



ASSOLOMBARDA

# **L'attrattività di Milano e della Lombardia verso gli studenti internazionali**

**Ricerca n°03/2025**

A cura

**Sistema Formativo e Capitale Umano**

**Centro Studi**

La ricerca è stata curata da un gruppo di ricerca dell'Università degli Studi di Milano composto da: Rachele Contiero, Edoardo Della Torre (responsabile scientifico), Alessandra Lazazzara, Zana Ramovic, Banu Saatci, Maria Laura Toraldo.

Per Assolombarda hanno contribuito: Davide Ballabio, Uberto Minghi, Dario Pettenon dell'Area Sistema Formativo e Capitale Umano e Angela Signorelli del Centro Studi.

Si ringraziano per il contributo alla realizzazione della ricerca le Università lombarde e Milano&Partners.

# Indice Contenuti

<b>1. Obiettivi e metodologia della ricerca</b>	<b>4</b>
<b>2. Il ruolo delle università e il vissuto degli esperti</b>	<b>8</b>
2.1 La gestione degli studenti internazionali da parte degli atenei	8
2.2 Il ciclo di vita dello studente internazionale	14
<i>Attività in ingresso</i>	15
<i>Carriera accademica e attività in uscita</i>	17
2.3 Le percezioni rispetto alle scelte di carriera degli studenti internazionali	19
<i>Fattori di influenza nella scelta di carriera</i>	20
<i>Punti di forza</i>	21
<i>Punti di debolezza</i>	22
<b>3. Le scelte di studio e di carriera degli studenti internazionali</b>	<b>24</b>
3.1 Le scelte riguardo alla carriera lavorativa	28
3.2 La dimensione temporale e l'influenza reciproca dei fattori di scelta	41
<b>4. L'indagine quantitativa sulle scelte di lavoro degli studenti internazionali</b>	<b>44</b>
4.1. L'analisi attraverso il metodo quasi-sperimentale delle vignette	44
4.2 Caratteristiche del campione	47
4.3 Le evidenze emerse	49
<b>5. Conclusioni e implicazioni</b>	<b>53</b>

# 1

## Obiettivi e metodologia della ricerca

La capacità di attrarre e trattenere capitale umano internazionale è tra gli elementi fondamentali su cui si misura la competitività delle aree metropolitane e dei territori. In questo senso, i giovani che studiano negli atenei lombardi rappresentano un bacino di potenziali talenti (il cosiddetto *global talent pool*) da cui attingere per far fronte alle sfide sociali, economiche e culturali che Milano e la Lombardia devono affrontare.

Trattenere e integrare i laureati internazionali è fondamentale sia per le organizzazioni, sia per il territorio nel suo complesso. **Gli studenti internazionali possono avere un ruolo cruciale nel colmare le carenze di forza lavoro qualificata, stimolando l'innovazione e la crescita delle economie dei paesi ospitanti.** Un altro aspetto fondamentale è l'arricchimento culturale che deriva dalla presenza di una comunità internazionale dinamica. Trattenere giovani internazionali significa favorire il multiculturalismo, una maggiore apertura e contaminazione tra esperienze, conoscenze e prospettive diverse, con benefici non solo economici ma anche sociali. La varietà internazionale di una città favorisce infatti un ambiente più stimolante, capace di **attrarre ulteriori talenti e investimenti dall'estero.** Infine, dal punto di vista demografico, la Lombardia, come molte altre regioni italiane ed europee, si trova ad affrontare il problema dell'**invecchiamento della popolazione.** La presenza di laureati internazionali

può contribuire a mitigare questa tendenza, portando nuove energie nel mercato del lavoro e contribuendo a innalzare la qualità dell'offerta di lavoro complessiva disponibile.

La ricerca di cui si dà conto in questo approfondimento nasce da queste considerazioni di fondo e dalla necessità, data la carenza di informazioni al riguardo, di iniziare a raccogliere dati utili a comprendere il grado di attrattività di Milano e della Lombardia rispetto alle scelte lavorative degli studenti internazionali. Se da un lato i dati esistenti ci dicono che il numero di studenti internazionali iscritti alle università lombarde è in costante crescita, dall'altro sappiamo ancora molto poco sulle loro scelte di carriera dopo la laurea.

**Gli obiettivi di questo studio sono quindi i seguenti:**

1. comprendere il grado di attrattività di Milano e della Lombardia in termini di scelte di carriera dei giovani internazionali;
2. comprendere quali siano i fattori determinanti che guidano tali scelte;
3. identificare alcune linee di intervento per aumentare l'attrattività di Milano e della Lombardia verso i giovani internazionali.

Dal punto di vista metodologico, la ricerca adotta un **approccio *mixed-methods***. Si tratta di un metodo di ricerca avanzato che, integrando dati di carattere qualitativo e dati di carattere quantitativo, permette di giungere a conclusioni valide e credibili senza perdere le sfumature interpretative che questo tipo di fenomeno richiede. Inoltre, la varietà dei metodi di raccolta (interviste, focus group, indagine quasi-sperimentale) è accompagnata dal coinvolgimento di due categorie di soggetti distinte ma complementari, ossia gli studenti internazionali e gli esperti delle università che quotidianamente interagiscono con tale target di studenti e che pertanto hanno diretta conoscenza delle esperienze vissute da questi ultimi.

Tale **ricchezza metodologica** ci ha permesso di raccogliere un'ampia varietà di dati (descritta in dettaglio nella Tabella 1), tale da offrire **un quadro completo ed approfondito dei punti di forza e di debolezza di Milano e della Lombardia in termini di attrattività verso i giovani internazionali**.

Tabella 1 - I dati raccolti e la metodologia adottata<sup>1</sup>

SOGGETTI COINVOLTI	METODO DI RACCOLTA DATI	OBIETTIVI CONOSCITIVI
25 referenti degli uffici internazionalizzazione e placement delle università lombarde	13 interviste semi strutturate (una per ciascun ateneo)  Durata di 1,5 ore circa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie e politiche degli atenei verso gli studenti internazionali</li> <li>• Percezioni rispetto all’attrattività di Milano e della Lombardia come luogo di lavoro per gli studenti internazionali</li> </ul>
42 studenti internazionali iscritti ai corsi di laurea e post-laurea degli atenei lombardi	7 focus group: 4 in presenza, 3 online  Durata 2 ore circa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fattori determinanti nella scelta di studiare a Milano o in Lombardia</li> <li>• Esperienza vissuta durante gli studi</li> <li>• Percezioni rispetto all’attrattività di Milano e della Lombardia come luogo in cui lavorare</li> </ul>
	Indagine quasi-sperimentale attraverso il metodo delle vignette  Ciascun partecipante ha indicato il grado di probabilità (da 1 a 11) con il quale avrebbe accettato ciascuna delle 5 offerte di lavoro che gli sono state presentate  210 risposte raccolte: 42 partecipanti, 5 offerte di lavoro per partecipante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificare i fattori determinanti nella scelta di accettare un lavoro</li> <li>• Focus su fattori organizzativi (es. sede, politiche DE&amp;I, lingua etc.) e fattori legati alla posizione lavorativa (es. livello retributivo, lavoro da remoto, opportunità di carriera)</li> </ul>

La presentazione dei risultati segue la struttura della raccolta dati. Nella prima sezione sono riportati i risultati delle interviste con i referenti delle università, nella

<sup>1</sup> I dati sono stati raccolti tra giugno e ottobre 2024. Per una descrizione più dettagliata delle caratteristiche del campione di studenti internazionali si veda il paragrafo 3.2.

seconda viene descritto quanto emerso dai focus group con gli studenti e nella terza sono presentati i risultati dell'indagine quantitativa. La sezione conclusiva riprende le principali evidenze emerse e propone alcune implicazioni di policy per le aziende e per il decisore pubblico.

