



Rapporto di valutazione

2024

Team CeSPI monitoraggio e valutazione

Lorenzo Coslovi

Alberto Mazzali

Marco Zupi



Il contenuto di questo documento è di esclusiva responsabilità degli autori e non rispecchia la posizione dell'Unione Europea o dell'ICMPD. Il documento si inserisce nelle attività di ricerca del CeSPI nell'ambito del progetto Mentor2, cofinanziato dall'Unione Europea e gestito dall'ICMPD attraverso il Migration Partnership Facility.

PROJECT CO-FUNDED BY
THE EUROPEAN UNION



CONTRACTED BY



PROJECT IMPLEMENTED BY
THE CITY OF MILAN



Sommario

1.	Introduzione	3
2.	I risultati dell'analisi	5
2.1	Coordinamento, collaborazione, allineamento strategico fra attori	5
	I risultati raggiunti.....	7
	Il rapporto fra risultati, azioni ed elementi che hanno frenato i processi di cambiamento	10
	La sostenibilità dei risultati	12
2.2	Incremento delle capacità all'interno delle organizzazioni e istituzioni partner	13
	I risultati raggiunti e la loro sostenibilità	13
	Il rapporto fra risultati, azioni in campo ed elementi che hanno frenato i processi di cambiamento	14
2.3	Sviluppo di uno schema efficace di organizzazione di tirocini per cittadini extra-UE in un'ottica di migrazione circolare.....	17
	I risultati raggiunti.....	17
	Punti critici in evidenza.....	21
2.4	La proiezione esterna di Mentor2	26
	Miglioramento della conoscenza dei programmi di tirocinio e migrazione circolare da parte di giovani tunisini e marocchini, imprese italiane e altri stakeholder italiani.....	26
	Capacità del progetto di influenzare le politiche nazionali e il miglioramento della normativa a livello nazionale e regionale	27
3.	Lezione apprese e raccomandazioni emerse dall'esperienza	28

1. Introduzione

Il presente Rapporto offre una sintesi dei risultati derivanti dalle attività di rilevazione e analisi svolte nel corso dell'intero arco temporale del progetto dal team di Monitoraggio e Valutazione (*Monitoring and Evaluation*, M&E), in stretta collaborazione con il coordinamento progettuale e con il costante coinvolgimento dei partner.

Dal punto di vista metodologico, le attività di valutazione si sono conformate all'approccio delineato nel Disegno di valutazione, il quale si fonda su tre elementi principali.

In primo luogo, l'attività di valutazione è stata strettamente integrata con le attività di monitoraggio, le quali sono state condotte con un marcato orientamento verso i risultati. La prassi consolidata di controllo sulla corretta realizzazione delle attività pianificate e di verifica della tempistica, in base al cronogramma definito in fase progettuale, è stata ampliata mediante l'analisi dei prodotti effettivamente realizzati e delle modifiche rispetto a quanto originariamente previsto. Tali cambiamenti sono stati valutati in relazione alla loro origine e giustificazione, al contesto di riferimento e alla sua evoluzione, agli obiettivi perseguiti, ai risultati attesi e alla catena dei cambiamenti che, nel medio termine, dovrebbe condurre al pieno conseguimento degli obiettivi stabiliti. Per una trattazione più esaustiva degli elementi emersi dalle attività di monitoraggio, si rimanda allo specifico Rapporto finale di monitoraggio.

Per quanto concerne la raccolta di informazioni e dati utili alla valutazione, è stata adottata una concettualizzazione della realtà sociale che si ispira alle elaborazioni epistemologiche di Roy Bhaskar e Tony Lawson, riconducibili al realismo critico. Tale impostazione riconduce la conoscenza della realtà a una stratificazione di dati cognitivi organizzati su diversi livelli; in riferimento al cambiamento sociale, nella concettualizzazione qui adottata essi comprendono:

- a) il piano delle "percezioni" degli attori coinvolti, con riguardo sia all'entità sia alla qualità dei cambiamenti, nonché al rapporto tra processi in corso, contesto e azioni realizzate;
- b) il piano dei "fatti stilizzati", che include informazioni di natura statistica rilevabili direttamente sul terreno;
- c) il piano "normativo", che si focalizza sull'evoluzione della formalizzazione istituzionale della realtà sociale.

La disponibilità di informazioni inerenti ai cambiamenti osservati su ciascuno di questi piani consente di approfondire l'analisi valutativa mediante la comparazione di dinamiche e prospettive eventualmente non convergenti, offrendo così ulteriori possibilità di sviluppo della riflessione strategica basata sugli esiti della valutazione.

Un terzo aspetto centrale consiste nell'adozione di un approccio partecipativo, in virtù del quale i partner italiani, marocchini e tunisini sono stati coinvolti in tutte le fasi di definizione del disegno valutativo e delle attività di rilevazione, tenendo conto dell'evoluzione del contesto e del percorso di attuazione. In stretta connessione con il monitoraggio, sono state attivate due modalità principali di comunicazione al fine di condividere in itinere i risultati parziali delle analisi e riflettere su eventuali opzioni operative alternative, in funzione delle dinamiche del progetto e dell'evoluzione del contesto di riferimento.

Fin dalle fasi iniziali, è stato istituito un canale di dialogo continuo e privo di vincoli formali con il coordinamento del progetto e con i diversi partner, allo scopo di favorire la circolazione di informazioni, la raccolta dei punti di vista dei partner operativi e l'individuazione delle soluzioni più efficaci per le attività di M&E. In parallelo, è stato formalizzato uno spazio di confronto strutturato attraverso la costituzione di uno specifico *M&E Working Group*, composto dai partner chiave del progetto. Tale gruppo si è riunito periodicamente per condividere aggiornamenti relativi ai processi di rilevazione in corso, presentare le evidenze emergenti dalle attività di M&E in itinere e pianificare le azioni successive.

Per ulteriori dettagli sulle scelte metodologiche adottate, si rimanda alla *Nota metodologica* allegata.

Durante l'intero percorso del progetto, sono state raccolte informazioni e dati a supporto delle analisi di valutazione presentate nel presente Rapporto. In particolare, le principali fonti di rilevazione includono:

- I risultati delle rilevazioni periodiche relative al monitoraggio orientato ai risultati, le quali hanno coinvolto tutti gli attori principali tramite interviste individuali e con i team di lavoro.
- Informazioni e dati raccolti in occasione della partecipazione del team M&E, in veste di uditore, a riunioni tra partner e con altri stakeholder, nonché durante eventi relativi al progetto e nel corso degli incontri del *Working Group* (WG) M&E.
- I risultati di rilevazioni ad hoc riferite a specifiche attività o tematiche, realizzate autonomamente dai partner o in collaborazione con il team M&E, comprendenti:
 - la rilevazione online ex ante ed ex post sui partecipanti alle attività di formazione;
 - la raccolta di dati e informazioni presso le imprese ospitanti i tirocinanti;
 - la raccolta di dati e informazioni presso i tirocinanti stessi;
 - un focus group condotto con un gruppo di tirocinanti rientrati in Tunisia e Marocco, realizzato a otto mesi di distanza dal termine dell'esperienza in Italia;
 - una rilevazione periodica preliminare all'organizzazione dei tirocini, volta a cogliere le tendenze e la qualità dell'interlocuzione tra gli attori coinvolti nel progetto.
- I risultati delle interviste rivolte ai partner (individuali e con i team di lavoro) svolte in fase di avvio (*baseline*), finalizzate a indagare l'esperienza pregressa, le competenze esistenti sul tema specifico, la qualità e la significatività delle relazioni con partner e altri stakeholder (*networking*), gli obiettivi e le aspettative, ecc.
- I risultati della rilevazione finale, realizzata attraverso interviste in profondità e focus group con i team di lavoro, incentrata sulla percezione dei cambiamenti, sulla loro attribuzione alle attività del progetto, sulla sostenibilità dei risultati, sul rapporto con il contesto di riferimento e sulle lezioni apprese dall'esperienza.

I materiali utilizzati a supporto delle suddette analisi (registrazioni audio di interviste e focus group, annotazioni raccolte durante interviste in profondità e in occasione di riunioni ed eventi, basi dati contenenti le risposte ai questionari somministrati) sono disponibili su richiesta.

Nelle pagine che seguono si presentano i principali risultati delle analisi condotte, seguendo l'ordine delle domande di valutazione elaborate secondo quanto indicato nel Disegno di valutazione. Tale impostazione si basa sull'esame del progetto e del suo quadro logico e prende in considerazione gli ambiti di cambiamento previsti, nonché il loro rapporto con il contesto di riferimento e la popolazione dei potenziali beneficiari.

Per una descrizione dettagliata dell'andamento delle attività e dei processi avviati dal progetto in relazione ai diversi fattori che ne hanno influenzato lo sviluppo, si rimanda al *Rapporto di monitoraggio* e alle *Note semestrali di monitoraggio* allegate.

2. I risultati dell'analisi

2.1 Coordinamento, collaborazione, allineamento strategico fra attori

L'ambito di cambiamento relativo alla collaborazione, al coordinamento e all'allineamento strategico fra i partner riveste un'importanza primaria, in ragione della sua centralità all'interno dell'impianto progettuale. Analogamente a *Mentor1*, anche *Mentor2* mira a sviluppare e sperimentare un approccio territoriale e partecipativo alla *governance* delle migrazioni, valorizzandole come fattori di sviluppo. Tale sfida, di natura fortemente sperimentale, si fonda sulla capacità di coinvolgere attori territoriali eterogenei – fra cui enti locali e agenzie pubbliche di diversi Paesi, imprese e organizzazioni della società civile – in modo da sfruttare un ampio spettro di competenze e attivare una pluralità di relazioni con le realtà locali.

Come emerso anche dalla riflessione sull'approccio territoriale alla *governance* delle migrazioni, condotta in collaborazione con i partner in parallelo alle attività del progetto, l'integrazione, il dialogo e il coordinamento multilivello fra i diversi stakeholder costituiscono un pilastro fondamentale. Essi consentono, infatti, di mettere a frutto le specificità e le capacità di ciascun attore, massimizzando le sinergie a più livelli e mobilitando il tessuto delle comunità territoriali.

I temi riguardanti l'organizzazione dei processi decisionali, l'ampliamento della rete di stakeholder coinvolti e la promozione del loro impegno per offrire contributi efficaci, nonché il rafforzamento del ruolo delle istituzioni e della società civile locali in un'ottica inclusiva, sono stati riconosciuti come elementi centrali. Questi aspetti si collegano in modo diretto alla capacità del progetto di favorire la concertazione e la comprensione reciproca fra i partner, la creazione di un linguaggio comune, l'elaborazione di percorsi di approfondimento condivisi e la costruzione di spazi di confronto permanenti e aperti, finalizzati a garantire la continuità del dialogo.

In considerazione dell'importanza e della complessità di tale ambito, la raccolta di dati e informazioni relativi alle direzioni e alla qualità del cambiamento nella collaborazione e nell'allineamento tra gli stakeholder è stata portata avanti per l'intera durata del progetto, attraverso cicli di interviste con i partner e mediante un'osservazione continuativa delle dinamiche e delle attività progettuali condotta nell'ambito delle attività di monitoraggio.

La qualità della collaborazione è stata inoltre inclusa fra i temi principali del primo ciclo di rilevazioni, realizzato nella fase di avvio delle attività (cfr. Box 1), e costituisce il focus della prima domanda di valutazione che ha guidato il ciclo finale di interviste ai partner.

La consultazione dei partner, realizzata nell'ambito della riflessione condivisa sopra menzionata, ha fornito ulteriore materiale utile all'analisi di questo tema. Per maggiori dettagli sui risultati di tale attività si rimanda allo specifico Rapporto.

Box 1. Principali elementi evidenziati dalle rilevazioni realizzate nella fase di avvio del progetto (baseline)

Le indicazioni emerse nella fase di avvio del progetto hanno contribuito a delineare lo stato iniziale delle relazioni tra i partner, tenendo conto sia dell'esperienza pregressa sul tema specifico sia delle aspettative reciproche. Un round preliminare di rilevazioni, realizzato in questa stessa fase, ha coinvolto tutti i partner italiani, ai quali si sono aggiunte le due agenzie per il lavoro marocchina (ANAPEC) e tunisina (ANETI) che hanno aderito alla consultazione dopo il loro inserimento tra gli attori chiave del progetto.

