elevate

Levering potentials against shortage of skilled workforce for SMEs in Europe

Informazioni generali sui lavoratori migranti, migliori pratiche, approcci di gestione e leadership

UNIT 19 | ARES

Finanziato dall'Unione europea

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or OeAD-GmbH. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

CC BY NC SA

INFORMAZIONI GENERALI SUI LAVORATORI MIGRANTI, MIGLIORI PRATICHE, APPROCCI ALLA LEADERSHIP DI MANAGE



Riconoscere le caratteristiche principali della forza lavoro migrante



Identificare le barriere e le opportunità per l'integrazione



Valutare esempi di best practice



Comprendere le sfide della leadership e della gestione

Co-funded by the European Union

STATISTICHE CHIAVE DELL'UE E DATI DEMOGRAFICI

Tasso di occupazione dei migranti dell'UE: 74,9%.
Tasso di occupazione dei migranti non UE: 65,3%.

Tasso di occupazione delle donne migranti dell'UE: 65%
Tasso di occupazione delle donne migranti non UE: 55%.

Il 46,9% dei migranti dell'UE e il 67,1% dei migranti non UE sono troppo qualificati per il loro lavoro.

La migrazione aiuta a contrastare l'invecchiamento della popolazione nei mercati del lavoro europei.

Co-funded by the European Union

Further information at EUROSTAT website

STATISTICHE CHIAVE E DATI DEMOGRAFICI DEL PAESE PARTNER

Tasso di occupazione dei migranti non UE rispetto a quelli UE:

Austria: 63% - 78%
Italy: 65,2% - 73%
Spain: 63,3% - 75%
Slovenia: 78% - 75%
Germany: 62,7% - 78%
Ireland: 77,4% - 77%

Tasso di occupazione delle migranti donne non UE rispetto a quelle dell'UE:

Austria: 50% - 70%
Italy: 56,8% - 52%
Spain: 52,1% - 62,5%
Slovenia: 65% - 72%
Ireland: 67,5% - 78%

Further information at EUROSTAT website

Co-funded by the European Union

PRINCIPALI OSTACOLI ALL'INTEGRAZIONE

- Barriere linguistiche – comunicazione limitata e progressione di carriera
- Differenze culturali – aspettative e valori divergenti
- Ostacoli normativi – riconoscimento delle qualifiche, contratti temporanei
- Stereotipi e discriminazione – sottoutilizzo delle competenze e perdita di motivazione

Co-funded by the European Union

VANTAGGI DELL'INCLUSIONE DEI MIGRANTI

La diversità come risorsa – creatività, flessibilità, resilienza

Competenze, esperienza e adattabilità dei lavoratori migranti

L'inclusione sostiene la sostenibilità economica in mezzo al declino demografico

Co-funded by the European Union

SFIDE DI LEADERSHIP E GESTIONE

- Guidare team multiculturali con empatia e adattabilità
- Sviluppare competenze di leadership inclusive
- Coinvolgere e sfruttare le competenze dei migranti in modo efficace
- Gestire le differenze culturali e i potenziali conflitti
- Misurare i progressi con i KPI della diversità



Co-funded by the European Union

BEST PRACTICE - ESEMPI



- **Programmi di mentoring – sistemi di amici per supportare i nuovi arrivati**
- **Reti di sicurezza intorno ai nuovi arrivati migranti**
- **Piccole comunità di pratiche**
- **Formazione interculturale per tutti i dipendenti**
- **Strategie inclusive di team building e comunicazione**
- Allineare le politiche delle risorse umane con i KPI di diversità e inclusione
- Meccanismi di monitoraggio e feedback trasparenti

Co-funded by the European Union

MIGLIORI PRATICHE nell'UE – 1 (Italia)