# 2

## Il ruolo delle università e il vissuto degli esperti

### 2.1 LA GESTIONE DEGLI STUDENTI INTERNAZIONALI DA PARTE DEGLI ATENEI

Ciascuno dei tredici atenei lombardi ha caratteristiche specifiche in termini di dimensione, specializzazione, storia di internazionalizzazione e obiettivi strategici. Tali specificità, unite alle peculiarità degli ecosistemi territoriali in cui gli atenei si inseriscono, fanno emergere un quadro alquanto eterogeneo di approcci alla gestione degli studenti internazionali e dei relativi servizi offerti.

Dalle informazioni raccolte attraverso le interviste condotte con i rappresentanti degli uffici ammissione, placement e internazionalizzazione degli atenei lombardi, emerge che l'attenzione degli atenei verso il reclutamento degli studenti internazionali è cresciuta nel corso degli anni, anche in risposta alla sempre maggiore importanza dei **ranking internazionali** nel mondo accademico e

all'evoluzione dei **criteri ministeriali** per la valutazione degli atenei. Come discusso nella prima parte del rapporto, lo scenario degli ultimi anni è caratterizzato da un continuo aumento del numero di studenti internazionali iscritti a corsi di laurea o post-laurea degli atenei lombardi. Tale tendenza è accompagnata (e stimolata) da un progressivo aumento del numero di attività e servizi indirizzati a tali studenti.

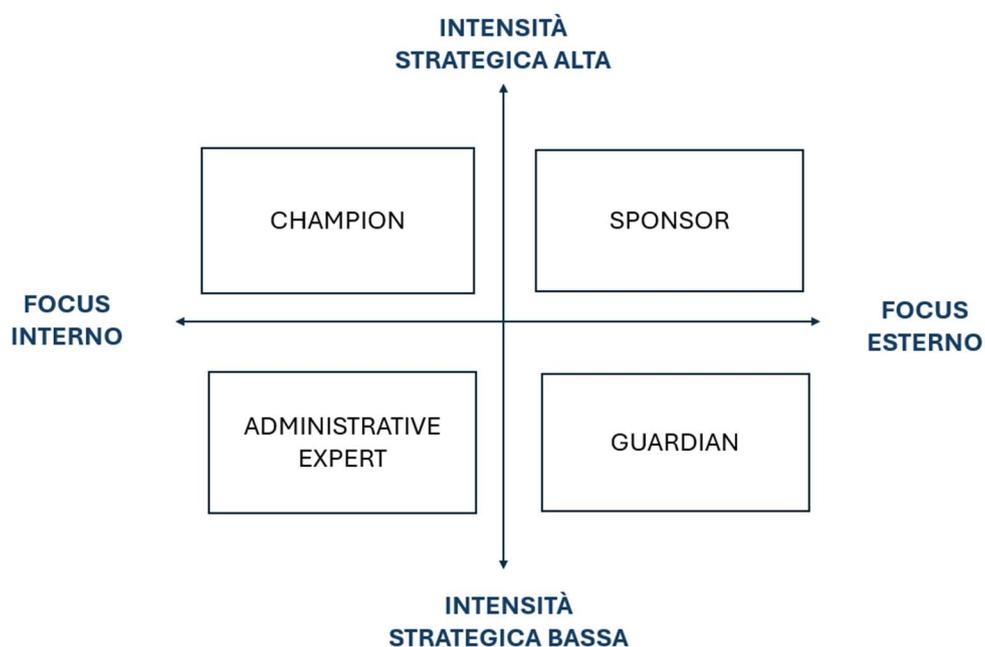
Tuttavia, al di là di queste tendenze di fondo, le evidenze che abbiamo raccolto ci permettono anche di sostenere che **l'approccio alla gestione degli studenti internazionali da parte degli atenei non è omogeneo**. In questo senso, è possibile classificare gli approcci degli atenei lungo **due dimensioni**: l'intensità strategica delle attività e dei servizi offerti e il focus interno o esterno che possono avere.

Riguardo all'**intensità strategica**, la distinzione fondamentale è tra attività e servizi di carattere prevalentemente amministrativo, e quindi a bassa intensità strategica, e attività e servizi che rientrano in piani di sviluppo che considerano la popolazione studentesca internazionale un target fondamentale nelle prospettive di crescita dell'ateneo, e sono quindi caratterizzate da alta intensità strategica. Vista dalla prospettiva degli studenti, passare da un approccio amministrativo ad un approccio strategico significa ricevere supporto non solo per superare le difficoltà burocratiche, ma anche per intraprendere un percorso che gli permetta di inserirsi appieno da un punto di vista sociale, culturale ed economico nel contesto territoriale.

Riguardo al **focus**, alcune attività e servizi hanno prevalentemente un orientamento verso l'interno dell'ateneo, altre invece guardano l'esterno. Rientrano nel primo caso tutte quelle azioni introdotte dagli atenei per migliorare l'esperienza della vita accademica degli studenti, dal momento del loro ingresso fino al completamento degli studi. Studiare in un paese diverso dal proprio comporta una serie di difficoltà che gli atenei cercano di risolvere fornendo supporto non soltanto rispetto alla dimensione didattica, ma anche rispetto alla vita sociale e culturale dell'ateneo. Le attività con focus esterno, invece, sono volte a favorire la connessione e l'inserimento degli studenti internazionali nel contesto non accademico del territorio di riferimento. L'attenzione principale qui è rivolta al mercato del lavoro e al mondo professionale, ma rientrano in questa area anche tutte le iniziative culturali e sociali esterne di cui l'ateneo si fa promotore.

La Figura 1 classifica gli approcci degli atenei lungo queste due dimensioni, identificando quattro tipi di approcci che offrono un quadro completo della varietà che caratterizza gli atenei lombardi.

Figura 1 - Classificazione degli approcci degli atenei per la gestione degli studenti internazionali



Gli atenei che adottano un approccio da “**Administrative Expert**” sono specializzati nella gestione amministrativa degli studenti internazionali, attraverso attività e servizi quali ad esempio il supporto per le procedure di iscrizione, la gestione dei documenti necessari per i visti, i permessi di soggiorno e altre pratiche burocratiche.

L’approccio “**Guardian**” mantiene una bassa intensità strategica e una specializzazione prevalentemente amministrativa, ma è rivolto verso il vissuto non accademico degli studenti. In questo caso, l’ateneo offre supporto per l’accesso a servizi esterni relativi all’alloggio, all’assistenza sanitaria e agli istituti finanziari, agendo da punto di riferimento per gli interlocutori esterni.

Gli atenei che adottano un approccio “**Champion**”, invece, investono in attività e servizi che favoriscono il reclutamento, l’inclusione, l’integrazione e il successo degli studenti internazionali all’interno dell’università, attraverso ad esempio la formazione di reti di agenti che reclutano studenti internazionali provenienti da alcune aree geografiche di particolare interesse per l’ateneo, attività mentorship e collaborazioni con varie realtà universitarie e non universitarie.

Infine, l’approccio “**Sponsor**” è orientato alla piena integrazione degli studenti internazionali con il mondo esterno all’università, in particolare il mondo del lavoro. Comprende l’elaborazione di politiche, servizi e programmi volti a facilitare

la costruzione delle carriere degli studenti internazionali, anche in partnership con le imprese e altre realtà esterne.

La Tabella 2 riporta alcuni esempi di attività e servizi per ciascuno dei quattro approcci appena descritti.