Un primo elemento rilevante riguarda la natura stessa del progetto, che adotta un approccio territoriale multi-stakeholder. Tale impostazione ha richiesto il coinvolgimento di attori con background estremamente eterogenei, anche sul piano dell'esperienza e della conoscenza del tema specifico. In effetti, solo la metà degli intervistati aveva partecipato, a vario titolo, a *Mentor1*, mentre altri due ne erano a conoscenza prima di essere coinvolti in *Mentor2*. Contestualmente, sette intervistati su dieci avevano già avuto esperienze, sebbene di diversa natura, con tirocini destinati a cittadini extra-UE. In aggiunta, dalle autovalutazioni relative al proprio livello di informazione rispetto alle iniziative di promozione della migrazione circolare di giovani marocchini e tunisini (tramite programmi di formazione e tirocini) e alla possibile utilità di simili iniziative nel proprio territorio, è emersa un'evidente disomogeneità, con risposte distribuite sull'intera scala di giudizio (dal livello minimo a quello massimo). Tale varietà conferma l'estrema eterogeneità degli attori coinvolti, compresi i diversi gradi di conoscenza del campo di intervento.

Un secondo ambito di rilevazione ha indagato le percezioni rispetto al livello di partenza della collaborazione e del coordinamento in materia di tirocini per cittadini extra-UE con gli stakeholder del proprio territorio. Da tali riscontri è emerso che alcuni soggetti avevano già instaurato rapporti ritenuti efficaci o promettenti con i partner locali, mentre, a eccezione di poche relazioni avviate grazie alla partecipazione a *Mentor1*, risultavano scarsi i rapporti con attori territoriali esterni al progetto *Mentor2* o con soggetti di altri territori o Paesi.

È stato inoltre rilevato come, già in questa fase iniziale, i due contesti regionali mostrassero differenze, legate in particolare alla qualità dei rapporti di collaborazione esistenti o in fase di attivazione con gli interlocutori presso le amministrazioni regionali. Sul versante dell'allineamento strategico fra stakeholder, sono emerse possibili difficoltà riconducibili a visioni e atteggiamenti divergenti, specialmente quando gli attori chiave coinvolti operano su scala subnazionale e nazionale.

Per quanto riguarda le aspettative relative agli obiettivi del progetto, la rilevazione condotta nella fase di avvio ha fatto registrare un livello di adesione complessivamente elevato e uniforme. In particolare, tutti gli intervistati hanno dichiarato di ritenere molto importante la predisposizione o il miglioramento di sistemi volti a favorire la diffusione di informazioni e la sensibilizzazione sull'importanza delle migrazioni circolari per cittadini extra-UE, nonché il rafforzamento della collaborazione con i partner su tale tematica.

Tra gli ambiti già identificati come meritevoli di particolare attenzione spicca, in primo luogo, quello istituzionale, con un focus sul rafforzamento della collaborazione multilivello tra dimensione locale e istituzioni regionali e nazionali; a seguire, il ruolo del mondo imprenditoriale, in particolar modo in termini di circolazione di informazioni riguardanti le opportunità esistenti.

Con riferimento all'istituzione dei Comitati di Concertazione Locale (CCL), concepiti per creare spazi di dialogo, la rilevazione ha evidenziato una notevole fiducia nella loro effettiva capacità di promuovere cambiamenti nell'area del coordinamento e dell'allineamento, pur in presenza di alcune risposte incerte. Queste ultime hanno messo in luce l'esigenza di affinare, in itinere, le modalità di funzionamento e le modalità di raccordo con i processi decisionali interni al progetto.

Infine, è stato espresso un ottimismo significativo riguardo alla possibilità che il progetto, nel lungo periodo, potesse influenzare decisioni future di portata più ampia. Le valutazioni sulla probabilità che l'esperienza maturata con il progetto potesse fungere da esempio per altri contesti territoriali o orientare le scelte delle istituzioni centrali e nazionali si sono distribuite in modo quasi equo tra “abbastanza possibile” e “molto possibile”.

I risultati raggiunti

I temi afferenti alla prima domanda di valutazione, individuati grazie alla rilevazione iniziale, sono stati approfonditi e integrati da ulteriori focus durante il dialogo con i partner, avviato nel corso del monitoraggio delle attività. Sulla base dei risultati dell'intero percorso di osservazione e dell'approfondimento finale realizzato con il coinvolgimento diretto dei partner, sono emerse alcune indicazioni di rilievo.

Un primo elemento di evidenza riguarda il coordinamento sinergico tra attori con caratteristiche e competenze differenti, che si è sviluppato e consolidato per tutta la durata del progetto. Questo esito positivo si è basato su processi che hanno sostenuto in modo sinergico la dinamica virtuosa, tra cui:

- la progressiva conoscenza reciproca,
- il mutuo riconoscimento di competenze e capacità di analisi e azione specifiche,
- la creazione e la diffusione di un linguaggio comune.

Nel medesimo quadro, è opportuno sottolineare come le modalità di comunicazione e di formalizzazione dei diversi passaggi istituzionali siano state progressivamente adattate alle esigenze della rete attraverso un processo di ascolto e mediazione, promosso con continuità sia dal coordinamento del progetto sia, a volte, su iniziativa dei singoli partner.

Un segnale rilevante del consolidarsi di tale dinamica virtuosa è il passaggio dai rapporti di carattere personale, intrattenuti dai singoli rappresentanti degli enti coinvolti, a relazioni di tipo più istituzionale, che coinvolgono interi uffici o strutture all'interno delle organizzazioni partecipanti.

Al processo di costruzione della rete fra i principali stakeholder si è affiancato un parallelo allineamento strategico, colto in particolare nel suo aspetto dinamico. È stata evidenziata, infatti, un'evoluzione degli atteggiamenti su alcuni nodi centrali della teoria del cambiamento che ispira il progetto, assumendo nel complesso una tendenza alla convergenza.

Il dialogo e la necessità di collaborare in maniera concertata per realizzare l'esperienza pilota hanno favorito anche la ricomposizione di prospettive inizialmente divergenti sui processi in corso. In una fase preliminare, tali differenze si manifestavano, da un lato, nelle preoccupazioni riguardanti il *brain drain* e la concreta circolarità dei flussi migratori, e, dall'altro, nell'attenzione quasi esclusiva ai risultati occupazionali e alla soddisfazione dei giovani migranti, indipendentemente dall'esito effettivo del percorso migratorio al termine del progetto.

Un ulteriore aspetto di progressivo allineamento su questioni di ordine strategico ha riguardato il concetto di circolarità. L'esperienza pilota, infatti, ha contribuito a connotare tale concetto con maggiore flessibilità, in funzione dell'evoluzione del contesto di riferimento e delle diverse possibili declinazioni della mobilità del lavoro e delle conoscenze in rapporto allo sviluppo territoriale.

L'evoluzione del contesto, in particolare a seguito della crisi politico-istituzionale in Tunisia, ha inciso sensibilmente sulle scelte dei giovani tirocinanti. La percezione di un ridimensionamento delle opportunità di crescita professionale associate al rientro in patria ha spinto una quota significativa di partecipanti a valutare la possibilità di prolungare la propria permanenza all'estero.

Queste circostanze sopravvenute hanno posto in primo piano il ruolo delle mutazioni di contesto e delle motivazioni, oltre che delle aspettative individuali dei protagonisti dei processi migratori, contribuendo così a innescare una revisione del modello di mobilità alla base delle scelte operative e della stessa teoria del cambiamento che alimenta il progetto.

La maggiore flessibilità associata alla fase di sviluppo del progetto professionale o imprenditoriale connesso al rientro in patria è stata incorporata nel modello di mobilità sperimentato, pur conservando l'impostazione concettuale iniziale. Quest'ultima, ai fini del raggiungimento degli obiettivi progettuali, considera centrale l'arricchimento e la circolazione di competenze, nonché il consolidamento delle relazioni fra tessuti produttivi, in virtù del legame con la mobilità di forza lavoro qualificata. In tale prospettiva, si è ritenuto opportuno rivedere e riallineare la strategia, eliminando rigidità potenzialmente controproducenti e adeguando, caso per caso, la tempistica del processo alle esigenze del contesto, al fine di massimizzare i risultati complessivi.

La positiva evoluzione dei rapporti fra i principali attori coinvolti emerge in modo significativo dal superamento degli obiettivi previsti in fase progettuale in merito alla formalizzazione di accordi di cooperazione fra città. L'impiego del legame esistente fra territori accomunati da processi migratori, finalizzato a generare concrete opportunità di cooperazione e co-sviluppo, costituisce infatti uno dei pilastri di *Mentor2*. Esso si fonda sull'approfondimento della conoscenza reciproca tra gli attori chiave e sulla creazione di relazioni istituzionali consolidate attraverso la collaborazione su obiettivi condivisi.

Il risultato minimo previsto, ovvero la sottoscrizione di almeno un *Memorandum of Understanding* fra le istituzioni locali partner del progetto, è stato ampiamente superato grazie:

- alla stipula di un Protocollo di collaborazione tra il Comune di Milano e il Comune di Tangeri,
- alla stipula di un Patto di Amicizia, Collaborazione e Scambio tra il Comune di Torino e il Comune di Khouribga (parte della Regione di Beni Mellal, partner di *Mentor2*, da cui proviene una quota rilevante della comunità marocchina presente a Torino).

Un terzo Protocollo di collaborazione tra il Comune di Milano e il Comune di Sfax è stato definito e si prevede che verrà firmato dai rispettivi sindaci nei mesi successivi alla conclusione del progetto. Nel contempo, la sottoscrizione della Dichiarazione d'intenti per la cooperazione tra la Città di Tunisi e la Città di Torino, già discussa tra le due municipalità, è stata sospesa in attesa di riavviare il dialogo con le nuove autorità cittadine, subentrate dopo il commissariamento dei comuni tunisini nel marzo 2023.

Un primo sviluppo concreto legato alle intese citate è costituito dall'iniziativa di cooperazione con i territori marocchini interessati, avviata dal Comune di Torino in partenariato con la Regione Piemonte. Tale iniziativa prevede la presentazione di un progetto nell'ambito del Bando promosso dall'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS) per il finanziamento di interventi a cura degli enti locali italiani. Lo stesso Comune ha inoltre finanziato un progetto di partenariato territoriale e di accompagnamento al processo di rafforzamento istituzionale Torino-Khouribga, che vede il coinvolgimento dell'Organizzazione della Società Civile Progettomondo ETS, volta a promuovere il dialogo tra le due municipalità su diverse politiche locali di interesse condiviso.

L'inserimento, fra gli obiettivi delle suddette intese, del tema della cooperazione per la creazione di opportunità di lavoro e di formazione per i giovani (cfr. Box 2) rappresenta un elemento particolarmente significativo. Esso testimonia il valore aggiunto apportato dall'esperienza *Mentor*, favorendo l'integrazione di tale focus specifico nel più ampio rafforzamento delle relazioni tra i territori coinvolti.

Un ulteriore aspetto di rilievo, in riferimento a questo primo ambito di cambiamento oggetto di valutazione, riguarda il coinvolgimento di nuovi attori territoriali. Dall'analisi emerge un quadro articolato: soprattutto nella fase iniziale del progetto e in concomitanza con il rilancio dei Comitati di

Concertazione Locale (CCL), numerose realtà territoriali hanno preso parte alle attività di *Mentor2* sia in Italia sia nei territori interessati in Marocco e Tunisia, dove si è registrata una maggiore diversificazione degli attori partecipanti. Pur non essendo omogenee le modalità di coinvolgimento nei diversi contesti, molti di questi soggetti hanno mostrato un notevole interesse. È il caso, ad esempio, dell'Università di Torino, che ha seguito alcune iniziative realizzate in Piemonte, o di varie imprese coinvolte nei CCL in Marocco, interessate alla fase di rientro dei tirocinanti. Altri attori intervenuti nel corso delle attività sono rimasti in contatto con la rete di partner, in vista di future opportunità di collaborazione.

Box 2. Le finalità degli accordi di cooperazione fra territori sviluppati fra i partner di Mentor2 nel corso del progetto

L'intesa sottoscritta tra i Comuni di Milano e Tangeri è finalizzata a rafforzare le relazioni istituzionali, incoraggiare lo scambio di esperienze, idee e competenze e promuovere la realizzazione di iniziative in diversi ambiti, con particolare attenzione alla parità di genere come asse trasversale. In particolare, sono previsti interventi e forme di cooperazione nei seguenti settori:

- sviluppo urbano sostenibile;
- rafforzamento delle capacità di gestione amministrativa territoriale e di *governance* locale dei servizi rivolti ai cittadini (quali l'acqua, i rifiuti, l'energia, la qualità dell'aria, etc.);
- formazione, lavoro, sviluppo e sostegno per i giovani.

Nello specifico, riguardo a quest'ultimo ambito, l'obiettivo è favorire la formazione e lo sviluppo di competenze dei giovani talenti, rafforzandone le abilità nei settori richiesti dal mercato del lavoro di entrambi i territori, nonché sostenere programmi per i giovani volti a promuovere l'aggregazione, la scelta consapevole del percorso di studio o di lavoro, l'acquisizione di competenze trasversali, l'espressione artistica e culturale, etc.

