicato più facilmente per reperire **competenze di livello medio** (57%, pari a 12 risposte), ugualmente considerando il livello **basso** (33%) e **alto** (29%). In relazione alla posizione lavorativa, i profili professionali in un paese terzo sono presi in considerazione sia per mansioni da svolgere da **remoto** (29%), che per assunzioni **temporanee** (48%) o **permanent**i (57%).



Totale risposte: 21





Totale risposte: 21

## 9. Come facilitare il reclutamento di persone da paesi terzi

A fronte di esperienze pregresse di reclutamento di profili professionali oppure tramite Mentor2, le imprese coinvolte nell'indagine hanno indicato le **barriere e difficoltà** incontrate e suggerito alcune dimensioni che potrebbero facilitare il ricorso a bacini in paesi terzi.

Tra gli **ostacoli** sottolineati nel considerare paesi terzi per il reclutamento di profili e competenze carenti, gli **aspetti culturali** risultano significativi. Non conoscere la **lingua italiana** è un serio problema non tanto per le mansioni lavorative in senso stretto, quanto per il difficile inserimento nell'ambiente di lavoro in Italia. Le imprese riportano diverse situazioni in proposito: *l'inglese* come lingua prevalente in alcuni settori ha facilitato il lavoro di alcuni stagisti negli scambi con i colleghi italiani, tuttavia escludendo l'utilizzo dell'italiano per la socialità dentro e fuori l'ufficio. La conoscenza del *francese* non è così diffusa negli ambienti lavorativi in Italia. In alcuni casi, il ricorso ad espedienti quali software di traduzione automatica è stato utile ma ha reso complesso e sterile lo scambio lavorativo e umano.

**Una buona conoscenza pregressa dell'italiano risulta necessaria per trasformare il reclutamento da paesi terzi da esperienza pilota a pratica percorribile.**

Le **differenze culturali** non sono risultate neutrali, pur esprimendo spesso elementi positivi in termini di arricchimento reciproco. In tal senso, le imprese italiane coinvolte nel progetto (anche nel caso di multinazionali o aziende di grandi dimensioni), tendono ad esprimere una prevalenza di personale italiano che richiede la conoscenza della lingua come requisito nel processo di inclusione.

Gli **aspetti burocratici**, a meno che non siano gestiti in modo diverso (come nel caso di Mentor2 oppure Erasmus+), risultano un deterrente per considerare il tirocinio formativo come una soluzione accessibile per le imprese in autonomia.

Pur non risultando essenziali, alcune imprese hanno citato possibili barriere legate ai **contesti di origine dei candidati**: mancanza di conoscenza e garanzia sui contesti lavorativi e formativi, difficoltà nel riconoscimento dei titoli.

### Ostacoli al reclutamento di profili da Paesi terzi (%)



Totale risposte: 21

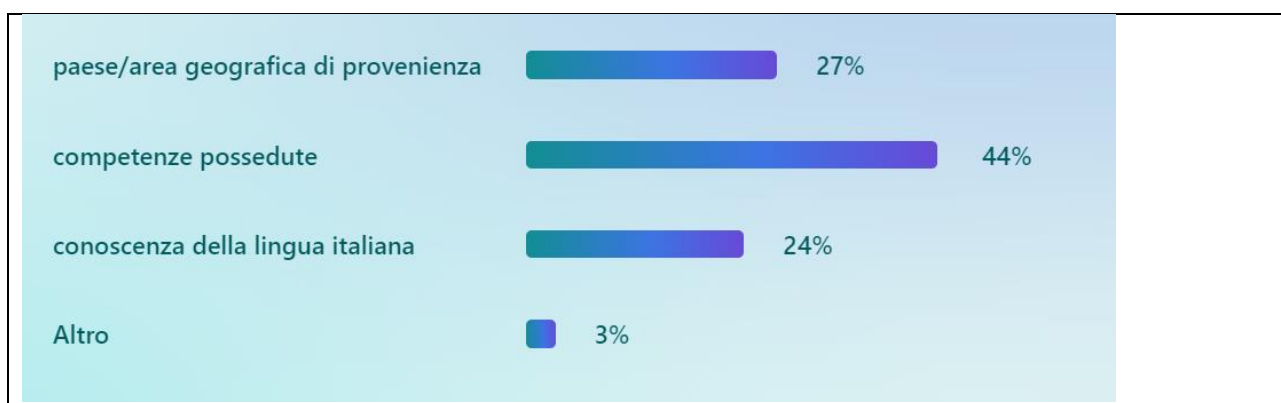
#### ***Focus: imprese del Piemonte coinvolte in Mentor 2***