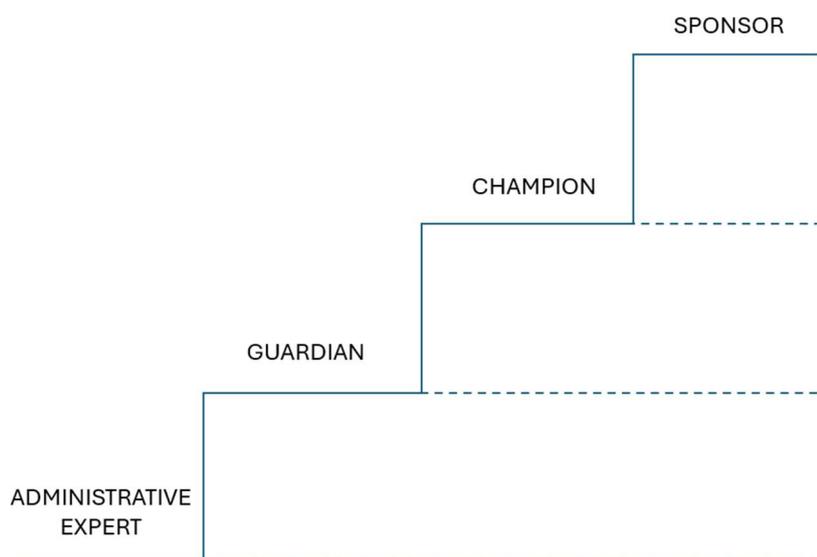
Tabella 2 - Approcci degli atenei per la gestione degli studenti internazionali e relativi servizi

ADMINISTRATIVE EXPERT	GUARDIAN	CHAMPION	SPONSOR
<p>Formazione personale amministrativo specializzato con corsi ad hoc per valutazione titoli esteri</p> <p>Creazione di strutture organizzative ad hoc per la gestione delle pratiche di ammissione</p> <p>Supporto per procedure ottenimento del permesso di soggiorno e altre procedure burocratiche all'arrivo</p> <p>Supporto burocratico nei mesi successivi alla laurea</p> <p>Introduzione di corsi in italiano (a carattere volontario)</p>	<p>Supporto per l'accesso all'alloggio e la gestione del contratto di locazione</p> <p>Supporto per l'apertura e la gestione di un conto corrente bancario</p> <p>Supporto per l'iscrizione e l'utilizzo del Servizio Sanitario Nazionale e per le cure mediche in generale</p>	<p>Buddy program: iniziativa di mentorship che abbina gli studenti internazionali a studenti locali</p> <p>Collaborazione e convenzioni con associazioni esterne per realizzare eventi in università dedicati agli studenti internazionali</p> <p>Eventi di accoglienza ad inizio anno accademico</p> <p>Creazione di strutture organizzative ad hoc per la promozione della vita sociale studentesca (es. life campus)</p> <p>Piani strategici di attrazione con appoggio di agenti internazionali per recruiting</p>	<p>Organizzazione eventi di career placement in doppia lingua (es. fiere del lavoro, preparazione del cv, conduzione di un colloquio singolo o di gruppo)</p> <p>Corsi di lingua italiana obbligatori o facoltativi</p> <p>Collaborazione con aziende per esperienze lavorative e di formazione (es. internship dedicate)</p> <p>Corsi di preparazione ai test per scuole di specializzazione in Italia e all'estero</p> <p>Programmi di Alumni in Italia e all'estero</p>

È importante osservare che gli approcci sopra descritti non sono da considerarsi alternativi. Al contrario, gli approcci sono complementari, vale a dire che la presenza di uno rafforza la presenza dell'altro. Ad esempio, è ben difficile immaginare che un ateneo che decida di adottare un approccio esclusivamente da "Sponsor" possa conseguire risultati soddisfacenti. Verosimilmente, infatti, la mancanza del necessario supporto amministrativo ("Administrative Expert") renderebbe difficile per gli studenti apprezzare e sfruttare appieno le opportunità offerte dall'università sul fronte delle relazioni esterne. In questo senso, le attività che abbiamo classificato "a bassa intensità strategica" rappresentano la *conditio sine qua non* per poter poi investire con successo in attività con valore strategico più alto. Del resto, **mentre gli atenei lombardi si differenziano (anche significativamente) rispetto al grado e al tipo di attività strategiche introdotte, ciò che li accomuna è l'offerta di servizi molto simili per quel che riguarda la gestione degli aspetti burocratici e amministrativi.**

Analizzati in sequenza, i quattro tipi di approcci permettono anche di identificare una sorta di percorso evolutivo a step verso un approccio sempre più strategico e a 360 gradi nella gestione degli studenti internazionali da parte degli atenei (Figura 2). Solo il consolidamento del gradino precedente permette di allargare il campo di attività e passare allo step successivo.

Figura 2 - Il percorso evolutivo degli approcci degli atenei



Si rileva anche un fenomeno piuttosto comune che consiste nella **formazione spontanea e informale di comunità di studenti internazionali come risposta naturale alla loro esperienza in un'università straniera (*community spillover*),**

soprattutto laddove l'ateneo non è particolarmente attivo nell'offerta di servizi a loro dedicati. Si tratta di comunità spesso costituite da studenti provenienti dalla stessa area geografica, che creano un senso di "casa" e aiutano gli studenti a orientarsi nella vita universitaria in un paese con una cultura molto diversa dalla propria. Queste comunità sono fondamentali non solo per facilitare lo scambio di informazioni pratiche sulla vita in Italia, di cui gli studenti più senior sono solitamente a conoscenza, ma anche per creare un senso di appartenenza, aiutando gli studenti a gestire le complessità della vita accademica nel nuovo contesto. Tuttavia, a lungo termine, affidarsi esclusivamente a questi tipi di network potrebbe ostacolare l'integrazione dello studente internazionale, portandolo, ad esempio, a limitare l'esposizione alla cultura italiana, a rallentare l'apprendimento della lingua e, in fin dei conti, a ridurre la motivazione a cercare opportunità lavorative sul territorio.

Complessivamente, come già evidenziato in apertura di questa sezione, dalle interviste effettuate emerge un panorama piuttosto eterogeneo nella gestione degli studenti internazionali: **alcuni atenei hanno servizi e attività avanzati e una visione strategica, altri mantengono un approccio prevalentemente reattivo focalizzato sulla dimensione amministrativa.** Da un punto di vista organizzativo, seppur tutti gli atenei siano ormai dotati di strutture dedicate alla gestione amministrativa degli studenti internazionali, laddove gli studenti internazionali rientrano nei piani di sviluppo strategico dell'ateneo emergono non solo nuovi assetti organizzativi, ma anche meccanismi di coordinamento interdipartimentale disegnati ad hoc per gestire le specificità di questo target di studenti.

#### Best practice – Coordinamento tra funzioni

Per far fronte alla complessità che caratterizza la gestione degli studenti internazionali è necessario un intenso e costante coordinamento tra tutte le unità organizzative dell'ateneo coinvolte. In termini organizzativi, una best practice emersa dalle interviste è rappresentata dalla costituzione di un **Tavolo inter-unità** che coinvolge tutte le aree funzionali coinvolte nella gestione degli studenti internazionali. Tale tavolo è dedicato a monitorare e coordinare tutti i processi che riguardano la popolazione studentesca internazionale, con un'attenzione particolare agli studenti extra-UE. Le attività del tavolo si articolano in tre filoni: 1) supporto agli iter burocratici e alla compliance con le richieste ministeriali; 2) supporto per gli aspetti pratici nella fase di relocation e insediamento degli studenti (alloggio, assistenza sanitaria etc.); 3) career service e iniziative volte alla socializzazione e integrazione, anche attraverso attività di Campus Life e con il coinvolgimento di associazioni studentesche.