L'accordo raggiunto fra lo stesso Comune di Milano e il Comune di Sfax presenta contenuti analoghi per quanto concerne gli obiettivi generali:

- sviluppo urbano sostenibile;
- rafforzamento delle capacità di *governance* e di gestione dei progetti da parte delle strutture comunali;
- miglioramento dei servizi per i cittadini (quali l'acqua, i rifiuti, etc.);
- formazione, impiego e sviluppo di competenze anche rivolte ai funzionari;
- promozione di programmi e opportunità per i giovani.

In questo caso, la declinazione relativa ai percorsi formativi non pone uno specifico accento sull'allineamento con il mercato del lavoro dei due territori, concentrandosi piuttosto su un'ottica più generale di acquisizione di competenze.

Per quanto riguarda l'intesa tra i Comuni di Torino e Khourigba, gli ambiti d'azione su cui si intende avviare forme di collaborazione includono:

- pianificazione, riqualificazione e sviluppo urbano;
- cooperazione culturale;
- cooperazione economica nei settori turistico, commerciale, agroalimentare e artigianale;
- politiche sociali;

- formazione dedicata ai giovani talenti, in collaborazione con gli atenei di riferimento, mirata allo sviluppo di politiche per l'occupazione e l'imprenditorialità giovanile, in accordo con le competenti istituzioni regionali e ministeriali.

Infine, la *Dichiarazione d'intenti per la cooperazione tra la Città di Tunisi e la Città di Torino* impegna le due municipalità a creare le basi per una cooperazione nei seguenti settori:

- pianificazione, riqualificazione e sviluppo urbano, con un'attenzione particolare alla mobilità urbana e alle politiche di sostenibilità ambientale;
- attività ed eventi culturali e ricreativi, nonché valorizzazione del patrimonio storico, artistico, culturale e ambientale;
- scambi culturali;
- attività turistiche, commerciali, agroalimentari e artigianali, con l'obiettivo di sviluppare in maniera equilibrata le economie locali;
- formazione e gestione dei giovani talenti all'interno dei percorsi educativi e professionali, in collaborazione con atenei e istituti di formazione;
- politiche di promozione dell'occupazione e dell'imprenditorialità giovanile, in partnership con le competenti istituzioni regionali e ministeriali;
- multiculturalità, inclusione, integrazione, prospettiva di genere e pari opportunità, anche in relazione alle comunità migranti e allo strumento della migrazione circolare;
- cooperazione tra i popoli e sviluppo della società umana.

Il rapporto fra risultati, azioni ed elementi che hanno frenato i processi di cambiamento

Fra le azioni che hanno esercitato un'influenza significativa sugli sviluppi precedentemente descritti rientrano tutte le iniziative mirate ad aprire e consolidare spazi di condivisione e dialogo. Questi includono sia momenti formalizzati – come i Comitati di Concertazione Locale (CCL), le riunioni di partenariato, le conferenze e gli eventi organizzati a livello territoriale e plenario – sia lo scambio informale, attuato bilateralmente, per gruppi di lavoro, su base territoriale o fra attori aventi la medesima vocazione.

Un ulteriore fattore di successo è identificabile nella scelta, operata fin dalle prime fasi dal coordinamento, di adottare un approccio improntato all'ascolto, volto a cogliere le esigenze e gli input dei diversi stakeholder, e nell'attivazione costante di processi di mediazione tra gli attori. Tali processi, condotti su un piano di assoluta parità, sono stati funzionali all'individuazione di soluzioni ottimali in risposta a variabili operative, mutamenti del contesto di riferimento, ostacoli imprevisti e alla definizione o ridefinizione di ruoli e competenze.

L'elevata flessibilità nell'organizzazione dei momenti di confronto ha contribuito all'efficacia di tali processi di mediazione e alla traduzione dei relativi esiti in scelte operative. Come emerge in modo trasversale dai materiali analizzati, il ricorso, ove possibile, a incontri in presenza e all'affiancamento diretto durante le fasi operative si è rivelato uno strumento vincente in numerose circostanze.

In questo contesto, lo strumento dei CCL riveste un ruolo di particolare interesse. Esso presenta un carattere sperimentale e obiettivi di ampio respiro, supportati da un'impostazione flessibile e da ampi margini di rimodulazione, definiti sulla base dei risultati progressivamente rilevati. Concepiti per offrire spazi di incontro e confronto aperti agli stakeholder territoriali, i CCL hanno effettivamente contribuito a far conoscere il progetto, sensibilizzando sul tema della migrazione circolare delle professionalità. In termini di *networking*, essi hanno offerto occasioni di scambio, di reciproca

conoscenza e di approfondimento, concorrendo al processo che ha portato alla formalizzazione dei rapporti di collaborazione tra città.

Allo stesso tempo, tuttavia, la tempistica di realizzazione dei CCL, mirata a favorire il consolidamento dei rapporti tra gli stakeholder locali e l'integrazione di nuovi attori nei processi avviati, non ha prodotto risultati pienamente tangibili sotto il profilo della strutturazione del dialogo. Come descritto nel *Rapporto di monitoraggio*, l'organizzazione dei CCL ha richiesto una riprogrammazione di tempi e contenuti, anche in ragione dell'eterogeneità riscontrata nel corso dei primi incontri, sia per quanto riguarda la partecipazione, sia per i temi discussi. Ciò ha portato all'avvio di un processo partecipato, volto a riorientare l'impostazione.

Questa rimodulazione, sviluppata attraverso il confronto con i partner di progetto, ha contribuito a consolidare la funzione dei CCL come momenti utili a rafforzare la collaborazione operativa, a favorire la partecipazione degli stakeholder nella rielaborazione e rimodulazione delle attività rispetto ai cambiamenti di contesto e di tempistiche e, come già sottolineato, a rafforzare le relazioni.

La complessiva evoluzione positiva del processo di *networking* è emersa ripetutamente dall'osservazione condotta in fase di monitoraggio, dalle percezioni dei partecipanti raccolte nelle interviste qualitative, nonché dalle analisi dei dati forniti dai partner, tramite la compilazione di questionari online. Tali questionari, incentrati sull'intensità e la qualità dell'interazione fra stakeholder nella fase di organizzazione dei gruppi di lavoro, di pianificazione e avvio delle attività e di preparazione dell'esperienza pilota (tirocini), confermano la sostanziale efficacia delle attività di strutturazione del dialogo e di *networking*. Tali azioni hanno infatti costituito la base per la collaborazione operativa sperimentata nel corso dei tirocini e delle attività ad essi connesse (cfr. Box 3).

Box 3. Principali elementi evidenziati dalle rilevazioni relative all'intensità e qualità dell'interazione fra stakeholder stimate dai partner del progetto

La rilevazione relativa all'intensità e alla qualità dell'interazione fra gli stakeholder è stata condotta presso i partner del progetto nell'arco di tempo compreso fra il *kick-off* e la fase di avvio dell'organizzazione dei tirocini. Per raccogliere i dati, sono stati realizzati tre *round* di rilevazioni mediante questionari online (vedi Allegato), volti a indagare l'intensità e le modalità della comunicazione finalizzata alle attività di *Mentor2* sia con gli stessi partner di progetto sia con stakeholder esterni.

Le risposte sulla percezione dell'andamento dell'interrelazione fra i partner indicano che la partecipazione a *Mentor2* ha generato un flusso comunicativo di notevole entità, con una tendenza, per almeno la metà dei rispondenti, a un'ulteriore intensificazione progressiva, sebbene non costante nel tempo.

In particolare, nel periodo di avvio si è registrata, come prevedibile, un'intensificazione considerevole dello scambio comunicativo: tutti i rispondenti la collocano al livello massimo della scala proposta. La metà delle organizzazioni che hanno risposto al questionario ha inoltre segnalato ulteriori incrementi nel flusso di comunicazioni anche nei due periodi successivi. Le restanti hanno riportato una crescita meno marcata nel secondo periodo, mantenendo (in quasi tutti i casi) lo stesso livello nel terzo. Riguardo a queste indicazioni ricavate dalle stime richieste ai partecipanti alla consultazione, è particolarmente importante mantenere un elevato livello di cautela, trattandosi di quantificazioni soggette a notevoli approssimazioni.

Le risposte alle domande riguardanti l'espansione della rete di relazioni utili alle attività progettuali con attori esterni al partenariato evidenziano un notevole aumento del numero di nuovi contatti. Quasi tutti gli intervistati dichiarano di aver stabilito nuove relazioni in ciascuno dei tre periodi esaminati. La quota di coloro che ritengono di aver allacciato "molte" nuove collaborazioni si

attesta a un quarto del totale nel primo periodo, si riduce a una singola risposta nel secondo, ma raggiunge la metà del totale nel terzo (che abbraccia l'intero 2023).

Passando in rassegna i fattori che hanno ostacolato i processi virtuosi generati dal progetto e descritti in questa sezione, l'analisi evidenzia come alcuni di essi coincidano con le medesime caratteristiche dell'impianto progettuale che hanno favorito i cambiamenti positivi poc'anzi descritti. Innanzitutto, alcuni elementi centrali dell'approccio adottato, volti a coinvolgere un elevato numero di stakeholder e ad ampliare il ventaglio di competenze, attitudini ed expertise disponibili, determinano un alto livello di complessità, con ripercussioni sull'efficienza della comunicazione e sul lavoro di squadra.

L'interazione fra attori fortemente eterogenei – che adottano modalità operative differenti e presentano caratteristiche molto diverse in termini di strutturazione interna, flessibilità e adattabilità ai mutamenti del contesto, rapidità di reazione e capacità di comunicazione, nonché tempi di lavoro – ha richiesto, come prevedibile, un impegno supplementare sotto il profilo del coordinamento e della mediazione tra i partner. Anche la distanza geografica e culturale ha svolto un ruolo significativo: la partecipazione di soggetti operanti in Paesi diversi e l'intensificarsi delle relazioni prevalentemente online hanno rallentato ulteriormente l'azione e la collaborazione sinergica.

La presenza di attori pubblici sottoposti a procedure e controlli interni, con tempistiche diverse e talvolta sfalsate rispetto a quelle di partner con strutture operative privatistiche e con l'esigenza di interfacciarsi con altri segmenti dell'amministrazione non direttamente coinvolti nel progetto, ha inciso sulla fluidità dei processi decisionali, appesantendo di fatto le attività di coordinamento. Al contempo, occorre sottolineare le profonde asimmetrie fra i territori in termini di composizione degli attori coinvolti, sia sotto il profilo delle istituzioni locali (cinque autorità comunali e una regionale), sia per quanto concerne le agenzie del lavoro. In Marocco e Tunisia, tali enti, pur dotati di uffici regionali e locali, mantengono un forte legame gerarchico con i rispettivi Ministeri di riferimento – principalmente con il Ministero del Lavoro in Tunisia e, in Marocco, seppure in modo meno marcato, con il Ministero dell'Inclusione economica, della piccola impresa, dell'impiego e delle competenze dopo la riorganizzazione del 2022 – mentre in Italia si contraddistinguono per una maggiore autonomia dalle istituzioni centrali, essendo organizzati su base territoriale.

Dal punto di vista strettamente operativo, la presenza di una pluralità di attori ha contribuito, in alcuni casi, a dilatare i tempi dei processi, a causa di divergenze interpretative e di sovrapposizioni comunicative e procedurali, specialmente per quanto concerne l'approvazione di passaggi e strumenti operativi da parte dei numerosi partner. Al contempo, è opportuno segnalare come la cooperazione si sia rivelata più immediata fra enti maggiormente affini per finalità generali, settori di intervento e modalità operative. È il caso, ad esempio, di soggetti territoriali omologhi, che hanno individuato in tempi più brevi un terreno comune d'intesa (come avvenuto tra le municipalità) e, in Italia, della collaborazione tra agenzie che operano sul mercato del lavoro e quelle specializzate nel sostegno alle imprese. Analogamente, nei territori nordafricani si è riscontrato un alto livello di coordinamento fra le ONG e le agenzie per il lavoro.

La sostenibilità dei risultati

Dal punto di vista della durata potenziale dei risultati conseguiti nell'ambito di analisi qui trattato, il quadro che emerge si presenta particolarmente articolato. Da un lato, è sicuramente rilevante sottolineare come la formalizzazione e il consolidamento delle relazioni di cooperazione tra i territori italiani, marocchini e tunisini rappresentino un passaggio decisivo per la stabilità degli esiti ottenuti dal partenariato di *Mentor*. È altresì significativo constatare che alcuni degli aspetti chiave sviluppati dal progetto sono stati inseriti tra i temi centrali di future collaborazioni, volte a sostenere iniziative di cooperazione allo sviluppo territoriale, integrando l'elemento della mobilità.

Al contempo, occorre notare che, nei testi degli accordi, la questione della *governance* dei processi migratori rimane in secondo piano e manca un richiamo esplicito alla promozione della mobilità circolare, anche in probabile collegamento con la limitata competenza degli enti territoriali sulla materia sia in Italia, sia in Tunisia e Marocco. Questo limite riduce le probabilità che eventuali iniziative future, realizzate nell'ambito dei protocolli in esame, possano focalizzarsi in maniera incisiva sulla tematica al centro della teoria del cambiamento di *Mentor*.