E' qui inserito un breve approfondimento sulle indicazioni di 16 imprese (su un totale di 17) con sede in Piemonte e coinvolte in Mentor2. Le informazioni sono state raccolte ed elaborate da CEIPIEMONTE<sup>20</sup>, centro estero per l'internazionalizzazione, che ha svolto il ruolo di raccordo con le imprese piemontesi nel quadro del progetto Mentor2, monitorando i tirocini nel tempo.

I principali fattori che potrebbero determinare l'interesse delle imprese piemontesi nella scelta di un tirocinante proveniente da un paese terzo fanno riferimento alle competenze possedute, alla conoscenza linguistica e al paese di provenienza. Questi elementi confermano che il reclutamento da paesi terzi può rispondere positivamente ad una mancanza di profili/competenze e all'interesse verso aree e mercati all'estero.

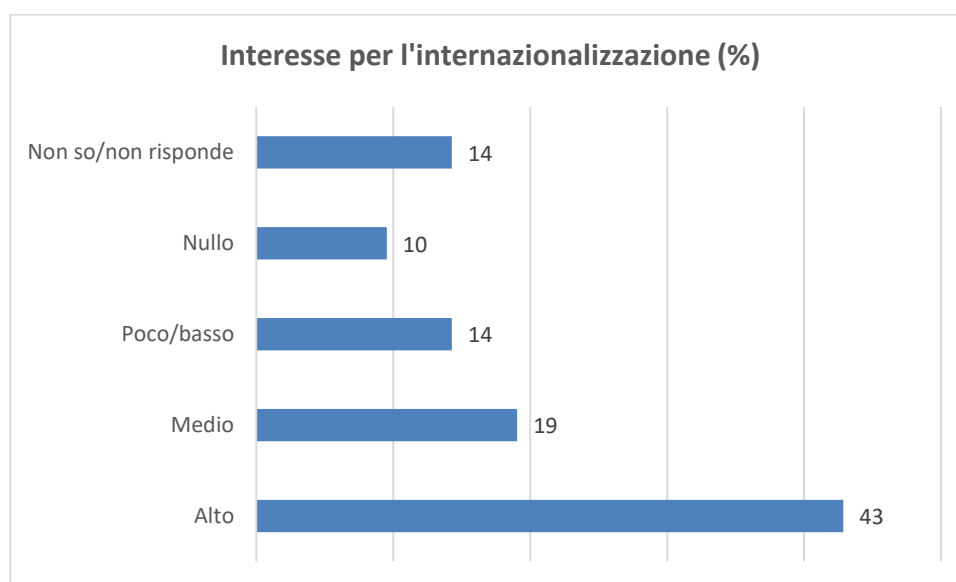
*Domanda: Quali fattori potrebbero essere determinanti per accogliere un/a tirocinante non-UE ad alta scolarizzazione?*

<sup>20</sup> Fonte: Report 3° Monitoraggio aziende su tirocini a Torino dicembre 2023; totale 16 /16 questionari. Documento ad uno interno Terzo questionario di monitoraggio – Dicembre 2023, aggiornato a Gennaio 2024).