È importante anche osservare che, soprattutto tra gli atenei più internazionalizzati, è sempre più diffusa l'idea che gli studenti internazionali presentino certamente delle specificità da gestire, ma debbano essere considerati "studenti come tutti gli altri". Infatti, **lo sviluppo di una identità fortemente internazionale dell'ateneo (rispetto alle attività didattiche e di ricerca) rende più sfumata la distinzione tra studenti italiani e internazionali.** Considerare gli studenti internazionali in modo distinto dagli studenti italiani, complicherebbe la reale integrazione tra queste due popolazioni studentesche. Le attività, i servizi e le iniziative sono sempre più pensate per un target unico e realizzate in lingua inglese o in doppia lingua.

Questa importante evoluzione, se da un lato dimostra il livello di maturità e di sviluppo degli atenei, dall'altro pone una criticità rilevante dal punto di vista del trattenimento del capitale umano formato. Infatti, un ateneo che ambisca ad accreditarsi come punto di riferimento internazionale nella formazione accademica, non può limitarsi a una prospettiva meramente territoriale del mercato del lavoro. È per questo che, **per molti atenei, l'obiettivo è formare persone che siano in grado di competere nel mercato del lavoro globale.** Ciò significa che il focus degli atenei non è tanto sul trattenere il capitale umano formato (internazionale e non), quanto piuttosto sul rendere competitivi a livello internazionale i giovani formati.

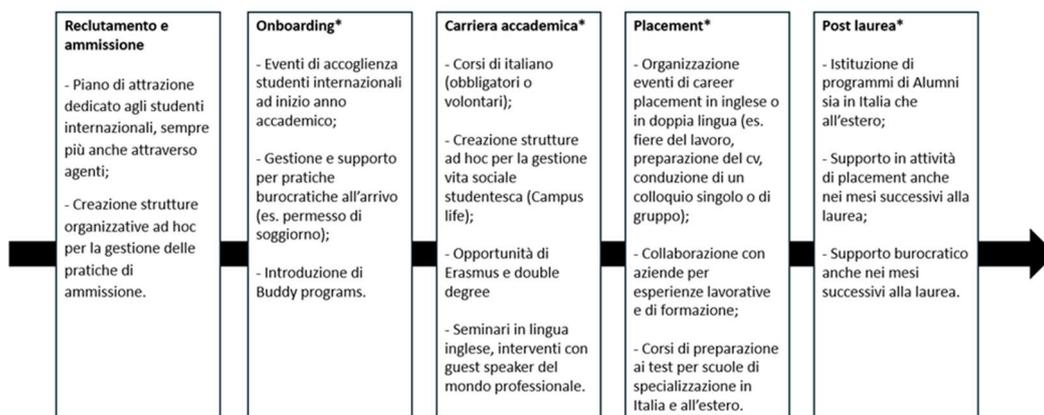
## 2.2 IL CICLO DI VITA DELLO STUDENTE INTERNAZIONALE

Le attività degli atenei dedicate agli studenti internazionali coprono l'intero "ciclo di vita" dello studente. Come evidenziato nella sezione precedente, si rileva una tendenza diffusa a considerare gli studenti internazionali allo stesso modo degli studenti autoctoni. Tuttavia, lungo le diverse fasi del percorso universitario, si osserva come molti servizi siano stati adeguati o introdotti *ex novo* per rispondere alle esigenze e alle richieste specifiche di questa comunità di studenti.

Da un punto di vista organizzativo, questo ha portato a una evoluzione delle attività delle strutture preposte alla gestione degli studenti internazionali. Fino a pochi anni fa, tali strutture si occupavano prevalentemente di servizi legati alla mobilità internazionale temporanea in ingresso e in uscita (ossia programmi Erasmus+ e altri scambi con università extra-UE). Negli anni più recenti, la crescita progressiva del numero di studenti internazionali che iniziano e completano il loro percorso di studi in Italia ha portato molte università a dotarsi di strutture amministrative e gestionali più articolate e a investire nello sviluppo delle competenze del personale dedicato alla gestione di questa popolazione studentesca.

La Figura 3 illustra le fasi del ciclo di vita dello studente internazionale e le relative attività introdotte dagli atenei.

Figura 3 - La gestione del ciclo di vita dello studente internazionale da parte delle università



\*Alcuni servizi si sovrappongono con quelli per studenti domestici

### Attività in ingresso

Le attività di reclutamento degli studenti internazionali rappresentano il primo passo verso l'internazionalizzazione della popolazione studentesca. Si tratta, probabilmente, dell'attività sulla quale gli atenei che puntano molto sull'internazionalizzazione stanno investendo maggiormente da un punto di vista strategico. Infatti, **se è vero che alcuni atenei hanno scelto di non intervenire attivamente in questa fase, altri stanno avviando iniziative volte a reclutare studenti provenienti da paesi e aree geografiche considerate di maggiore interesse per l'ateneo o per gli specifici corsi di studio.** Tali iniziative includono, ad esempio, la partecipazione a fiere universitarie nei paesi di interesse o l'ingaggio di **agenti professionisti che svolgono attività di reclutamento direttamente nei paesi di interesse.** Si tratta, in questo secondo caso, di esperti locali con una profonda conoscenza del territorio e forti connessioni con scuole e università, che agiscono come facilitatori per l'orientamento degli studenti verso opportunità di studio all'estero.

Una volta reclutati e ammessi a un corso di laurea, **nella prima fase l'attenzione sia per gli studenti, sia per le università, è dedicata agli aspetti amministrativi.** In questa fase, vengono fornite informazioni generali e supporto per i processi burocratici da affrontare, prevalentemente legati al rilascio del

permesso di soggiorno per gli studenti extra-UE. In alcuni casi gli studenti possono ricevere supporto attraverso sportelli e help desk presso l'università, in altri casi lo staff dell'ateneo si occupa anche di accompagnare gli studenti presso la questura. Su questo fronte, **una criticità riscontrata dagli esperti intervistati è la mancanza di chiarezza nelle informazioni riguardanti la procedura per il rilascio del permesso di soggiorno, che non sempre vengono fornite in inglese.**

Superata la fase amministrativa, gli studenti sono coinvolti in **attività di onboarding**. Molte di queste attività sono dedicate sia agli studenti autoctoni, sia a quelli internazionali, coerentemente con un approccio pienamente internazionale dell'ateneo. Tra le attività specifiche dedicate agli studenti internazionali, oltre alle **molte opportunità di imparare la lingua italiana (prevalentemente su base volontaria)**, alcune università implementano i cosiddetti *buddy program*, ossia programmi (più o meno formalizzati) che prevedono il coinvolgimento di uno studente autoctono per favorire l'accoglienza e la socializzazione del collega internazionale. Tali programmi sono molto apprezzati dagli studenti internazionali e si rivelano particolarmente utili per la loro integrazione e la creazione di legami duraturi per l'intero periodo accademico.

### Best practice – Buddy program

Il *buddy program* universitario è un'iniziativa che abbina ciascuno studente internazionale a uno studente locale, chiamato "buddy". L'obiettivo è facilitare l'integrazione sociale e accademica, offrendo supporto pratico e informazioni sulla vita universitaria. I buddy aiutano a orientarsi nel campus, condividono esperienze e creano reti di amicizia, rendendo l'esperienza degli studenti internazionali più accogliente e positiva. In questo modo, lo studente internazionale non solo accede facilmente a informazioni pratiche relative alla vita universitaria (ad esempio, il calendario delle lezioni, il funzionamento degli esami e la costruzione del piano di studi), ma riceve anche indicazioni e suggerimenti riguardo la vita sociale in università.

Un altro elemento importante tra le attività in ingresso riguarda il **progressivo allargamento agli studenti internazionali delle associazioni studentesche nate inizialmente per gli studenti che partecipano ai programmi di scambio con altri atenei**. Questi gruppi si rivelano preziosi per la costruzione di reti di relazioni, consentendo agli studenti di partecipare ad attività, eventi e incontri che li aiutano a integrarsi e a vivere esperienze significative nella città in cui stanno studiando. Milano, in particolare, offre un numero maggiore di reti e iniziative, essendo una città altamente internazionale e già abituata ad accogliere studenti provenienti da tutto il mondo.