Un'ulteriore opportunità per dare continuità alla rete di relazioni consolidata da *Mentor2* è individuabile nella partecipazione della Regione Lombardia al programma transregionale **THAMM Plus** (*Towards a Holistic Approach to Labour Migration Governance and Labour Mobility in North Africa*), finanziato dall'Unione Europea e attuato dall'Organizzazione Internazionale per le Migrazioni (OIM). Il programma mira a favorire la mobilità di forza lavoro riqualificata e formata tra Tunisia, Marocco e Italia, al fine di rispondere a carenze di manodopera individuate congiuntamente dalle autorità marocchine e tunisine, nonché da tre regioni italiane (Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna).

Considerando la sostenibilità dei risultati in relazione alla solidità della rete transnazionale creata per gestire la circolazione dei giovani talenti, il quadro appare più complesso sul piano operativo. Da un lato, risulta acquisita la costruzione di un *network* che riunisce partner italiani e nordafricani, accomunati da competenze condivise grazie all'esperienza di cooperazione su tematiche innovative; dall'altro, risulta piuttosto improbabile la replicabilità di uno schema analogo a quello sperimentato nel progetto senza la presenza di un soggetto che, come in *Mentor*, assuma il ruolo di coordinatore e facilitatore, specialmente nella fase di *matching* tra domanda e offerta di potenziali lavoratori stranieri da inserire in impresa. Come sintetizzato nel capitolo dedicato ai risultati dell'esperienza pilota, resta aperta la questione di strutturare un gruppo di stakeholder capace di gestire il complesso processo e di definire – anche a livello territoriale – ruoli e gerarchie, evidenziando il tema della sostenibilità del risultato raggiunto con la formazione delle reti locali impegnate nell'organizzazione dei tirocini.

Infine, un ulteriore aspetto rilevante – già menzionato – riguarda il consolidamento dell'estensione della collaborazione sui temi del progetto, in relazione ad altri stakeholder locali dei diversi territori. Sebbene, come descritto, i risultati in termini di diffusione della conoscenza sul tema specifico e di promozione del governo delle migrazioni a livello territoriale come fattore di sviluppo siano complessivamente molto positivi, restano piuttosto limitati gli elementi che suggeriscano un effettivo consolidamento di rapporti orientati a un'adesione stabile alla rete di stakeholder, nel medio o lungo periodo. Un segnale incoraggiante in tal senso è rappresentato dall'interesse manifestato da esponenti di altre diaspore presenti in Italia, attratti dallo schema sperimentato e potenzialmente interessati a sviluppare iniziative analoghe nei propri territori di origine.

2.2 Incremento delle capacità all'interno delle organizzazioni e istituzioni partner

I risultati raggiunti e la loro sostenibilità

L'analisi delle evidenze provenienti dall'osservazione delle attività, dalla documentazione prodotta e dalle percezioni dei partner e di altri osservatori esterni – espresse anche durante eventi e incontri svoltisi nell'ambito o a latere delle attività progettuali – converge nel delineare una significativa crescita delle competenze specifiche e delle capacità operative all'interno delle organizzazioni che hanno partecipato al progetto.

Anche in questo caso, si tratta di un ambito di cambiamento che si sviluppa su più livelli. Da un lato, vi è un arricchimento del patrimonio culturale condiviso riguardo ai temi al centro dell'azione

congiunta; dall'altro, si registra lo sviluppo di specifiche competenze tecniche, necessarie a creare e gestire opportunità per la circolazione di professionalità.

Un secondo elemento in evidenza è l'eterogeneità dei processi rilevati. Il grado di approfondimento raggiunto dai partecipanti in merito alla conoscenza dei fenomeni migratori e dei contesti sociali ed economici d'intervento risulta non uniforme. Tale variabilità riflette soprattutto la diversa estrazione degli attori territoriali e la loro attitudine ad approfondire la gestione delle migrazioni. Fra i fattori che hanno favorito processi virtuosi in questa direzione va menzionata, per esempio, la partecipazione parallela delle organizzazioni ad altri interventi incentrati sulla *governance* delle migrazioni, che ha favorito la condivisione di informazioni e l'acquisizione di nuove competenze e prospettive tra le diverse strutture coinvolte.

Anche l'acquisizione di competenze operative ha seguito percorsi differenziati, in funzione sia del grado di partecipazione alle attività formative e di scambio realizzate nel corso del progetto, sia – e soprattutto – del livello di concentrazione delle responsabilità adottato dalle strutture coinvolte e del ruolo effettivamente svolto da ciascun attore nell'ambito della sperimentazione sul campo.

Dal punto di vista dell'istituzionalizzazione dei progressi conseguiti, il quadro è parimenti variegato. Le divergenze di risultato si collegano infatti alle differenti modalità operative e alla diversa strutturazione delle organizzazioni. La capacità di tradurre l'accumulazione di conoscenze da livello personale a livello istituzionale dipende da fattori quali il grado di coinvolgimento maturato dal vertice dell'ente rispetto alle finalità progettuali, il numero di risorse che hanno effettivamente partecipato alle varie attività o a cui sono state trasmesse le nuove conoscenze, nonché le caratteristiche strutturali e le dinamiche interne all'organizzazione, inclusa l'eventuale esistenza di procedure formalizzate per la trasmissione delle competenze e la frequenza e organizzazione del *turn over* del personale.

Il tema dell'istituzionalizzazione dei progressi in termini di arricchimento culturale e di acquisizione di nuove competenze si connette strettamente a quello della sostenibilità dei cambiamenti rilevati nell'ambito della *capacity building*, oggetto del presente capitolo. In questo senso, i processi avviati in alcune organizzazioni partner costituiscono segnali particolarmente positivi. A titolo esemplificativo, si possono citare l'avvio di gruppi di lavoro finalizzati ad ampliare il perimetro territoriale degli uffici con competenze specifiche sui temi del progetto, la predisposizione di strumenti di comunicazione ad hoc o l'organizzazione di momenti formativi mirati per diffondere internamente le nuove conoscenze. Da menzionare, inoltre, la costituzione di strutture dedicate alla gestione di tirocini rivolti a professionisti provenienti da Paesi extra-UE.

All'opposto, qualora le conoscenze acquisite permangano esclusivamente in capo a singole risorse o si concentrino in segmenti isolati all'interno della struttura organizzativa, il rischio di dispersione del patrimonio di competenze nel medio-lungo periodo risulta più elevato, soprattutto quando i processi di istituzionalizzazione siano meno solidi. Tale rischio aumenta in presenza di ristrutturazioni organizzative o di modifiche di assetto e di orientamento politico – nell'ipotesi di istituzioni pubbliche – con conseguenze dirette sulla capacità di iniziativa autonoma da parte dell'ente interessato e, indirettamente, sulla rete attivata dal progetto e sulla possibilità di replicare e approfondire l'approccio e le esperienze maturate con *Mentor2*.

Il rapporto fra risultati, azioni in campo ed elementi che hanno frenato i processi di cambiamento

Diverse componenti del progetto hanno contribuito, direttamente o indirettamente, al raggiungimento dei risultati descritti in questa sezione. L'attribuzione dei cambiamenti riscontrati alle singole azioni realizzate si è rivelata particolarmente complessa, sia a causa della compresenza di fattori di cambiamento riconducibili a diversi filoni di attività, sia per l'effetto plurimo di alcune iniziative che hanno concorso a diversi processi in parallelo.

A questo quadro si aggiunge la constatazione che la crescita culturale e la maturazione di consapevolezza, maturate in misura variabile fra gli stakeholder coinvolti dal progetto, non si sono limitate a produrre effetti nell'ambito di cambiamento al centro di questo capitolo, ma hanno anche svolto un ruolo decisivo nel consolidamento del *network*, nel rafforzamento della collaborazione e nella condivisione di un linguaggio comune fra i partner (aspetti già trattati nel capitolo precedente).

Tra le attività che hanno inciso su molteplici dimensioni di cambiamento, si annoverano innanzitutto quelle che il quadro logico collega direttamente a specifici output formativi. In primo luogo, sia i seminari di *formazione dei formatori* sia le visite organizzate presso i partner italiani, a cui hanno partecipato funzionari e operatori provenienti dalle organizzazioni e dalle istituzioni tunisine e marocchine, sono stati ampiamente riconosciuti dagli stessi partecipanti come opportunità di crescita delle competenze. Ciò è emerso sia nelle rilevazioni condotte a ridosso delle singole sessioni del ciclo di webinar (cfr. Box 4), sia nelle interviste e negli incontri realizzati lungo l'intero percorso successivo.

Parallelamente, è stato sottolineato con altrettanta evidenza come queste attività abbiano costituito occasioni importanti di reciproca conoscenza e di arricchimento delle competenze, grazie al confronto tra visioni ed esperienze differenti, e come tale esito sia stato favorito dall'approccio adottato, caratterizzato da un forte stimolo alla partecipazione e da un'ampia flessibilità nella scelta dei temi trattati.

Questo aspetto risulta particolarmente evidente nel caso degli incontri *peer-to-peer* avvenuti durante le visite in Italia di rappresentanti e funzionari delle organizzazioni partner di Tunisia e Marocco. La possibilità di momenti di confronto in presenza è stata giudicata un'opportunità cruciale per approfondire i legami tra i partner, rappresentando un "salto di qualità" nel rafforzamento della rete in corso di costruzione.

La valutazione dell'efficacia delle attività formative rispetto allo sviluppo di capacità tecniche appare invece più controversa. Dalle evidenze raccolte, sembra che la partecipazione all'esperienza pratica di costruzione e gestione dei tirocini pilota abbia contribuito in misura maggiore allo sviluppo di competenze operative rispetto alle sessioni formative in senso stretto. In particolare, fra i partner tunisini e marocchini, l'utilità principale delle sessioni formative e delle missioni in Italia è stata individuata soprattutto nella creazione della rete di relazioni e nell'acquisizione di conoscenze su nuovi strumenti e opportunità.

Dal punto di vista della trasmissione di *know-how* procedurale immediatamente applicabile per avviare professionisti a tirocini e a processi di mobilità circolare, è stato invece maggiormente valorizzato il lavoro svolto in seguito, affrontando i problemi emersi nel corso dell'esperienza pilota, piuttosto che le sessioni seminariali e gli incontri formativi, ritenuti in parte ancora non del tutto focalizzati sugli aspetti pratici.

Box 4. Alcuni elementi evidenziati dalla rilevazione delle percezioni dei partecipanti al ciclo di incontri su mobilità e mercato del lavoro tra Marocco, Tunisia e Italia

In occasione dei tre incontri sul tema della mobilità e del mercato del lavoro tra Marocco, Tunisia e Italia, destinati ad autorità locali, organizzazioni, agenzie per il lavoro, partner e portatori di interesse del progetto *MENTOR 2*, a tutti i partecipanti sono stati somministrati due questionari: il primo, prima dell'incontro, mirava a valutare sinteticamente sia il livello di competenza sui temi oggetto dell'incontro sia le aspettative rispetto all'iniziativa; il secondo, al termine dell'attività, indagava la percezione dei risultati conseguiti.

Alla domanda posta prima del seminario, relativa alla percezione del proprio livello di conoscenza dei temi principali trattati nel webinar, i partecipanti si sono collocati mediamente su valori compresi tra 2 e 2,5 su una scala da 1 a 4, indicando una conoscenza non elevata. Rispetto alla

stessa domanda, ma riferita alla percezione della conoscenza diffusa nelle rispettive organizzazioni, il livello espresso è risultato mediamente più alto di quello personale.

Il quesito volto a delineare le aspettative dei partecipanti sull'utilità dell'iniziativa ha fatto registrare valori medi molto alti, segnalando un consenso piuttosto marcato in merito alla scelta tematica dei tre seminari.

L'analisi delle risposte raccolte dopo gli incontri evidenzia un generale livello di soddisfazione rispetto ai risultati, con la maggioranza dei partecipanti che dichiara un miglioramento sensibile delle proprie competenze sui temi trattati. Le aspettative sembrano dunque essere state complessivamente soddisfatte, dal momento che è stata riscontrata una valutazione positiva dell'utilità dei seminari per il proprio sviluppo professionale in tutte e tre le occasioni.

La valutazione positiva del ciclo di seminari trova ulteriore conferma nelle risposte, quasi interamente favorevoli, al quesito in cui si chiedeva se i partecipanti avrebbero consigliato la partecipazione ad altri colleghi o persone potenzialmente interessate. Analogamente, anche la percezione dell'utilità complessiva dell'iniziativa è stata giudicata elevata: il quesito sulla possibilità di condividere le conoscenze apprese con altri colleghi all'interno della propria organizzazione ha raccolto, infatti, risposte quasi unanimemente positive.