- Make System Beyond Reception (Italy)
- Approach: The 'Holistic Network' Model
- This project is not limited to matching supply and demand, but builds a safety net around migrants and companies. The innovation lies in the involvement of three actors: the company, a foster family (or local tutor) and a social worker.
- The problem solved: Integration into an SME often fails due to non-work-related issues (housing, bureaucracy, loneliness).
- The solution: While the company takes care of professional training, a "family or tutor" supports the worker in their free time with everyday needs. This relieves the entrepreneur of responsibilities that are not their concern but which affect productivity.
- Concrete result: Over 400 companies involved in Italy. SMEs are no longer alone in managing vulnerability, drastically reducing staff turnover.
- SEE MORE at: http://faresistemaoltrelaccoglienza.it/

Co-funded by the European Union

Migliori pratiche nell'UE – 2 (Belgio)

- 2. DUO per un LAVORO (Belgio/Francia)
- Approccio: mentoring intergenerazionale
- Nato in Belgio, questo modello utilizza una risorsa sottovalutata: l'esperienza di professionisti in pensione o in pensione (oltre i 50 anni) per collocare giovani migranti nelle PMI locali.
- L'innovazione: il mentore “senior” funge da ponte culturale e professionale. Il mentore aiuta il giovane a "decodificare" la cultura aziendale di una piccola impresa (spesso basata su relazioni informali e fiducia diretta).
- Risultato concreto: il 70% dei giovani assistiti per trovare lavoro o formazione entro 12 mesi. Il costo per lo stato è molto basso grazie all'uso di volontari qualificati, rendendo il modello altamente sostenibile.
- VEDI DI PIÙ su: www.duoforajob.org