## 10. L'internazionalizzazione o il sub-contracting internazionale possono rappresentare una soluzione allo skill/labour shortage?

L'indagine ha preso avvio dalle evidenze a livello aggregato (UE/Italia) circa la crescente mancanza di competenze e profili in diversi settori e per diverse occupazioni. Per questo motivo, tra le strategie che le imprese potrebbero perseguire per ridurre lo *skill shortage* lo studio ha incluso: il *reclutamento* da paesi terzi, *l'internazionalizzazione* (ossia quel processo di apertura a nuovi mercati esteri, ad esempio aprendo una sede in un altro paese, creando partenariati con aziende lì presenti, spostando la produzione, cercando lì nuovi fornitori o fonti di finanziamento) o il *sub-contracting internazionale* (ossia il ricorso ad altre imprese all'estero per alcune fasi del proprio processo produttivo o di supporto).



Totale risposte: 21

Come anticipato, nove imprese hanno anche sede anche all'estero – di cui tre in Marocco (2) e Tunisia (1) e nove hanno un partner commerciale in paesi terzi (in quattro casi si tratta di Marocco e Tunisia). Sono 13 (**61%**) le **imprese che esprimono un medio-alto interesse verso l'internazionalizzazione** (di cui nove – il 43% - esprimono un alto interesse). Tra i paesi di

interesse per le prospettive di internazionalizzazione o *sub-contracting* troviamo, non a caso, Maghreb e Marocco (6 casi), oltre ad altri paesi.

I **settori di interesse** per l'internazionalizzazione o il sub-contracting sono diversi: alto contenuto tecnologico (meccatronica, automotive, ingegneria, lavorazione della gomma), costruzioni e servizi.

Esemplare è il caso di una impresa del Piemonte, con recente apertura di una sede in Marocco, che ha colto l'occasione offerta da Mentor2 per formare in Italia una persona. Nel momento in cui è stata realizzata l'intervista (dicembre 2023), questa stagista stava discutendo aspetti di contrattualizzazione una volta rientrata in Marocco, rispondendo all'obiettivo di ampliare lo staff in loco e sviluppare la rete commerciale. L'esperienza in Italia è servita quindi per costruire un rapporto di fiducia, rafforzare una cultura aziendale e creare le condizioni per una reale circolarità. L'esempio di questa impresa che, tramite il tirocinio formativo offerto da Mentor2 ha potuto realizzare il progetto di avere un profilo commerciale in Marocco, mette in evidenza l'importanza offrire supporto e accompagnamento a quelle imprese interessate che difficilmente da sole potrebbero ottenere lo stesso risultato.

### ***Interesse per internazionalizzazione, sub-contracting o ricerca di partner verso alcuni paesi***

Maghreb (2)
Marocco (4)
Est Europa (2)
UAE (2)
UE (Germania, Svizzera, Francia, Belgio, paesi scandinavi)
Sud America, Asia (2)

### ***Settori oggetto di internazionalizzazione, sub-contracting o ricerca di partenariati commerciali***

Automotive
Automotive, aerospace, nautica
Metalmeccanica, automotive
Meccatronica, ingegneria elettronica, SW-PLC
Engineering
Edilizia, contractor, elettronica
Back Office Commerciale / Marketing per il B2B; Stampaggio gomma e produzione componenti in gomma in ottica Industria 4.0
Idraulica, energie rinnovabili, rifiuti, discariche, <i>climate change</i> , sostenibilità
Ambito pubblicitario
Arredamento
Tappeti
Distribuzione birra

L'indagine ha inoltre indagato se strategie di internazionalizzazione e/o di *sub-contracting* possano essere anche considerate dalle imprese come vie percorribili per il difficile reperimento di forza lavoro in Italia. In 11 casi (53%) internazionalizzazione e/o *sub-contracting* internazionale possono effettivamente rappresentare una risposta allo *skill /labour shortage*, mentre in 5 casi (24%) no. In aggiunta, 5 imprese non sanno rispondere.