Fra gli aspetti più apprezzati figurano la qualità dei contenuti, la scelta dei temi e la selezione dei relatori, apprezzata per la pluralità di punti di vista proposti. Le principali aree di miglioramento segnalate riguardano, invece, questioni di natura tecnica, quali la distribuzione e la gestione dei tempi di lavoro, e la necessità di collegare in modo più esplicito i contenuti trattati all'impianto progettuale di riferimento.

Un secondo tassello che ha contribuito in modo significativo agli obiettivi di *capacity building* riguarda la produzione e la condivisione di materiale formativo e informativo, realizzata da tutti i gruppi di lavoro nel quadro del progetto. In questo contesto, i prodotti derivanti dalle attività di ricerca previste hanno rappresentato una componente essenziale, contribuendo a fornire una base conoscitiva aggiornata e finalizzata a supportare attività specifiche e, al tempo stesso, aumentando il patrimonio culturale dei partecipanti sui temi affrontati.

La diffusione di tutta la documentazione condivisibile, unitamente alla presentazione e alla discussione di prodotti e risultati, è stata fortemente incoraggiata, con il duplice obiettivo di tenere informata l'intera rete sui processi in corso e di favorire una riflessione congiunta sulle diverse tematiche, promuovendo così la crescita culturale dell'intero partenariato.

Infine, la partecipazione alla sperimentazione sul campo costituisce una terza componente che ha svolto un ruolo determinante nella funzione formativa, poiché le organizzazioni coinvolte hanno potuto misurarsi con problemi concreti, generando risultati significativi in termini di *learning by doing*. Tutti i partecipanti hanno infatti attribuito alla pratica diretta i maggiori progressi registrati nell'acquisizione di nuove competenze, inclusa la comprensione della normativa e delle procedure, l'individuazione degli interlocutori e dei canali di comunicazione più efficaci.

Tra gli ambiti in cui si riscontrano progressi notevoli, direttamente collegati alla sperimentazione dei tirocini, figurano:

- l'identificazione e la comprensione dei nodi pratici della procedura, così come delle strategie per superarli;
- la consapevolezza delle differenze di contesto territoriale e del loro impatto sul successo delle singole esperienze;
- l'analisi e la definizione dei bisogni di imprese e candidati nelle diverse fasi di implementazione del percorso.

Per i partner tunisini e marocchini, risulta particolarmente rilevante l'importante risultato di aver affrontato da vicino, e grazie all'osservazione di esperienze reali, la questione delicata della gestione della migrazione all'estero di capitale umano qualificato in un'ottica di sviluppo locale e migrazione circolare.

2.3 Sviluppo di uno schema efficace di organizzazione di tirocini per cittadini extra-UE in un'ottica di migrazione circolare

I risultati raggiunti

L'organizzazione di un'esperienza pilota volta a mettere in comunicazione, tramite la mobilità di giovani professionisti, territori italiani, tunisini e marocchini in un'ottica di co-sviluppo rappresenta una delle principali sfide affrontate da *Mentor2*.

Il risultato raggiunto da tale sperimentazione mostra diversi elementi positivi, avendo dimostrato la praticabilità del modello di gestione dei flussi migratori proposto e messo in luce, attraverso un test concreto, sia i punti di forza sia le criticità. L'interesse suscitato dal progetto riguardo all'approccio territoriale e ai vantaggi che l'uso, ai fini dello sviluppo locale, dell'opportunità normativa sui tirocini per professionisti extra-UE può offrire è stato significativamente rafforzato dalla realizzazione dell'esperienza sul campo e dalle reazioni positive riscontrate tra le imprese.

Si segnalano ricadute positive anche sui territori partner: sia le amministrazioni locali sia, soprattutto, le agenzie nazionali impegnate nel favorire l'occupazione e l'efficienza del mercato del lavoro hanno rilevato come la partecipazione all'organizzazione dei tirocini abbia acceso l'interesse verso opportunità ancora poco esplorate verso l'Italia e fornito spunti di riflessione sui benefici che la mobilità circolare dei lavoratori qualificati può avere sul tessuto economico locale.

Al contempo, il test ha consentito di individuare – su base sperimentale – molteplici aspetti migliorabili nel modello e nell'impianto organizzativo, nonché possibili piste di intervento su normative, istituzioni e politiche che influiscono sui processi in questione. Inoltre, l'applicazione dell'intero percorso previsto dal modello ne ha reso più evidenti le tappe e i nodi centrali, contribuendo in modo decisivo ad approfondire e diffondere la conoscenza dello strumento. In quest'ottica, la sperimentazione si ricollega all'ambito di cambiamento relativo alla diffusione di informazioni sulle opportunità derivanti dall'utilizzo dei tirocini previsti dall'Art. 27 del Testo unico sull'immigrazione e sulle modalità di attivazione di tale strumento. Fra le iniziative realizzate in quest'ambito, la creazione di un'*Infografica* che illustra le modalità operative – riassumendo in forma sintetica le informazioni acquisite durante la sperimentazione – ha costituito un passaggio di particolare rilievo nella capitalizzazione dell'esperienza pilota. L'*Infografica*, pubblicata sul sito web del progetto rimarrà accessibile anche attraverso specifici rimandi da pagine tematiche del sito web del Ministero del lavoro e delle Politiche Sociali.

Un ulteriore aspetto di rilievo emerso dall'analisi di questa sperimentazione riguarda il funzionamento del partenariato *multistakeholder* e la sua capacità di intervenire sul campo per affrontare problematiche concrete e diversificate, mantenendo coesione e orientamento al risultato. Le osservazioni raccolte mostrano, infatti, come il partenariato abbia manifestato una complessiva compattezza e solidità, riuscendo a preservare un confronto attivo al proprio interno e con gli interlocutori esterni più direttamente coinvolti (come ad esempio nel caso delle imprese), favorendo l'individuazione di soluzioni capaci di conciliare le diverse esigenze.

Il raggiungimento dei target previsti per quanto riguarda il numero di tirocini realizzati in entrambi i territori partner conferma la praticabilità del modello. I riscontri positivi, evidenziati dall'analisi dei dati percettivi raccolti presso i soggetti direttamente o indirettamente coinvolti, costituiscono una

seconda indicazione rilevante, in linea con il fatto che una parte consistente delle imprese ha deciso di investire ulteriormente sui tirocinanti, finanziando il prolungamento dello stage o assumendo direttamente le risorse al termine dell'esperienza. Tali esiti dimostrano che lo schema, pur evidenziando vari punti critici, ha comunque consentito di portare a compimento un processo virtuoso di selezione dei candidati e di *matching* con le imprese interessate, rispondendo in modo efficace alle loro specifiche esigenze.

La soddisfazione espressa dalle imprese è ampiamente confermata dai dati raccolti nel corso del monitoraggio, sia durante sia al termine dell'esperienza. La maggior parte delle aziende intervistate ha fornito giudizi molto positivi in merito alla qualità dei professionisti ospitati e, più in generale, relativamente all'esperienza vissuta (cfr. Box 5). Le risposte alle domande sulla disponibilità a riproporre l'inserimento di tirocinanti qualificati da Paesi extra-UE evidenziano ulteriormente il buon esito dell'iniziativa, nonché la possibilità di sviluppare ulteriormente questo strumento.

Box 5. Sintesi delle valutazioni espresse dalle imprese sugli esiti della partecipazione all'esperienza pilota di organizzazione dei tirocini

La soddisfazione delle imprese risulta molto elevata, in particolare per quanto riguarda la preparazione iniziale dei tirocinanti, ritenuta per lo più adeguata alle esigenze aziendali e coerente con le aspettative. In metà dei questionari lombardi e in circa un terzo di quelli piemontesi, è stato assegnato il punteggio massimo su scala, mentre un altro terzo delle imprese piemontesi si è espresso al livello immediatamente inferiore. Si registrano soltanto **due** tirocini in Piemonte che hanno completamente disatteso le aspettative; ulteriori **5** in Piemonte e **2** in Lombardia hanno espresso un giudizio di parziale insoddisfazione (livello 2 della scala).

Le valutazioni relative al coinvolgimento e alle capacità dimostrate dai tirocinanti sono molto positive. Su una scala di **5 livelli**, i giudizi medi espressi si collocano tra **3,2** e **4,6**. Le imprese hanno collocato oltre la metà dei tirocinanti ai due livelli più alti della scala in relazione a:

- partecipazione attiva durante il tirocinio,
- capacità di tradurre la teoria in pratica e di svolgere le mansioni affidate,
- rispetto di orari e regole aziendali, adattamento al contesto,
- interazione positiva con il *team* di lavoro e con l'esterno,
- propensione al lavoro in gruppo,
- organizzazione del proprio lavoro in funzione di obiettivi e scadenze,
- gestione progressivamente autonoma delle attività.

L'unica competenza in cui le imprese piemontesi hanno espresso un giudizio meno elevato è la capacità di rispondere agli stimoli, suggerendo soluzioni alternative o punti di vista diversi nell'ambito delle mansioni assegnate: meno di due quinti dei tirocinanti hanno ricevuto un punteggio ai due livelli più alti della scala.

Competenze linguistiche

Dal punto di vista della preparazione linguistica, emerge un deficit piuttosto diffuso, con un valore medio di **2,6** su **5** in entrambi i territori e oltre la metà dei tirocinanti collocati sui due livelli più bassi della scala. Soltanto un tirocinante in Lombardia e uno in Piemonte hanno raggiunto il livello massimo. La questione linguistica è stata inoltre citata in alcune risposte alla domanda sulle principali criticità incontrate.

Andamento dei tirocini e follow-up

L'86% delle imprese partecipanti non ha registrato problemi nell'andamento dei tirocini. Le poche problematiche segnalate riguardano per lo più la necessità di adeguare l'orario di lavoro all'orario dei mezzi pubblici a disposizione del tirocinante. Quasi la metà delle imprese che hanno risposto alla domanda sulla volontà di mantenere i contatti con il tirocinante ha fornito un riscontro positivo, mentre un terzo si è dichiarato incerto e solo un quinto ha risposto negativamente.

Relativamente alla disponibilità a ripetere l'esperienza del tirocinio ai sensi dell'Art. 27 del Testo Unico sull'Immigrazione, la quasi totalità delle aziende piemontesi risulta favorevole, mentre in Lombardia 4 imprese su 12 si dichiarano incerte. Soltanto un'impresa per territorio esclude esplicitamente questa possibilità.

Disponibilità a coprire i costi dei tirocini

Un ulteriore dato significativo, indicativo della generale soddisfazione, è la quota di imprese disposte a farsi carico delle spese in assenza di finanziamenti dell'UE. Ben 10 delle 11 aziende lombarde e 16 delle 17 piemontesi che hanno risposto si sono dichiarate disponibili a coprire i costi delle indennità di tirocinio.

Criteri di selezione e competenze ricercate

Riguardo ai fattori presi in considerazione nella selezione dei candidati, tutte le imprese mettono al primo posto le competenze possedute, mentre come seconda priorità è quasi sempre menzionata la padronanza linguistica. Solo in due casi, e mai come aspetto principale, la provenienza geografica è stata indicata come elemento discriminante.

Alla domanda sulle tipologie di competenze preferibilmente ricercate, la maggior parte delle aziende esprime un interesse per profili di **ambito tecnico-scientifico**. Soltanto 2 risposte su 13 menzionano abilità relazionali o competenze di carattere commerciale.

Anche il monitoraggio parallelo delle percezioni dei tirocinanti, sebbene abbia messo in luce alcuni aspetti critici, ha evidenziato un livello complessivo di soddisfazione piuttosto elevato (cfr. Box 6). Come sottolineato anche in altre occasioni, tra cui il *Focus group* con tirocinanti tunisini e marocchini tenutosi nell'ottobre 2024, e fatta eccezione per pochi casi minoritari, i partecipanti al tirocinio hanno riportato un sostanziale incremento delle proprie capacità.

In questo quadro è importante osservare che numerose testimonianze hanno rimarcato come la maturazione professionale derivante dall'esperienza di stage non abbia riguardato in misura preponderante il *know-how* tecnico-professionale, bensì lo sviluppo di *soft skill*, quali la capacità di lavorare in squadra, il confronto con colleghi e superiori e, non ultimo, i vantaggi legati all'immersione in una nuova cultura e all'apprendimento della lingua italiana.

Box 6. Sintesi delle valutazioni espresse dai tirocinanti sugli esiti della partecipazione all'esperienza pilota

Il monitoraggio delle attività di tirocinio, effettuato dalle organizzazioni partner, ha incluso sondaggi periodici presso i tirocinanti realizzati su base quindicinale in Lombardia e trimestrale in Piemonte, come previsto dalla normativa. L'esame delle risposte fornite nell'ultimo questionario, somministrato nella fase conclusiva dei tirocini, offre indicazioni sul livello di soddisfazione relativo all'esperienza complessiva.