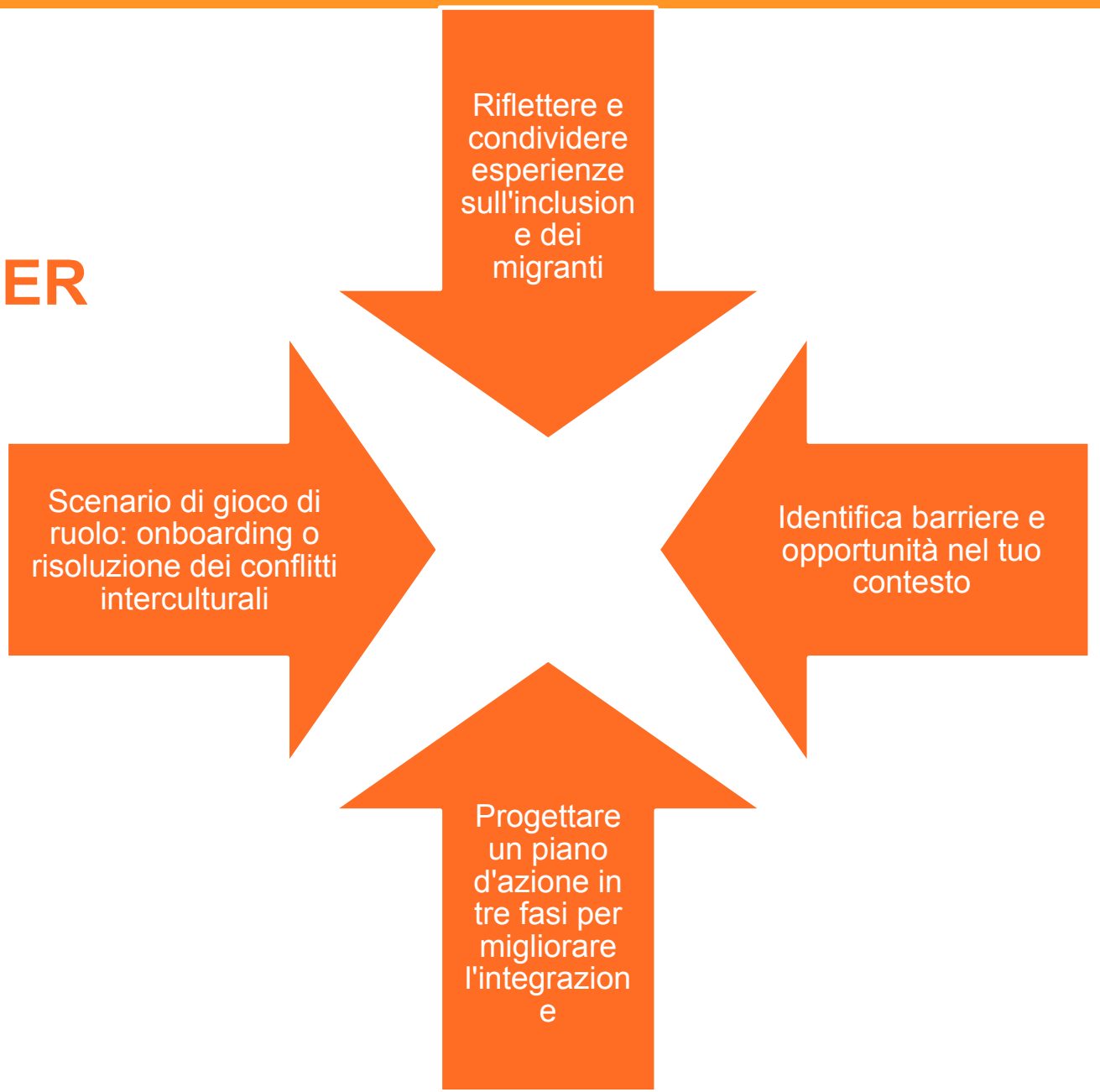
Co-funded by the European Union

Migliori pratiche nell'UE – 3 (Francia)

- Kodiko (Francia)
- Approccio: "co-formazione" professionale sul posto di lavoro
- Kodiko è un'associazione che ha sviluppato un programma di supporto basato sul concetto di "coppie". Non è un semplice tirocinio: il migrante è supportato da due dipendenti della stessa azienda (spesso una PMI o una filiale locale) che agiscono come mentori.
- Innovazione: a differenza dei programmi di mentoring individuali, il modello "a tre vie" (2 dipendenti + 1 migrante) crea una piccola comunità di pratica. Ciò riduce l'onere sul singolo dipendente e consente al migrante di sperimentare diversi stili professionali.
- Benefici concreti per le PMI: le piccole imprese spesso temono che l'integrazione di un migrante osolti troppo tempo dei loro manager. Kodiko struttura il programma in sei mesi con riunioni regolari, fornendo alle PMI gli strumenti educativi per formare il proprio personale come "mentori".
- Risultati concreti: il 60-74% dei partecipanti trova un impiego o una formazione qualificante entro sei mesi dal completamento del programma. Per le PMI, il vantaggio è duplice: acquisiscono potenziali talenti e aumentano il team building e la consapevolezza sociale tra i loro dipendenti.
- VEDI DI PIÙ su: www.kodiko.fr

Co-funded by the European Union

ALCUNI SUGGERIMENTI PER LA DISCUSSIONE



Co-funded by the European Union

UN BUON MODO PER STIMOLARE LA DISCUSSIONE E RACCOGLIERE DATI DI PRIMA MANO: WORLD CAFÈ

Un World Café è un processo conversazionale strutturato per la condivisione delle conoscenze e il dialogo collaborativo.

I partecipanti si siedono a piccoli tavoli in turni di ~20 minuti, discutendo di alcune domande chiave, quindi ruotano su nuovi tavoli mentre un "ospite" rimane per riassumere le intuizioni precedenti per il gruppo successivo.

Elementi fondamentali

Piccoli gruppi: 4-5 persone per tavolo, configurazione in stile caffè con tovaglie, pennarelli e rinfreschi per favorire l'informalità.

Rotazione: più round consentono alle idee di "impollinare" in tutta la stanza, costruendo l'intelligenza collettiva.