**Due delle tre imprese con sede in Marocco/Tunisia confermano che internazionalizzazione e *sub-contracting* possono effettivamente ovviare alla carenza di personale in Italia.**

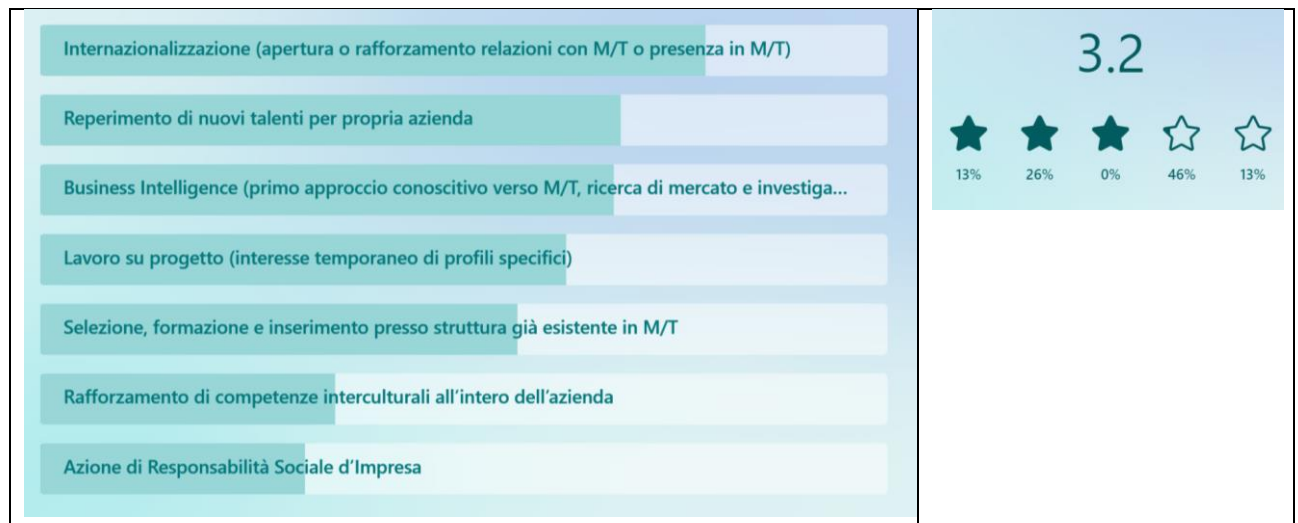


Totale risposte: 21

**Focus: imprese in Piemonte coinvolte in Mentor2**

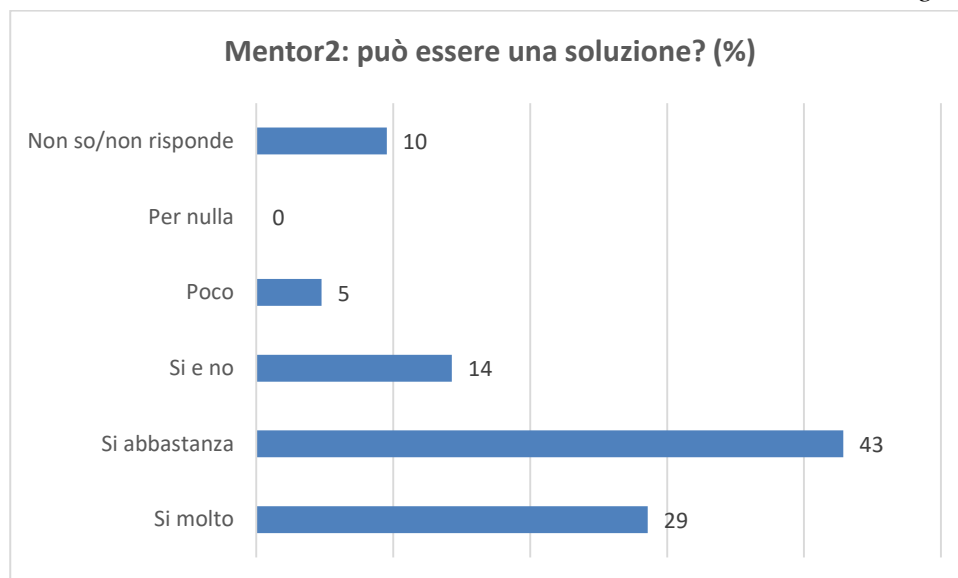
Dal grafico sottostante, il reclutamento di profili da paesi terzi (tramite il tirocinio formativo) risponde per lo più ad obiettivi di “internazionalizzazione”, al “reperimento di talenti” e all’apertura verso “nuovi mercati all’estero”.