Risultati in Piemonte

L'ultima rilevazione ha coinvolto **17** tirocinanti in Piemonte. Le risposte alle domande riguardanti il livello generale di soddisfazione evidenziano una netta prevalenza di valutazioni positive.

- Alla domanda inerente all'esperienza complessiva, i **due terzi** degli intervistati si sono dichiarati "molto soddisfatti" e l'**82%** consiglierebbe l'esperienza ad altri. Soltanto **3** partecipanti si sono detti "poco soddisfatti".
- In merito alla formazione ricevuta, soltanto un tirocinante ha espresso insoddisfazione.
- Considerando le aspettative iniziali, un solo partecipante si è dichiarato completamente deluso e un secondo ha risposto di aver riscontrato una bassa corrispondenza tra aspettative e realtà. Il restante **90%** ha valutato il tirocinio come "abbastanza" o "molto" in linea con le proprie aspettative.

Una serie di quesiti è stata dedicata all'eventuale presenza di problemi nel rapporto con l'azienda e l'ambiente di lavoro. Anche in questo caso, le risposte confermano un quadro complessivamente positivo.

- Il **70%** dei tirocinanti ritiene di aver avuto una preparazione adeguata alle esigenze aziendali. Soltanto uno si è dichiarato del tutto impreparato e un altro ha ritenuto che l'azienda non fosse rimasta soddisfatta della sua performance.
- Oltre i **3/4** degli intervistati affermano di essersi ambientati bene nel luogo di lavoro e di aver ricevuto sufficienti indicazioni sulle mansioni da svolgere. Un solo tirocinante ha lamentato problemi con i colleghi e due con il tutor interno.

Tra gli **11** intervistati che hanno risposto alla domanda su quali opportunità avesse offerto il tirocinio, più della metà indica la possibilità di entrare in contatto con il mondo del lavoro nel suo complesso, mentre i restanti sottolineano l'occasione di conoscere il settore specifico dell'azienda. Fra i principali punti di forza emergono lo scambio culturale e la collaborazione con persone di profili professionali diversi. Gli aspetti negativi includono, invece, un utilizzo del tempo non sempre efficiente, in parte dovuto a lungaggini burocratiche o ai tempi di spostamento tra l'alloggio e il luogo di lavoro.

Risultati in Lombardia

Per quanto riguarda la Lombardia, **18** tirocinanti hanno risposto ai questionari distribuiti nella fase finale; anche in questo caso, il livello di soddisfazione generale risulta elevato.

- Sulla base di una scala da **0** a **5**, la media delle risposte relative al grado in cui l'esperienza ha rispecchiato le aspettative è **3,4**, superando ampiamente il valore mediano di riferimento (**2,5**). Cinque tirocinanti hanno selezionato il punteggio massimo (**5**), mentre altri **6** si sono attestati sul valore immediatamente inferiore (**4**). Solo **2** hanno riportato i valori minimi della scala, segnalando una forte insoddisfazione.
- Analizzando i singoli aspetti valutati, il livello di soddisfazione medio più elevato (**4,4**) è associato alla possibilità di relazionarsi con colleghi e superiori. Valori superiori a **4** sono stati registrati anche per:
 - la chiarezza dei compiti assegnati,
 - il supporto dei tutor aziendali,
 - l'utilizzo delle proprie conoscenze per svolgere le mansioni richieste.

Punteggi medi leggermente inferiori, sebbene compresi tra **3** e **4**, riguardano:

- l'acquisizione di nuove conoscenze,
- la chiarezza nella definizione e nel raggiungimento degli obiettivi del tirocinio,

- la corrispondenza tra obiettivi indicati nel progetto formativo e risultati effettivamente conseguiti.

È interessante notare che persino i tirocinanti che hanno dichiarato livelli di insoddisfazione elevati rispetto alla domanda iniziale abbiano espresso giudizi superiori per queste voci di dettaglio.

Punti critici in evidenza

Un primo aspetto, particolarmente controverso e meritevole di approfondimento, riguarda la **composizione del partenariato**. Se, da un lato, la pratica sul campo ha evidenziato come la partecipazione di soggetti con diverse competenze e sensibilità abbia rappresentato un notevole valore aggiunto, dall'altro lato emergono diversi fattori critici che investono direttamente la struttura del modello.

Perimetro e composizione del partenariato

- **Perimetrazione della rete di stakeholder:**

Vi è un problema di definizione del *perimetro* del partenariato che si lega in particolare alla opportunità di coinvolgere fin dalle prime fasi del progetto alcuni attori istituzionali di livello nazionale o regionale che la sperimentazione ha evidenziato come figure chiave per l'attuazione delle fasi cruciali dei tirocini. In Italia, oltre al **Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali**, associato al progetto, sono stati citati il **Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale**, il **Ministero dell'Interno** e le **Amministrazioni regionali**, che controllano competenze regolamentate da normative specifiche (rilascio di documenti, concessione di visti, ecc.). Una loro partecipazione proattiva e coordinata è identificata come fattore rilevante per la individuazione di soluzioni a problematiche burocratiche e per garantire la coerenza della tempistica di attuazione dei tirocini, evitando incertezze e ritardi che hanno penalizzato in primo luogo imprese e tirocinanti.

- **Coinvolgimento delle Amministrazioni regionali:**

L'attivazione dei tirocini ha sottolineato l'importanza di un ruolo attivo delle Regioni, considerata la loro competenza nella definizione e applicazione dei criteri per l'approvazione di candidature e progetti di tirocinio. La divergenza legislativa tra Lombardia e Piemonte e il limitato coinvolgimento dell'Amministrazione regionale lombarda nella definizione di strategia e obiettivi del progetto sono stati identificati tra le cause delle diverse tempistiche con cui la sperimentazione si è svolta nei due territori italiani.

- **Multilivello nei Paesi partner (Tunisia e Marocco):**

Anche nei contesti tunisino e marocchino, la costruzione di un partenariato effettivamente multilivello emerge come un potenziale ambito di miglioramento. In presenza di processi di decentramento incompleti o non lineari, è emersa l'importanza di rafforzare la condivisione di obiettivi e la cooperazione fra i diversi livelli istituzionali, garantendo il coordinamento e il sostegno da parte dei Ministeri e di altre istituzioni centrali competenti per la gestione del mercato e della mobilità del lavoro, nonché per lo sviluppo economico locale e l'internazionalizzazione dei territori.

- **Assegnazione dei compiti tra partner:**

Un'ulteriore annotazione concerne l'esigenza di affinare i criteri di suddivisione dei ruoli tra gli attori coinvolti, tenendo conto delle differenze fra organizzazioni pubbliche e private in termini di procedure, tempistiche decisionali e vincoli normativi. È stato evidenziato, ad esempio, come la fase di selezione e abbinamento dei candidati alle imprese possa essere resa

più efficiente affidandola a un nucleo ristretto di attori specializzati, centrato sulle agenzie per il lavoro nei diversi territori, in stretta collaborazione con chi opera a contatto con le imprese (ad esempio, associazioni di categoria e Camere di Commercio). Tale soluzione potrebbe agevolare la definizione di eventuali ambiti settoriali specifici su cui concentrare le attività di *matching*.

In sintesi, la riflessione sul perimetro e sulla composizione del partenariato suggerisce, da un lato, il consolidamento di un approccio realmente multilivello, in grado di coinvolgere fin dall'avvio le istituzioni e gli attori di riferimento; dall'altro, la razionalizzazione dei compiti operativi, in linea con le competenze e i ruoli dei partner, per ottimizzare la gestione dell'intero processo.

Individuazione dei territori partner e dei settori produttivi su cui concentrare l'attenzione

Un secondo aspetto dell'impianto progettuale, messo in discussione dall'esperienza pratica e riconducibile a quanto osservato nel paragrafo precedente, riguarda il **processo di individuazione dei territori** da includere nel partenariato considerando, fra i diversi aspetti prioritari, anche la vocazione settoriale del tessuto economico locale.

In particolare, durante le fasi di raccolta delle candidature tra le imprese nei due territori italiani e il successivo abbinamento con i tirocinanti, sono emerse difficoltà riconducibili, almeno in parte, all'impostazione di questa fase preliminare. L'analisi del complesso svolgimento delle operazioni suggerisce che una sequenza diversa dei passaggi avrebbe potuto rendere il processo più fluido, garantendo una partecipazione più solida dei soggetti direttamente interessati, in primis le aziende.

Secondo tale interpretazione, **un'ampia ricognizione preliminare** delle esigenze e delle strategie aziendali in termini di profili professionali, così come di mercati e aree produttive estere da esplorare, consentirebbe di definire in modo più accurato le aree geografiche da coinvolgere. Su queste aree, si dovrebbe poi concentrare un'analogia attenzione per verificare le condizioni del mercato del lavoro, con un focus sulle competenze qualificate potenzialmente interessate a percorsi di mobilità internazionale.

In quest'ottica, **solo dopo** aver identificato territori compatibili in termini di vocazione settoriale, proiezione internazionale delle filiere produttive e caratteristiche del mercato del lavoro, occorrerebbe avviare la fase di sviluppo delle relazioni istituzionali e di mobilitazione degli ulteriori stakeholder.

Le rilevazioni condotte fra le aziende lombarde sembrano avvalorare tale impostazione: è, infatti, emersa una preponderanza di imprese che hanno deciso di partecipare **principalmente per ragioni di responsabilità sociale**, mentre le considerazioni connesse alle proprie strategie di sviluppo produttivo o commerciale figurano in secondo piano. Ciò suggerisce che l'attuale meccanismo non favorisce in modo adeguato la partecipazione di imprese orientate a sviluppare rapporti col territorio partner o col suo mercato del lavoro.

Ricalibrare la fase di reclutamento di imprese, territori e candidati, valorizzando l'interesse del tessuto economico locale per le opportunità di sviluppo offerte dalle iniziative, potrebbe rappresentare una strategia utile anche ad affrontare la questione del finanziamento degli stage. In particolare, l'aumento dei costi degli alloggi nelle aree urbane rende ancora più urgente individuare soluzioni efficaci per garantire la sostenibilità e la replicabilità del modello. Un maggiore interesse delle imprese, in quanto lo strumento tirocinio risponderebbe a una reale mancanza di personale tecnico in specifici settori e aree geografiche trainanti, potrebbe spingerle a investire direttamente nella copertura delle spese, in linea con quanto già osservato: molte aziende, una volta constatata la validità del tirocinante, si sono mostrate disponibili a coprire i costi del tirocinio o a prolungarne la durata.

Analogamente, il coinvolgimento del settore privato nei Paesi di origine dei tirocinanti, laddove esista un interesse a sfruttare la **circolazione di professionalità e competenze** per favorire la crescita e l'internazionalizzazione, potrebbe costituire una leva per mobilitare risorse locali. Queste ultime

potrebbero essere utilizzate, ad esempio, per finanziare o migliorare le attività di preparazione al tirocinio, incluse quelle finalizzate all'acquisizione di competenze linguistiche.

Fase finale del percorso

Un terzo elemento critico emerso dall'esperienza riguarda la fase finale del progetto, che, al termine dei tirocini, prevedeva varie azioni di supporto ai percorsi professionali e imprenditoriali dei tirocinanti, nonché ulteriori attività di orientamento e rafforzamento delle competenze in collaborazione con le agenzie per il lavoro e le ONG partner in Marocco e Tunisia (*mentoring*).

Il citato sfasamento dei tempi di avvio e svolgimento dei tirocini, dovuto alle problematiche di natura burocratica descritte approfonditamente nel *Rapporto di Monitoraggio*, ha influito in modo significativo sulle attività di *mentoring*. La necessità di pianificare e organizzare in modo sincrono l'intera fase ha comportato, per i tirocinanti che hanno terminato il percorso per primi, un prolungamento del periodo di inattività, generando un diffuso senso di incertezza e insoddisfazione.

Il repentino mutamento del contesto di riferimento, determinato dalla crisi istituzionale tunisina, ha rappresentato un secondo fattore cruciale nel condizionare lo svolgimento e l'esito delle attività post-tirocinio. In conseguenza di tale scenario, la maggior parte dei tirocinanti ha deciso di prolungare la permanenza in Italia, accettando le proposte di estensione dello stage o di assunzione avanzate dalle imprese ospitanti (o da altre aziende del territorio). Tali proposte confermano la generale soddisfazione espressa da numerose imprese circa la qualità professionale dei partecipanti.

Va inoltre ricordato che sulle scelte dei tirocinanti hanno inciso i cambiamenti normativi intervenuti nel 2023, i quali consentono la conversione del permesso di soggiorno per studio in permesso per motivi di lavoro.