Raccolto: la plenaria finale condivide le intuizioni chiave, spesso registrate visivamente

Co-funded by the European Union

STRUTTURA DEL CAFFÈ MONDIALE

Round 1	Round 2	Round 3
	ARGOMENTO PRINCIPALE	
Comprendere il contesto e le barriere	Vantaggi e opportunità	Leadership e azioni inclusive
	DOMANDE CHIAVE	
Quali barriere vedi?	*Quali vantaggi concreti esistono?*	*Quali pratiche possiamo adottare?*
Queste barriere sono culturali, organizzative o normative?	*Quali elementi delle migliori pratiche presentate possono essere trasferiti?*	*Quali competenze sono necessarie?*
Quali sono le prove del tuo territorio?	*Quali fattori impediscono l'attivazione?*	*Quali passi concreti possiamo fare nei prossimi 60 giorni?*

Co-funded by the European Union

MODELLO DI RACCOLTA DI OUTPUT WORLD CAFÉ

- Numero della tabella:
- Argomento(i):
- Barriere chiave identificate:
- Opportunità riconosciute:
- Migliori pratiche proposte:
- Competenze necessarie:
- Azioni immediate (prossimi 60 giorni):

- NOTA: questo modello può essere utilizzato anche per il rapporto finale del World Cafè

Co-funded by the European Union

RIFERIMENTI PER ULTERIORI LETTURE

- Relazioni ufficiali dell'UE

- Relazione annuale sulla mobilità del lavoro intra-UE 2024. Commissione europea. Fornisce dati su 10 milioni di motori dell'UE (20-64 anni), i loro risultati sociali e il ruolo in settori come l'assistenza sanitaria; rileva le tendenze della mobilità circolare per il 2022-2023
- Statistiche sull'integrazione dei migranti – indicatori del mercato del lavoro. Eurostat (2024). Tiene traccia dei tassi di occupazione (59,1% per i cittadini non UE rispetto al 74% nel 2021), le lacune di disoccupazione e le tendenze; essenziale per i confronti tra paesi
- Occupazione dei migranti nell'Unione europea. Rapporto RF Berlin / CReAM (2025). Analizza le tendenze 2010-2024; immigrati dell'UE al 74,9%, non UE al 65,3%, con lacune restringenti e variazioni di paese (ad esempio, Polonia +34pp per i migranti dell'UE)
- Migrazione, mobilità e mercato del lavoro dell'UE. Commissione europea (2025). Esamina la crescita dell'occupazione post-2019 (+3pp per i migranti rispetto ai nativi +2,5pp), contributi intra-UE e non UE.

Recensioni internazionali e politiche

Prospettive sulla migrazione internazionale 2025. OCSE. Copre le politiche di inclusione del lavoro (ad esempio, il Job-Turbo della Germania), le misure anti-sfruttamento e gli strumenti di integrazione digitale negli stati OCSE/UE

Prospettive di migrazione ICMPD 2025. ICMPD. Discute l'integrazione dei rifugiati ucraini (aumento dell'occupazione nel 2024) e le tendenze più ampie dell'UE tra i ritorni e la migrazione a pendolo

MIPEX 2025: Integrazione di sblocco. Gruppo di politica sulla migrazione. Politiche di benchmark in 27 Stati dell'UE (2020-2024), che collegano l'integrazione alla partecipazione del lavoro

Occupazione e sviluppi sociali in Europa 2025. Commissione europea. Rileva il ruolo dei migranti nel raggiungere il picco di occupazione del 75,8% dell'UE nel 2024, con particolare attenzione alle donne e ai lavoratori più anziani

Co-funded by the European Union

Grazie

Levering potentials against shortage of skilled workforce for SMEs in Europe

Finanziato dall'Unione europea

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or OeAD-GmbH. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

CC BY NC SA

elevate

Levering potentials against shortage of skilled workforce for SMEs in Europe

Finanziato dall'Unione europea

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or OeAD-GmbH. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

CC BY NC SA