Domanda: In che misura il tirocinio è stato finora funzionale alla realizzazione degli obiettivi aziendali?



## 11. Il progetto Mentor2 dal punto di vista delle imprese coinvolte

In **15 casi (73%)** le imprese riconoscono (molto/abbastanza) **Mentor2** come una iniziativa che può rappresentare una soluzione per il problema del reperimento di profili professionali. Al contrario, in 4 casi Mentor2 non è visto come un aiuto al *labour shortage*.



Totale risposte: 21

I suggerimenti raccolti al fine di migliorare l’iniziativa di Mentor2 riguardano in larga parte il **rafforzamento della lingua italiana e delle *hard e soft skill***, e una formazione su “come vivere la realtà aziendale, come comunicare correttamente” prima dell’arrivo in Italia dei tirocinanti.

Si sottolinea inoltre la possibilità di migliorare il meccanismo di reclutamento nel paese terzo, più attinente **alle previsioni dei bisogni professionali** in Italia da parte delle imprese e con un maggiore coinvolgimento delle stesse nella individuazione e selezione dei candidati. Le imprese sono infatti in grado di esprimere e dettagliare per tempo la propria necessità di profili professionali, così da **migliorare l’esito del *matching***. Si suggerisce di coinvolgere le imprese nella fase di ricerca dei candidati, a partire dalla **definizione delle *vacancies***, fino ad una presenza più attiva durante i colloqui. Il reclutamento in Marocco/Tunisia potrebbe essere meno vincolato alle aree di origine/residenza dei candidati in Marocco, oppure potrebbe lasciare maggiore spazio all’elasticità. Qualcuno ha suggerito un periodo di prova, anche online e qualcuno ha indicato che Mentor2 potrebbe essere un modello da replicare con una piattaforma online che condivide i CV (come avviene nel caso del portale Erasmus imprenditori<sup>21</sup>).

Le imprese che hanno aderito a Mentor lo hanno fatto consapevoli dell’impegno e del significato sottostante l’iniziativa. Nel pensare tuttavia a come rendere sostenibile questo meccanismo nel futuro, le **imprese confermano che da sole, non sarebbero interessate o in grado di attivare il tirocinio formativo tramite l’art. 27<sup>22</sup>**, per come funziona oggi. L’eccessiva burocrazia e complessità rendono la procedura tramite l’articolo 27 una scelta non opzionabile. Data la sua complessità e il tempo richiesto per le pratiche burocratiche, un intermediario è necessario. Le imprese non escludono l’interesse a ricorrere ad un servizio simile a pagamento, se offerto.

<sup>21</sup> <https://www.erasmus-entrepreneurs.eu/index.php?lan=it>

<sup>22</sup>

[https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/immigrazione/Documents/Tirocini\\_formativi\\_Vademecum\\_DG\\_immigrazione.pdf](https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/immigrazione/Documents/Tirocini_formativi_Vademecum_DG_immigrazione.pdf)

## Conclusioni

L'indagine ha inteso analizzare se/in che misura le imprese coinvolte in Mentor2 sperimentino problemi di *skill/labour shortage* e se il reclutamento di profili da paesi terzi possa essere una possibile soluzione, insieme o in alternativa a piani di internazionalizzazione o *sub-contracting* internazionale.