In questo quadro, la percentuale di tirocinanti che, alla conclusione del progetto, risultavano ancora domiciliati in Italia è di gran lunga superiore alle previsioni iniziali, raggiungendo il **70%** del totale. Il dato è particolarmente rilevante tra i tunisini, l'**87%** dei quali non è rientrato in patria; il tasso di rimpatrio è invece più alto tra i marocchini, dove un terzo dei tirocinanti provenienti dalla Regione di Beni Mellal e due terzi di quelli provenienti da Tangeri sono effettivamente rientrati in Marocco (cfr. Box 7).

Per maggiori dettagli riguardo all'evoluzione e ai diversi percorsi di *mentoring* attivati, si rimanda al *Rapporto di Monitoraggio*.

Box 7. Situazione lavorativa dei tirocinanti dopo la conclusione del progetto e partecipazione alle attività di mentoring

(Nota: I dati riportati fanno riferimento alle rilevazioni di monitoraggio finale, condotte nell'ottobre 2024, e sono stati utilizzati anche nel Rapporto di Monitoraggio. Pertanto, non si tratta di una valutazione ex post, bensì di un'analisi di dati relativi alla fase conclusiva del progetto)

A ottobre 2024 risultavano **29 tirocinanti** domiciliati in Italia, di cui **19** a Milano e **10** a Torino.

- La maggior parte era impiegata con **contratto a tempo determinato** (8 a Milano e 3 a Torino).
- Altri 7 lavoravano con **contratto di apprendistato** (4 a Milano e 3 a Torino).
- 5 tirocinanti avevano ottenuto la **conferma del contratto a tempo indeterminato** (3 a Milano e 2 a Torino).

- Un tirocinante per ciascun territorio seguiva un ulteriore stage, mentre un terzo aveva rassegnato le dimissioni dall'impiego ottenuto dopo il tirocinio per iscriversi a un corso *master*.
- Relativamente ad altri **2** tirocinanti non erano state ricevute informazioni aggiornate.

9 partecipanti avevano optato per il rientro in Marocco, di cui:

- **2** avevano avviato un'impresa in proprio;
- **4** avevano ottenuto un **contratto a tempo indeterminato**;
- **3** risultavano in cerca di occupazione.

Dei **3** tirocinanti rientrati in Tunisia, non erano disponibili informazioni al momento della rilevazione.

Progetti professionali o imprenditoriali presentati

A ottobre 2024, erano stati presentati complessivamente **39 progetti** professionali o imprenditoriali, di cui **20** in Tunisia e **19** in Marocco. In 3 casi i progetti sono stati accompagnati, ma non portati a compimento. In totale risultano 36 i progetti finanziati e completati. Questi comprendono 3 domande provenienti da candidati inizialmente selezionati, che non hanno potuto partecipare al tirocinio per diverse ragioni.

- **12** dei **39 progetti presentati** sono stati proposti da candidati originari di Tunisi, di cui **10** ancora domiciliati in Italia.
- **8** provenivano da Sfax, **6** dei quali ancora in Italia.
- **10** provenivano da Tangeri, **3** dei quali ancora in Italia.
- **9** dalla Regione di Beni Mellal, di cui **5** si trovavano ancora in Italia.

Le richieste di supporto finanziario hanno riguardato quasi esclusivamente la **copertura di spese** per l'acquisto di *computer* e **accessori**, nonché per **corsi di formazione**. Gli importi richiesti variavano da un minimo di **800** a un massimo di **11.480 euro**, con un valore medio pari a **3.431 euro**.

Al di là dei significativi fattori esterni all'esperienza specifica che hanno influenzato le scelte dei tirocinanti, l'esito registrato ha aperto un'importante riflessione sulla **mobilità circolare**, con particolare attenzione alle sue tempistiche e modalità di attuazione.

Come sottolineato nei capitoli precedenti, l'esperienza pilota ha evidenziato in modo esplicito come il contesto socio-economico, politico e culturale – e le sue trasformazioni – eserciti una forte influenza sulle opzioni disponibili e sulle decisioni assunte dai partecipanti sia durante, sia al termine del tirocinio. È emerso, inoltre, come una delle **caratteristiche peculiari della mobilità di risorse altamente qualificate** riguardi l'elasticità dell'arco temporale entro cui il percorso formativo si compie e se ne definiscono gli esiti.

Il gruppo di tirocinanti coinvolti ha offerto un esempio di come, proprio grazie all'elevata professionalità dei partecipanti, i percorsi possano ramificarsi in una gamma particolarmente diversificata di situazioni, dilatando di fatto l'orizzonte temporale in cui tirocinante e impresa ospitante considerano il processo "concluso". Inoltre, a differenza dei lavoratori con bassa qualificazione – per i quali la **migrazione temporanea** (es. impieghi stagionali) aumenta la probabilità di reiterare l'esperienza sulla base di cicli produttivi regolari – nel caso dei profili altamente qualificati l'occasione di crescita professionale offerta dal tirocinio all'estero e la varietà di opzioni che si aprono alla sua conclusione vengono percepite come un passaggio di rilievo,

potenzialmente unico. Ciò induce a una maggiore ponderazione rispetto a decisioni che, talvolta, potrebbero avere carattere irreversibile.

In questo quadro, l'approccio alla promozione della **circolarità** del processo migratorio – uno dei pilastri strategici del progetto – è stato ulteriormente perfezionato. In particolare, è stata posta enfasi sui possibili vantaggi derivanti dalla permanenza prolungata del tirocinante nel territorio ospitante, dall'approfondirsi del rapporto sia con l'impresa sia con il contesto locale e, più in generale, dall'aumento del bagaglio di competenze e di relazioni maturate. Tali aspetti possono rivelarsi proficui non solo per i professionisti e per le imprese direttamente coinvolte, ma anche per i territori interessati, nel momento in cui la permanenza più estesa favorisce la creazione di opportunità di sviluppo imprenditoriale e la circolazione di *know-how* con ricadute positive per l'economia locale.

L'andamento della fase conclusiva dei tirocini e le conseguenti modifiche tempistiche hanno inciso anche sull'attività di **mentoring finale**. Operativamente, è stata introdotta la possibilità di fornire supporto e consulenza procedurale ai tirocinanti coinvolti nell'estensione dei tirocini, oppure in cerca di occupazione. Parallelamente, sono stati rivisti i termini per la presentazione delle richieste di sostegno e finanziamento di progetti professionali e imprenditoriali in patria, ampliando la platea dei potenziali beneficiari. Questa misura, concordata e ampiamente sostenuta dalle agenzie del lavoro in Tunisia e Marocco, ha consentito di includere anche i tirocinanti che risultavano ancora impegnati in Italia, nonché i candidati selezionati che, per vari motivi, non avevano potuto partecipare al tirocinio. Per ulteriori dettagli sulle modifiche delle attività previste, si rimanda al *Rapporto di monitoraggio*.

I risultati delle attività di *mentoring* in termini di effettivo sviluppo dei progetti imprenditoriali e professionali sostenuti non sono ancora rilevabili nei tempi previsti per l'elaborazione del presente rapporto. Dai dati preliminari, raccolti attraverso prime rilevazioni non sistematiche (presso operatori e partecipanti) e dal *focus group* con un campione di partecipanti, realizzato nell'ottobre 2024, emerge un generale interesse verso lo strumento, ma anche alcuni punti critici.

Tra questi, ricorre il problema già segnalato in più occasioni dell'eccessivo **sfasamento temporale** tra le diverse fasi dell'esperienza, che ha toccato anche il momento dedicato alla definizione di nuove prospettive per numerosi tirocinanti, finendo per indebolire la fiducia e la motivazione, specie quando, nell'attesa, ci si è visti costretti a rinunciare ad altre opportunità.

Per quanto riguarda le **attività di mentoring** – il cui esito non è ancora analizzabile in modo definitivo – è stata espressa la necessità di adeguare maggiormente gli importi finanziabili per ciascun progetto, specialmente in riferimento alle iniziative di tipo imprenditoriale, incrementando il coordinamento con programmi esistenti a livello locale per favorire l'accesso a fondi aggiuntivi. Durante la fase di chiusura, coincidente con la finalizzazione di questa analisi, è stata avviata una verifica sulla fattibilità di un riequilibrio dei fondi disponibili, prevedendo una quota maggiore di risorse da destinare alla Tunisia, in considerazione del numero più elevato di progetti imprenditoriali approvati.

Le osservazioni relative alle iniziative di sostegno al reinserimento professionale nei territori di origine delineano, infine, un quadro controverso che, nel caso tunisino, risente della difficile congiuntura economica e politica che frena lo sviluppo del Paese. Nonostante la partecipazione significativa delle imprese ai “*job days*” volti a favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro qualificato, rimane una diffusa insoddisfazione rispetto ai risultati effettivi in termini di concrete opportunità di impiego. È stato, in particolare, criticato il taglio eccessivamente generico degli eventi, dove la presenza di centinaia di altri giovani in cerca di lavoro e di numerose imprese operanti in settori molto eterogenei non ha favorito la valorizzazione del percorso di tirocinio e non ha permesso di facilitare incontri mirati tra aziende e candidati.

2.4 La proiezione esterna di Mentor2

Gli ultimi due ambiti di cambiamento oggetto di specifiche domande di valutazione riguardano entrambi la proiezione esterna del progetto, contemplando, da un lato, i risultati osservabili sul piano dell'aumento della conoscenza dei programmi di tirocinio e di migrazione circolare da parte di giovani tunisini e marocchini, delle imprese italiane e di altri stakeholder, e, dall'altro, il possibile contributo offerto dal progetto allo sviluppo di politiche o all'introduzione di modifiche normative rilevanti per la *governance* delle migrazioni.

Miglioramento della conoscenza dei programmi di tirocinio e migrazione circolare da parte di giovani tunisini e marocchini, imprese italiane e altri stakeholder italiani

I cambiamenti rilevabili in quest'area appaiono riconducibili all'effetto congiunto di diverse iniziative. Vi rientrano sia azioni espressamente concepite per tale finalità, sia l'impatto comunicativo di eventi formali e informali che hanno coinvolto istituzioni e organizzazioni pubbliche e private, favorendo la diffusione di informazioni sul progetto e sulle tematiche trattate.

I dati relativi alle campagne informative condotte tra le imprese dei due territori italiani, attraverso molteplici canali comunicativi e specifici workshop, e quelli relativi all'impiego del sito web dedicato – utilizzato per diffondere comunicazioni e materiali informativi – confermano il pieno raggiungimento dei target previsti in sede di pianificazione. Per un'analisi più dettagliata delle singole azioni e dei relativi prodotti, si rimanda al *Rapporto di monitoraggio*.

In tale contesto, l'aggiornamento costante del sito web si è rivelato un mezzo importante di divulgazione, evidenziando, tra l'altro, una sinergia tra la predisposizione di strumenti comunicativi e la concreta realizzazione dell'esperienza pilota. Ne sono prova i picchi di accesso registrati durante le fasi di raccolta delle candidature.

Allo stesso modo, la diffusione di strumenti informativi destinati in primo luogo agli stakeholder, effettuata tramite il sito web e attraverso comunicazioni e presentazioni in occasione di eventi e incontri, ha intrecciato le azioni finalizzate agli obiettivi di *capacity building* con quelle più marcatamente comunicative. Anche in questo caso, l'analisi dei dati sulle consultazioni del sito conferma la correlazione fra le visite alle pagine dedicate alla descrizione del progetto e il numero di download della *Guida pratica al tirocinio*, pubblicata dal Ministero del Lavoro e tradotta in francese e in arabo dal progetto, così come dell'*Infografica* presente sul sito di *Mentor2*. Quest'ultima, in particolare, è stata ampiamente riconosciuta come uno strumento di valore per la comunicazione in merito al tema dei tirocini e per la crescita delle competenze tra gli stakeholder interessati.

L'organizzazione dell'esperienza pilota ha svolto un ruolo notevole nella **disseminazione di informazioni**, soprattutto fra gli attori direttamente coinvolti, ossia i giovani in Marocco e Tunisia e le imprese italiane venute a conoscenza del progetto durante la fase di reclutamento e selezione. Si ritiene in modo diffuso che *Mentor2* abbia contribuito a far conoscere l'Art. 27 del Testo Unico sull'Immigrazione a una più ampia platea di imprese nelle due regioni italiane interessate, generando mutamenti nella "cultura aziendale" in termini di considerazione dell'articolo quale strumento utile per reperire risorse qualificate, nonché di sostegno all'internazionalizzazione dell'impresa stessa.

Un ulteriore beneficio è stato segnalato sul piano istituzionale in Marocco e Tunisia. In entrambi i Paesi, le attività realizzate e le occasioni di interazione con soggetti pubblici territoriali – non necessariamente partner diretti ma interessati al tema per competenza o appartenenza geografica – hanno favorito la conoscenza delle opportunità offerte dall'Italia e alimentato la volontà di aprire canali di collaborazione in materia migratoria a livello locale.