### **Carriera accademica e attività in uscita**

Mentre le attività in ingresso, e in particolare quelle relative al supporto amministrativo, accomunano quasi tutti gli atenei lombardi, le attività e i servizi che gli atenei offrono durante il percorso di studi e nel periodo immediatamente successivo al conseguimento del titolo di studio variano significativamente. In particolare, **la qualità e la personalizzazione delle attività di orientamento e di placement di ciascun ateneo dipendono da diversi fattori, tra cui la dimensione dell'ateneo, il focus disciplinare e la natura pubblica o privata.**

Molti atenei negli ultimi anni hanno progressivamente esteso l'offerta di servizi di orientamento e di preparazione al mondo del lavoro, spesso replicando in lingua inglese servizi già esistenti in lingua italiana. Ad esempio, è sempre più comune trovare laboratori per la redazione del curriculum vitae, simulazioni di colloqui ed eventi di orientamento con professionisti esterni condotti in lingua inglese. Queste iniziative rappresentano non solo un'opportunità preziosa per gli studenti internazionali, ma anche per gli studenti locali che aspirano a intraprendere una carriera internazionale o a lavorare in contesti multinazionali.

### **Best practice – Laboratorio sulla cultura aziendale italiana**

Un'altra esperienza di successo emersa dalle interviste è la realizzazione da parte delle università di workshop, seminari e laboratori dedicati alla cultura aziendale italiana, considerati fondamentali per preparare gli studenti internazionali al mondo del lavoro italiano. Iniziare un'esperienza lavorativa non significa solo dimostrare competenze tecniche. È altrettanto importante comprendere la **cultura lavorativa del luogo, le abitudini, i rituali informali e i codici di comportamento**, aspetti che possono rivelarsi decisivi per interpretare le dinamiche aziendali e integrarsi con successo. Questi aspetti sono cruciali per tutti i giovani che entrano nel mondo del lavoro, e lo sono ancora di più per gli studenti internazionali, che spesso provengono da paesi con una cultura aziendale e del lavoro molto diversa da quella italiana.

Sul fronte del placement, molti intervistati hanno sottolineato **l'importanza di una stretta collaborazione con le aziende**. Tale collaborazione si concretizza attraverso attività che spaziano dalle opportunità di stage e lavoro durante il percorso di studi, alla partecipazione delle aziende a eventi di orientamento e placement, come le job fair e gli incontri con professionisti del settore. Queste iniziative sono destinate a tutti gli studenti e coinvolgono realtà lavorative sia locali che globali. **La differenza principale tra le università che si distinguono per l'attenzione verso gli studenti internazionali risiede nella loro capacità di gestire le specificità di tale popolazione studentesca prevedendo attività e iniziative ad hoc non solo in ingresso, ma anche in uscita dall'università.**

Ciò può avvenire, ad esempio, tramite la stipula di convenzioni ad hoc con le aziende per i tirocini curriculari degli studenti internazionali, oppure attraverso lo sviluppo di partnership con le aziende per l'insegnamento della lingua italiana. Infatti, come abbiamo già rilevato, sebbene la Lombardia, e in particolare Milano, stiano diventando sempre più internazionali e l'inglese sia utilizzato come "lingua aziendale" in molte organizzazioni, la conoscenza dell'italiano rimane fondamentale per potersi integrare con successo nei contesti lavorativi locali. Inoltre, per molte aziende la conoscenza dell'italiano è un requisito indispensabile in fase di selezione del personale. Supportare gli studenti nell'apprendimento dell'italiano, sia attraverso iniziative universitarie che in collaborazione con le aziende, rappresenta un passo fondamentale per facilitare la loro integrazione e trattenerli nel territorio.

### Best practice – Partnership per corsi di lingua italiana

Per superare l'ostacolo della conoscenza della lingua italiana da parte degli studenti internazionali, la partnership tra aziende e università può essere un fattore decisivo. Seppur si tratti di iniziative ancora poco diffuse, alcuni atenei sono riusciti a coinvolgere le aziende in percorsi di questo tipo. Si tratta di casi in cui l'azienda riconosce a priori il potenziale di capitale umano degli studenti internazionali ed è disposta a investire in **percorsi di onboarding** disegnati insieme alle università. Tali percorsi prevedono una prima fase in cui un pool di studenti partecipa a corsi di lingua italiana e una seconda fase in cui coloro che hanno superato il corso di lingua accedono al processo di recruiting vero e proprio.

Come evidenziato nella sezione precedente, nell'attuale contesto di crescente internazionalizzazione e di un mercato del lavoro globale, le università stanno sempre più sviluppando una visione internazionale a 360 gradi che le porta a considerare il tema del placement degli studenti locali e internazionali in una prospettiva globale, ossia centrata sulla formazione di capitale umano in grado di competere in mercati del lavoro che superano i confini territoriali. In altre parole, l'obiettivo delle università non è tanto facilitare l'inserimento degli studenti nel mercato del lavoro italiano e lombardo, quanto piuttosto garantire loro le migliori opportunità professionali, indipendentemente da dove esse si trovino.

**A livello locale, emerge quindi un trade-off tra internazionalizzazione (degli atenei, del capitale umano, delle aziende, del mercato del lavoro etc.) e fidelizzazione del capitale umano che coinvolge tutti gli attori socioeconomici.** I fattori che guidano le scelte di carriera dei giovani rappresentano una fonte informativa fondamentale per comprendere quali strategie introdurre per trattenerne il capitale umano che si forma nelle nostre

università. La prossima sezione analizza le percezioni degli esperti delle università su questo tema, mentre la seconda e la terza parte del rapporto sono dedicate all'analisi delle testimonianze dirette degli studenti internazionali degli atenei lombardi.

## 2.3 LE PERCEZIONI RISPETTO ALLE SCELTE DI CARRIERA DEGLI STUDENTI INTERNAZIONALI

Dalle interviste condotte con gli uffici di ammissione, internazionalizzazione e placement delle università lombarde sono emersi alcuni fattori comuni che, secondo gli esperti, influenzano le scelte di carriera degli studenti internazionali. Tali fattori, combinati alle percezioni rispetto ai punti di forza e di debolezza del territorio, ci permettono di offrire una visione completa di come le università rappresentano il tema dell'attrattività del territorio per i giovani internazionali. La Tabella 3 offre un quadro di sintesi di quanto emerso.

Tabella 3 - Fattori di influenza per la scelta della carriera, punti di forza e debolezza del territorio lombardo secondo gli esperti delle università

FATTORI DI INFLUENZA	PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<p><b>Portabilità del titolo di studio:</b> rilevanza del titolo in contesti internazionali, non solo italiani</p> <p><b>Lingua e mercato del lavoro globale:</b> l'importanza della lingua e l'attrazione di ambienti dove l'inglese è prevalente</p> <p><b>Paese di provenienza e obiettivi individuali:</b> rete familiare, imprese di famiglia, contesti di lavoro precedenti</p>	<p><b>Milano città internazionale:</b> offre opportunità lavorative, integrazione culturale e trasporti efficienti</p> <p><b>Affinità culturale:</b> Milano risulta attrattiva soprattutto per studenti provenienti da altri paesi dell'area mediterranea (es. Spagna, Grecia)</p> <p><b>Programmi accademici specializzati:</b> corsi collegati a specificità locali (arte, gastronomia, moda e design etc.) che</p>	<p><b>Barriera linguistica:</b> difficoltà nel trovare lavoro senza una buona conoscenza dell'italiano, specialmente fuori Milano</p> <p><b>Sostenibilità economica:</b> affitti elevati e stipendi bassi, specialmente per chi è agli inizi</p> <p><b>Burocrazia complessa:</b> complicazioni per permessi di soggiorno e scarso supporto, con barriere linguistiche a ogni step</p> <p><b>Assicurazione sanitaria:</b> costi in aumento, borse di</p>