L'indagine mette in evidenza che il reclutamento di profili professionali da paesi terzi non risulta oggi una pratica largamente utilizzata o considerata, a fronte di una ridotta elaborazione di strategie di lungo periodo elaborate dalle imprese coinvolte in Mentor2 per pianificare futuri *skill/labour shortage*.

Tuttavia, il reclutamento di profili da paesi terzi appare anche come una soluzione potenzialmente percorribile e valida (capace di rispondere a problemi di *skill shortage* e a prospettive di allargamento della rete commerciale o di internazionalizzazione in paesi terzi), sulla base di alcune condizioni facilitanti.

Un primo elemento riguarda la **dimensione e struttura dell'impresa**, che deve in tal senso essere in grado di investire sul processo di formazione e inserimento di un profilo proveniente da un paese terzo. Quanto più il contesto di lavoro risulta cosmopolita e aperto ai mercati globali, tanto più ci saranno margini di successo.

Tanto più l'impresa è concretamente **interessata ad una apertura verso mercati esteri** (internazionalizzazione, scambi commerciali, *sub-contracting*), tanto più sarà evidente il valore aggiunto di reclutare e inserire un profilo professionale da quel paese terzo nell'stuff aziendale in Italia. Nel farlo, risulta altresì importante capire come gestire l'aspetto del riconoscimento di titoli e competenze, attraverso meccanismi snelli e consolidati che permettano di mettere in relazione percorsi formativi nei paesi terzi con i requisiti e standard diffusi tra le aziende in Italia. Ciò implica la presenza di **enti di intermediazione** che conoscano bene entrambi i contesti e possano predisporre le procedure amministrative necessarie.

**Il tirocinio formativo può rispondere bene sia alla finalità di incentivare la mobilità circolare e il rafforzamento delle competenze del/la candidato/a, sia in vista del rientro nel paese di origine, che alla carenza di profili per le imprese in Italia. Rendere più chiare le intenzioni e gli obiettivi da entrambe le parti può risultare utile, pur lasciando spazio a flessibilità e cambiamenti in corso d'opera.**

Tanto più il processo di *matching* tra le necessità dell'impresa e le caratteristiche del/la candidato/a sarà ricco, denso, partecipato, e quanto più chiare saranno le aspettative e condizioni di lavoro, tanto più gli esiti saranno soddisfacenti per entrambi i soggetti. Il coinvolgimento delle imprese nel processo di selezione e conoscenza del/la candidato/a è cruciale.

Una adeguata preparazione è necessaria sia per le imprese che per i candidati, in termini di conoscenza reciproca, aspetti pratici-logicisti oltre che dimensioni personali e socio-culturali.

**La burocrazia risulta un nemico per le imprese e per gli enti pubblici e privati.** Nessuna impresa può adattarsi ai tempi della burocrazia amministrativa legata all'ottenimento dei permessi di soggiorno o alla certificazione delle qualificazioni. **Questi aspetti risultano un chiaro deterrente, rendendo il canale del tirocinio lavorativo di fatto indisponibile alla pianificazione della migrazione legale e dei bisogni aziendali.**

PROJECT CO-FUNDED BY  
THE EUROPEAN UNION



CONTRACTED BY



PROJECT IMPLEMENTED BY  
THE CITY OF MILAN



Questo documento è stato prodotto con l'assistenza finanziaria dell'Unione europea, contrattata d ICMPD attraverso il Migration Partnership Facility. Il contenuto di questo documento è di esclusiva responsabilità del CeSPI in qualità di partner del progetto MENTOR 2 e non può in alcun modo essere considerato come riflettente la posizione dell'Unione Europea e quella dell'ICMPD