Capacità del progetto di influenzare le politiche nazionali e il miglioramento della normativa a livello nazionale e regionale

Le iniziative orientate alla diffusione delle informazioni sul progetto e le sue tematiche si legano strettamente anche al secondo ambito di cambiamento preso in esame in questa sezione che riguarda gli effetti che *Mentor2* può aver prodotto in termini di elaborazione di politiche o di revisione del quadro normativo, in coerenza con l'approccio proposto dal progetto in materia di migrazioni.

A tale riguardo, è necessario tener presente due fattori:

1. **Le dimensioni contenute di *Mentor2***, sia per numero di beneficiari sia per estensione dei territori coinvolti, che ne limitano inevitabilmente la visibilità e la capacità di impatto.
2. **La concorrenza di numerosi fattori esterni**, che generano pressioni non univoche su questo ambito di cambiamento, rendendo particolarmente complesse le dinamiche in gioco.

Inoltre, il carattere intrinsecamente delicato e divisivo del tema migratorio nel dibattito politico nazionale e internazionale costituisce un ulteriore elemento cruciale. Ciononostante, è opportuno evidenziare che il progetto, seppur in diversi casi su scala ancora embrionale, abbia contribuito ad animare il dibattito e innescare processi virtuosi sia all'interno dei singoli contesti istituzionali sia in prospettiva inter-istituzionale.

Numerosi segnali indicano che i risultati positivi conseguiti da *Mentor2* nel far conoscere le opportunità normative per favorire la mobilità di talenti tra l'Italia e Paesi terzi hanno contribuito ad ampliare la sfera di soggetti interessati, coinvolgendo ulteriormente le istituzioni responsabili della regolazione dei flussi migratori, nonché dello sviluppo e dell'occupazione a livello locale. L'adesione di diverse Regioni italiane con il coinvolgimento del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali alla quarta edizione del programma transregionale **THAMM Plus** (*Towards a Holistic Approach to Labour Migration Governance and Labour Mobility in North Africa*) – un'iniziativa coordinata a livello internazionale volta a valorizzare il nesso fra mobilità e sviluppo, fondato su un'impostazione territoriale – ne rappresenta la testimonianza più chiara.

Allo stesso modo, vi sono evidenze che mostrano come la sperimentazione proposta da *Mentor2*, imperniata sull'utilizzo dell'Art. 27 del Testo Unico sull'Immigrazione quale opportunità di sviluppo internazionale, abbia creato occasioni di dibattito sul tema, evidenziando diversi nodi ancora aperti riguardo ad aspetti normativi e di cooperazione istituzionale, con il coinvolgimento di molteplici livelli decisionali.

In particolare, il coinvolgimento in qualità di partner associato, sin dalle prime fasi del **Ministero del Lavoro** ha dato un apporto significativo alla promozione dello strumento del tirocinio a livello nazionale. La pubblicazione di una *Guida specifica*, a cura dello stesso Ministero, ne rappresenta un segnale concreto. Anche il dialogo costante con le **amministrazioni regionali**, seppur con risultati non uniformi, si è intrecciato con dinamiche di rilievo verificatesi durante l'implementazione del progetto, come la citata partecipazione della Lombardia all'iniziativa europea o, nel caso del Piemonte, l'inserimento del Maghreb tra le aree prioritarie delle iniziative di cooperazione internazionale.

Nei territori partner, inoltre, sono stati osservati sviluppi riconducibili a un contributo di *Mentor2*. Essi riguardano soprattutto l'accresciuto interesse verso la relazione fra mobilità del lavoro all'estero, sviluppo e modernizzazione del tessuto economico locale, aspetto che emerge tra i temi affrontati dai Piani di Sviluppo Regionali in Marocco, segnalando un cambiamento della prospettiva che considerava in precedenza il fenomeno migratorio prevalentemente in termini di contrasto alla disoccupazione.

La **Conferenza Nazionale**, tenutasi nel marzo 2024, ha offerto un'importante opportunità per approfondire le tematiche affrontate da *Mentor2*. Il dibattito, a cui hanno partecipato figure di spicco

di tre Ministeri (Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Ministero dell'Interno), oltre ad alcune Regioni direttamente coinvolte nel progetto e altre con iniziative analoghe, ha confermato la crescente consapevolezza istituzionale rispetto al potenziale di schemi come quello sperimentato dal progetto nell'ottica di sostenere le imprese italiane nel reclutamento di risorse umane capaci di affrontare le sfide della competizione tecnologica globale, nonché l'assoluta necessità di uniformare maggiormente le normative a livello regionale in Italia.

Al contempo, la Conferenza ha evidenziato una volontà di affrontare alcune criticità emerse grazie a *Mentor2*, inteso come laboratorio utile a identificare ambiti di intervento. Tra gli sviluppi più discussi si segnala:

- la programmazione triennale dei flussi;
- la possibilità di “ingressi fuori quota” per lavoratori formati nei Paesi d'origine.

Quanto alle criticità procedurali sottolineate dal progetto, è stata riconosciuta la frammentazione normativa e di policy sulle questioni di competenza regionale, che – come dimostrato dall'esperienza di *Mentor2* – può differire sensibilmente da regione a regione, generando incertezza per gli interlocutori internazionali e ostacolando la cooperazione fra territori italiani.

Infine, è emersa la necessità di potenziare le risorse a disposizione di alcuni segmenti dell'amministrazione pubblica, che svolgono funzioni cruciali nell'ambito dell'incontro fra domanda e offerta di lavoro migrante (es. ambasciate, consolati e uffici preposti in Italia al rilascio dei permessi di soggiorno) e che, se sotto-organizzati o con dotazioni insufficienti, costituiscono un ulteriore fattore di rallentamento o complicazione del processo.

3. Lezione apprese e raccomandazioni emerse dall'esperienza

Le analisi condotte dal gruppo di lavoro impegnato nel monitoraggio e nella valutazione dei risultati di *Mentor2*, nella valutazione retrospettiva di *Mentor1* e nella riflessione condivisa sull'approccio territoriale alla *governance* delle migrazioni hanno prodotto indicazioni utili sia per la pianificazione di iniziative di cooperazione sui medesimi temi, sia – in senso più ampio – per l'elaborazione di *policy* in materia di mobilità circolare e sviluppo dei territori.

Di seguito si presentano sinteticamente i principali elementi emersi.

La pianificazione e realizzazione di altre iniziative di cooperazione territoriale sugli stessi temi

L'esperienza ha dato un contributo decisivo alla creazione di una rete multi-attoriale capace di promuovere percorsi innovativi di cooperazione tra territori. Alcune caratteristiche specifiche del progetto, rivelatesi fondamentali per il raggiungimento di tale risultato, andrebbero valorizzate e riproposte qualora si intendessero realizzare iniziative simili in altri contesti. In particolare:

1. **Centralità del dialogo fra partner** in Italia, Marocco e Tunisia, impostato su base paritaria, fondato sul mutuo riconoscimento di competenze e punti di vista specifici.
2. **Coinvolgimento di attori locali** nei Paesi partner (ad es. le Agenzie per il Lavoro in Tunisia e Marocco) come punti di riferimento essenziali per l'avvio dei tirocini, inclusa l'individuazione di possibili candidati.
3. **Elevata flessibilità operativa**, che ha consentito di adeguare metodologie, *timeline* e catena dei risultati al mutare del contesto e alle evidenze emerse sul campo, in stretto coordinamento con l'ente (ICMPD) che ha gestito il finanziamento (fondo MPF).

4. **Compresenza di sperimentazione sul campo e attività di ricerca** e approfondimento, che hanno consentito un arricchimento reciproco del capitale conoscitivo lungo l'intero ciclo del progetto, massimizzando, da un lato, l'efficienza dello schema sperimentato e, dall'altro, la conoscenza dei fenomeni e dei contesti.
5. **Realizzazione di un'esperienza pilota** per concretizzare l'approccio proposto, offrendo:
 - un insieme di indicazioni sull'affinamento del modello;
 - *learning by doing* per i partner;
 - opportunità di suscitare interesse presso *policy maker* e stakeholder potenzialmente interessati a replicare iniziative analoghe.

Parallelamente, l'analisi ha fatto emergere aspetti e attività suscettibili di ulteriori sviluppi, tra cui:

1. **Possibile ridefinizione del partenariato**, prevedendo un coinvolgimento delle imprese con specifiche esigenze di professionalità sin dalle fasi iniziali di selezione dei candidati e attivando i partner con "geometria variabile" in funzione di vocazione e relazione con attività e risultati attesi.
2. **Flessibilità delle tempistiche dei tirocini** e delle attività di accompagnamento post-tirocinio, sperimentata in *Mentor2*, da valutare in termini di opportunità e di eventuali criticità organizzative, così da rispondere a esigenze formative o di sviluppo aziendale diversificate.
3. **Partecipazione precoce del tessuto economico locale** (imprese e associazioni imprenditoriali) e degli enti pubblici impegnati nello sviluppo economico dei Paesi d'origine, per individuare sin da subito convergenze *win-win* tra i due contesti produttivi coinvolti e massimizzare opportunità di rientro e circolazione di competenze.
4. **Collaborazione tra Agenzie per il lavoro e settore privato** nei territori partner, sia per la selezione dei candidati sia per l'organizzazione delle attività formative pre-partenza, con il coinvolgimento di Camere di Commercio, associazioni di categoria e imprese interessate.
5. **Sviluppo di strumenti di supporto al periodo post-tirocinio**, considerando l'intero ventaglio di opzioni emerse in *Mentor2* (proroga del tirocinio, assunzione in Italia, rientro, avvio di iniziative imprenditoriali in patria anche gestite dall'Italia, ecc.).
6. **Migliore coordinamento fra iniziative europee e internazionali** operanti sugli stessi temi e territori, per ridurre la competizione fra progetti e il sovraccarico di lavoro sugli attori locali.
7. **Previsione di moduli formativi ad hoc** per gli attori territoriali impegnati nelle fasi di pianificazione e realizzazione, valorizzando le conoscenze e gli strumenti sviluppati con *Mentor2*, e definendo contenuti tecnici prioritari attraverso un dialogo approfondito con i beneficiari.
8. **Identificazione di soluzioni per coprire i costi** di alloggio, soprattutto nei contesti urbani in cui l'incremento del costo degli affitti rappresenta un serio ostacolo.
9. **Coinvolgimento degli stakeholder nella definizione di monitoraggio e valutazione**, includendo la presentazione delle relative metodologie e strumenti, nonché la condivisione della responsabilità nella raccolta di dati, garantendo così qualità e accuratezza delle informazioni.
10. **Predisposizione di strumenti per la raccolta di dati baseline**, con tempistiche che precedano altre attività, e **per le rilevazioni ex post** e l'identificazione dei cambiamenti a medio-lungo termine.

Piste di lavoro e raccomandazioni per i policy maker

L'analisi dell'interazione tra le attività del progetto e l'ambiente istituzionale di riferimento ha evidenziato alcune piste di lavoro per favorire processi di cooperazione territoriale centrati sulla *governance* delle migrazioni. In particolare:

1. **Maggior concertazione tra Regioni italiane** per ridurre la frammentazione normativa, che crea disomogeneità nelle condizioni di accesso e approvazione dei tirocini, con conseguenti difficoltà per candidati e imprese.
2. **Riduzione dei tempi per il rilascio dei visti** di studio/tirocinio, in accordo con le rappresentanze diplomatiche, così da fluidificare le procedure e rispettare le esigenze di programmazione delle imprese, salvaguardando i livelli di sicurezza previsti.
3. **Semplificazione delle procedure burocratiche** per il rilascio e rinnovo dei permessi di soggiorno, limitando le differenze di interpretazione da territorio a territorio, formando personale dedicato e dotando gli uffici preposti di risorse adeguate.
4. **Razionalizzazione delle procedure di equipollenza dei titoli di studio**, considerato il bisogno di personale qualificato segnalato dalle imprese.
5. **Semplificazione delle normative per la conversione del permesso di soggiorno** da tirocinio a lavoro, favorendo l'eventuale integrazione dei tirocinanti in organico.
6. **Elaborazione di policy e normative specifiche** per la fase successiva al tirocinio (proroga dello stage, assunzione in Italia, rientro e valorizzazione delle competenze acquisite attraverso iniziative imprenditoriali, anche dall'estero).
7. **Creazione di una piattaforma nazionale (o piattaforme dedicate)** per l'incontro di domanda e offerta di lavoro qualificato, così da migliorare la gestione dei flussi migratori a fini occupazionali.
8. **Avvio di iniziative di cooperazione allo sviluppo** con i Paesi partner che tengano conto della necessità di non alimentare il *brain drain*, promuovendo al contrario meccanismi di crescita condivisa.

Queste raccomandazioni, derivate dall'esperienza di *Mentor1* e *Mentor2*, si propongono di fornire una base di riflessione e un orientamento per progettare e realizzare future iniziative in materia di mobilità circolare e sviluppo territoriale, con un'attenzione costante all'efficacia delle azioni e alla sostenibilità dei risultati.