<p><b>Reti familiari in aree vicine:</b> la presenza di familiari può portare gli studenti a trasferirsi altrove dopo la laurea</p>	<p>sono peculiari del territorio</p> <p><b>Collaborazione tra università e aziende:</b> accesso a tirocini e stage in vari settori (es. musei, manifattura, tecnologia)</p> <p><b>Infrastrutture di trasporto:</b> buone infrastrutture per la mobilità dentro la città di Milano</p>	<p>studio come unico supporto per ridurre il carico.</p> <p><b>Cultura:</b> cultura organizzativa non ancora sufficientemente sviluppata verso l'internazionalizzazione (soprattutto fuori Milano)</p> <p><b>Infrastrutture di trasporto:</b> carenze nei collegamenti da e per Milano e nel trasporto pubblico locale nelle città più piccole (spesso scelte come luogo di residenza per ovviare agli elevati costi della vita a Milano)</p>
---	---	---

### ***Fattori di influenza nella scelta di carriera***

Le motivazioni che spingono gli studenti internazionali a decidere di studiare in Italia sono svariate e solo parzialmente rilevanti in termini di scelte relative alla carriera lavorativa (vedi sezioni 2.1 e 2.2). Ad esempio, la reputazione internazionale dell'ateneo o la qualità dell'offerta formativa nella disciplina di interesse influenzano fortemente la decisione di studiare in Italia, ma sono poco o nulla legate alla proiezione lavorativa nel territorio.

Nella visione degli esperti delle università, gli studenti sono attratti dalla qualità degli atenei o dei singoli corsi di studio, ma – terminati gli studi – spesso optano per tornare al paese di origine o cercare opportunità in altri paesi. **Le ragioni di queste scelte sono riconducibili sia a fattori di carattere personale, sia a fattori oggettivi legati al mondo del lavoro.**

La **scelta di rientrare al paese di origine** è solitamente determinata da fattori personali legati al ricongiungimento con persone care, ad attività imprenditoriali o professionali avviate dai propri familiari, oppure da un rapporto di lavoro già in essere al momento dell'iscrizione all'università (alcune aziende, infatti, supportano la formazione all'estero dei propri dipendenti).

La **scelta di restare in Italia o di spostarsi ulteriormente** in un altro paese è tipica degli studenti provenienti da aree che offrono limitate opportunità professionali, e che quindi decidono di studiare all'estero per migliorare le proprie

prospettive lavorative. Intrapresa questa strada, gli studenti decidono del proprio futuro professionale in base a fattori sia di carattere personale, sia di carattere oggettivo. Tra i primi rientrano, ad esempio, il ricongiungimento con familiari o partner che si trovano in paesi terzi e la vicinanza culturale e linguistica del proprio paese di origine con quello di destinazione. Tra i fattori oggettivi rientrano la quantità e la qualità delle opportunità lavorative a disposizione, così come portabilità e il valore del titolo di studio conseguito.

Un fattore che si rileva cruciale nella scelta lavorativa degli studenti internazionali è la **lingua**. La conoscenza dell'italiano è spesso carente tra questi studenti e ciò rappresenta un ostacolo significativo al loro ingresso nel mondo del lavoro e all'integrazione sociale, nonché alla gestione delle procedure amministrative. Tali **difficoltà linguistiche portano gli studenti internazionali a privilegiare i paesi in cui l'utilizzo dell'inglese è più diffuso**.

### ***Punti di forza***

Secondo gli esperti delle università, **Milano si sta affermando sempre più come una città internazionale, ricca di opportunità lavorative e di crescita personale**. Infatti, molte aziende hanno avviato programmi di integrazione per facilitare l'*onboarding* dei candidati internazionali, creando un ambiente accogliente per gli studenti e professionisti provenienti da tutto il mondo. La città beneficia anche di ottime **infrastrutture di trasporto** che consentono agli studenti internazionali di muoversi con facilità, senza la necessità di possedere un mezzo proprio. Inoltre, l'affinità culturale con altre aree mediterranee rende **Milano particolarmente attrattiva per studenti provenienti da paesi come Spagna e Grecia**.

Un altro elemento che incoraggia gli studenti a rimanere in Lombardia dopo la laurea è il **legame tra il corso di laurea frequentato e la specializzazione territoriale**. Programmi accademici legati a temi quali arte, gastronomia, moda e design, o altre caratteristiche produttive locali, offrono esperienze formative uniche e di altissimo valore. Gli studenti non si limitano a seguire corsi generici, ma cercano opportunità che li connettano con il territorio, permettendo loro di acquisire esperienza lavorativa direttamente in loco.

In questo senso, la collaborazione e i legami tra università e aziende risultano fondamentali sia in termini di attrattività dei corsi di laurea, sia in termini di scelte lavorative post-laurea. Consentire agli studenti di entrare in contatto con specificità locali offre loro l'opportunità di immergersi nella cultura, nell'ambiente lavorativo e nelle specificità del territorio, massimizzando così la loro esperienza di studio attraverso un **approccio che combina teoria e pratica**. Questa interazione può portare ad avviare **rapporti di lavoro, che nascono come**

**temporanei e prevalentemente a carattere formativo, ma possono proseguire dopo la conclusione del percorso accademico trasformandosi in percorsi di carriera più strutturati.** Questo tipo di esperienze svolte durante il percorso accademico non solo permettono agli studenti di comprendere meglio la cultura lavorativa del territorio, ma permette loro anche di apprendere la lingua italiana, facilitando ulteriormente la loro integrazione nel contesto locale.

### ***Punti di debolezza***

Tra le principali criticità che affrontano gli studenti internazionali in Italia, emerge innanzitutto la barriera linguistica. **La difficoltà nel trovare opportunità lavorative senza una buona conoscenza della lingua italiana è considerata un punto debole da tutte le università intervistate.** Questa criticità è particolarmente accentuata nelle realtà aziendali di piccole e medie dimensioni e in quelle situate nelle aree al di fuori di Milano.

Un'altra differenza significativa tra Milano e il resto della Lombardia riguarda **la mobilità e le infrastrutture.** Le limitate opzioni di trasporto pubblico e le scarse connessioni con il capoluogo lombardo possono creare notevoli difficoltà per gli studenti internazionali, considerando che la maggior parte delle opportunità lavorative si trovano nell'area milanese, dove però il costo della vita è più alto rispetto ad altre zone.

Infatti, sebbene Milano offra migliori infrastrutture di trasporto e un ambiente multiculturale, **l'alto costo della vita** rappresenta un deterrente importante per coloro che considerano di rimanere dopo gli studi. Gli affitti elevati, che possono arrivare a coprire tutte le entrate derivanti da un primo impiego, rendono difficile per i giovani lavoratori sostenere le spese quotidiane, come la spesa alimentare e gli abbonamenti ai trasporti pubblici.

**La questione del costo della vita in relazione ai livelli retributivi, seppur più accentuata a Milano, si manifesta in tutta la regione** e spinge molti studenti internazionali, così come quelli locali, a cercare opportunità lavorative in altri paesi, come la vicina Svizzera o i paesi anglosassoni, che si presentano come più attrattivi in termini di stipendi in ingresso e prospettive di carriera.

Un altro grande ostacolo per gli studenti internazionali è rappresentato dalla **burocrazia**, soprattutto per coloro provenienti da paesi extra-europei. Gli esperti delle università hanno evidenziato le difficoltà che questi studenti incontrano nell'affrontare le pratiche di soggiorno, a causa delle **norme spesso eccessivamente complesse e dello scarso supporto disponibile.** Torna qui il problema della lingua, in quanto molti siti web delle amministrazioni pubbliche

non sono tradotti in inglese e il personale non sempre ha competenze sufficienti per interagire in lingua inglese.

Per le università con un numero ridotto di studenti internazionali, il supporto burocratico può essere più efficace, con funzionari dedicati che assistono individualmente gli studenti nelle pratiche presso le autorità locali. Tuttavia, questa fase riguarda il periodo di studio e non l'ingresso nel mondo del lavoro. Inoltre, va anche detto che l'aumento considerevole del numero di studenti internazionali, soprattutto negli atenei milanesi, pone un problema di sostenibilità organizzativa di un servizio di assistenza così individualizzato da parte delle università.

Infine, i problemi legati ai costi della permanenza sono amplificati da un **incremento dei costi per l'assicurazione sanitaria** che gli studenti internazionali devono sostenere. Questo fattore complica ulteriormente per molti di loro la sostenibilità economica del loro soggiorno. In risposta, alcune università stanno attivando borse di studio per aiutare gli studenti a fronteggiare questo tipo di spese, supporto che però termina naturalmente con l'uscita dello studente dal percorso universitario.



# **Le scelte di studio e di carriera degli studenti internazionali**

Questa sezione analizza i risultati emersi dall'analisi dei dati raccolti attraverso i focus group con gli studenti internazionali. Sono analizzati:

- (1) i fattori che hanno spinto gli studenti a scegliere l'università a cui sono iscritti;
- (2) i fattori che influenzano le loro scelte di carriera lavorativa e le loro valutazioni rispetto a Milano e alla Lombardia;
- (3) la dimensione temporale e le influenze reciproche tra i fattori di scelta.

### 3.1 FATTORI CHE INFLUENZANO LE SCELTE DI STUDIO

Gli studenti internazionali che hanno partecipato ai focus group hanno fornito preziose informazioni sui fattori che influenzano la loro decisione di scegliere Milano e la Lombardia come destinazione di studio. La scelta di iscriversi a un'università è spesso **il risultato di un'analisi comparativa delle opportunità disponibili che si basa su una combinazione di considerazioni accademiche, finanziarie e personali.**

**Disponibilità e qualità dei programmi in inglese.** Molti studenti hanno sottolineato che, nella scelta di iscriversi a un'università, ciò che conta maggiormente è la qualità dei programmi offerti. In questo senso, secondo gli studenti, gli atenei milanesi e lombardi offrono una varietà di programmi accademici di alto livello in moltissimi campi di studio, il che rende il territorio lombardo una destinazione di studio molto attraente. Tra i fattori che incidono sulla qualità percepita dei programmi di studio, emerge l'importanza di frequentare corsi che offrano la possibilità di conseguire un doppio titolo (*double degree*). Si tratta di programmi in partnership tra un'università italiana e un'università estera che permettono agli studenti di vivere periodi di studio in entrambe le università e di conseguire un titolo di studio rilasciato da due istituzioni accademiche. Molti studenti hanno affermato che questa opportunità ha giocato un ruolo sostanziale nei loro processi decisionali, avendo permesso loro di acquisire un vantaggio competitivo rispetto ad altri candidati nel mercato del lavoro e, allo stesso tempo, permettendo loro di "raddoppiare" l'esperienza internazionale, con l'opportunità di sperimentare la cultura (accademica e non) di due paesi, anziché di uno solo.

*“Ho scelto [nome dell'università] perché ha un programma di doppio titolo. Sono sicuro che questa esperienza mi permetterà di acquisire conoscenze ed esperienze e mi darà un vantaggio nel mercato del lavoro rispetto, sai, ad alcuni dei miei colleghi che saranno come me alla ricerca di opportunità di lavoro. Penso che il doppio titolo mi darà davvero, davvero un vantaggio in termini di ricerca di lavoro”.*

Per i dottorandi, la reputazione accademica del supervisore, del gruppo di ricerca e del dipartimento, nonché il loro allineamento con i propri interessi di ricerca, è considerato uno dei fattori principali nella scelta della sede di studio, più importante anche dell'entità della borsa di studio.

*“Ho fatto un confronto tra la mia università e un'altra università in Italia. Sono stato accettato anche da un'università in Germania. Ho scelto in base al supervisore e al gruppo di ricerca. Non ho confrontato le città. Ho confrontato tecnicamente il gruppo di ricerca. In Germania la borsa di studio era un po' più*

*alta, ma alla fine ho pensato che ok, la reputazione e il gruppo di ricerca erano migliori qui”.*

Secondo gli studenti, i programmi di studio degli atenei lombardi sono più internazionalizzati e accessibili agli studenti stranieri rispetto ad altre regioni d'Italia. I siti web dei programmi di studio contengono informazioni complete in lingua inglese riguardanti il contenuto del programma, nonché i requisiti e i processi di candidatura. Questo rende più facile la procedura di iscrizione rispetto a ciò che rilevano per gli atenei di altre grandi città italiane. Alcuni studenti hanno anche aggiunto che è raro trovare programmi completamente offerti in inglese in altri paesi dell'Europa meridionale come Spagna e Portogallo, o anche in paesi del centro-nord Europa come la Germania. Nel complesso, la disponibilità di programmi accademici di qualità che offrono opportunità di studio all'estero e la presenza di gruppi di ricerca solidi e internazionali rendono la Lombardia un centro di studio e ricerca attraente per gli studenti internazionali.

**Sovvenzioni economiche e costi complessivi.** La possibilità di ottenere contributi economici per coprire i costi legati allo studio all'estero è un altro elemento molto influente nelle scelte degli studenti internazionali; in tal senso, gli atenei lombardi sono molto apprezzati per le numerose opportunità di borse di studio e per le politiche di esonero dalle tasse universitarie delle quali molti studenti possono beneficiare.

*“In realtà, ho fatto domanda per due università private e due università pubbliche, alcune in Italia, altre in altri paesi. Alla fine, tutto si è ridotto ai costi, perché per le università private avrei dovuto pagare una cifra elevata per le tasse universitarie. Quindi per me, in termini di scelta, contano innanzitutto i costi e le tasse universitarie, poi la borsa di studio e il doppio titolo, e infine il luogo”.*

Complessivamente, gli studenti internazionali considerano il costo dell'istruzione e della vita a Milano e in Lombardia più vantaggioso rispetto a quello di altri paesi, nonostante queste valutazioni dipendano molto dal paese di provenienza, oppure dal paese preso come riferimento nel confronto e dal luogo in cui vivono e studiano nella regione. Gli studenti che vivono fuori Milano hanno evidenziato l'opportunità di trovare un alloggio più economico e di essere vicino a Milano, e come questo abbia giocato un ruolo sostanziale nella loro decisione finale.

**Reputazione internazionale delle università.** Diversi partecipanti hanno dichiarato di aver scelto Milano e la Lombardia per la forte reputazione internazionale delle università presenti. Ad esempio, gli studenti di area medica hanno frequentemente affermato che le università milanesi sono conosciute in

tutto il mondo e molto prestigiose. La reputazione dell'ateneo è vista come una garanzia di qualità accademica e di opportunità di ricerca, fondamentali per le future scelte lavorative e professionali.

*“Volevo frequentare una laurea magistrale all'estero, ma volevo andare in un'università di alto livello. Quindi è chiaro che nella mia decisione ho sostanzialmente guardato le classifiche”.*

**Specializzazione accademico-territoriale.** Un altro elemento di influenza nelle scelte degli studenti riguarda la connessione tra la specializzazione accademica e il tessuto produttivo del territorio; parliamo, in altri termini, della possibilità di studiare in un ateneo collocato in un territorio che rappresenta un'eccellenza in termini di attività produttive relative al proprio campo di studio. Questo elemento è stato menzionato soprattutto dagli studenti che si stanno specializzando in settori legati al “made in Italy”, e che vedono in Milano e nella Lombardia punte di eccellenza di livello mondiale, come ad esempio le discipline legate alla moda, al design e al food. In questi casi, gli studenti sono mossi da una profonda passione per l'area scelta e vedono Milano come una opportunità unica rispetto ad altre città italiane ed europee.

*“Sono venuta a Milano perché posso fare i miei vestiti, posso cucire i miei vestiti e ho cucito anche questa gonna [la gonna indossata durante il focus group]. Studio management della comunicazione sulla moda sostenibile, amo la moda e ho scelto Milano perché è la città migliore per la moda. Voglio entrare in contatto con il mondo della moda attraverso la comunicazione e spero di riuscire a lavorare per i grandi brand. Nel caso poi decidessi di tornare al mio paese, grazie all'esperienza fatta a Milano potrò trovare un buon lavoro e un buono stipendio. È per questo che ho scelto Milano”.*

**Legami personali.** La scelta di studiare a Milano e in Lombardia può anche essere dovuta a motivazioni strettamente personali, non legate alla qualità e reputazione degli atenei né a una valutazione di convenienza strettamente economica. Tra i motivi personali principali citati dagli studenti emerge, in particolare, la presenza di amici, parenti o partner nel territorio o in aree vicine e facilmente raggiungibili. I legami personali possono, inoltre, influenzare le scelte degli studenti attraverso consigli, esperienze vissute e contatti.

*“Ho iniziato a esplorare i programmi e le università in Europa e in Asia, e poi mio zio, che lavora come medico nel Regno Unito e ha un collega il cui figlio studiava a [Nome dell'Università], mi ha suggerito di dare un'occhiata. E così mi sono detto ok, provo l'esame di ammissione. Non mi costava nulla perché avevo già fatto domanda anche per le università in Canada. Fare domanda a Milano era*

*una chance in più. Pensavo che comunque sarei rimasto in Canada. Così ho provato. E, grazie a Dio, ha funzionato. E così ora sono qui”.*

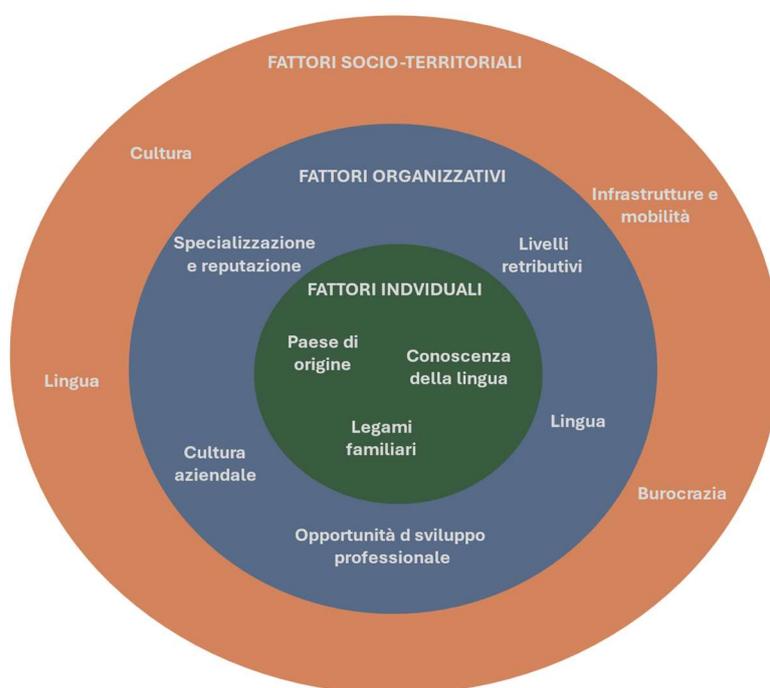
Nel complesso, i risultati suggeriscono che, nella scelta dell'università in cui studiare, gli studenti internazionali prendono in considerazione una molteplicità di fattori. Mentre alcuni privilegiano la reputazione accademica e la qualità dei programmi di studio, altri si concentrano su considerazioni di tipo economico, come l'entità dei costi da sostenere e la disponibilità di borse di studio; oppure, ancora, su elementi di tipo personale, come la presenza di familiari o amici. **La scelta del luogo in cui studiare è raramente legata all'intenzione di iniziare la propria carriera in quel luogo, a eccezione delle aree di studio con specializzazione territoriale** riconducibili ai settori in cui Milano e la Lombardia emergono come eccellenze mondiali.

### **3.2 LE SCELTE RIGUARDO ALLA CARRIERA LAVORATIVA**

Le scelte rispetto a dove avviare la propria carriera lavorativa degli studenti internazionali sono influenzate da un mix di fattori di natura anche molto diversa tra loro. Dai dati raccolti, è possibile classificare tali fattori in tre categorie principali:

- (1) **fattori di livello macro**, ossia legati alla società e al territorio nel suo complesso;
- (2) **fattori di livello meso**, legati alle caratteristiche dei potenziali datori di lavoro;
- (3) **fattori di livello micro**, ossia legati alle caratteristiche, necessità e ambizione dei singoli individui.

Figura 4 - Fattori di influenza per le scelte di carriera



Le percezioni degli studenti internazionali rispetto al posizionamento di Milano e della Lombardia relativamente a queste tre categorie di fattori sono fortemente influenzate dalle esperienze vissute e dalle conoscenze sviluppate durante il periodo degli studi. La Tabella 4 riassume i principali fattori menzionati dagli studenti e le loro percezioni rispetto a Milano e alla Lombardia.

Tabella 4 - Fattori di influenza per la scelta della carriera e percezioni degli studenti internazionali rispetto a Milano e alla Lombardia

LIVELLO	FATTORE	PERCEZIONI RISPETTO AL TERRITORIO
	Cultura	<p>Milano città molto internazionale, molto dinamica socialmente e ricca di stimoli, al pari delle altre grandi città europee</p> <p>Anche le città più piccole sono accoglienti e offrono uno stile di vita meno frenetico</p> <p>Facilità di integrazione culturale</p> <p>Patrimonio enogastronomico di livello mondiale</p>

MACRO (SOCIO- TERRITORIALE)	Lingua	Inglese poco utilizzato dalla gente locale, soprattutto al di fuori di Milano Conoscenza dell'italiano necessaria per le relazioni sociali e la gestione degli aspetti formali, anche nella vita universitaria
	Burocrazia	Procedure ipertrofiche, poca chiarezza e disponibilità di informazioni, barriere linguistiche Passaggio da permesso di studio a permesso di lavoro molto complicato Le città più piccole sono meno problematiche rispetto a Milano Difficoltà a trovare un alloggio, soprattutto per chi vive a Milano
	Infrastrutture e mobilità	Milano ben collegata, sia per la mobilità interna, sia per quella esterna verso le altre città Scarsa mobilità interna nelle altre città Rete di piste ciclabili insufficiente sia a Milano, sia nelle altre città
MESO (ORGANIZZATIVO)	Competenze linguistiche	Conoscenza dell'italiano come condizione necessaria per accedere alle opportunità lavorative
	Specializzazione e reputazione	Realtà aziendali nei settori del made in Italy molto attrattive, le altre faticano a reggere la competizione internazionale
	Livelli retributivi	Retribuzioni significativamente più basse rispetto ai paesi anglosassoni e del centro-nord Europa
	Opportunità di sviluppo professionale	Basse in confronto ad altri paesi europei e anglosassoni
	Cultura organizzativa	Scarsa conoscenza e consapevolezza delle politiche organizzative Sensazione generale di mancata valorizzazione del contributo delle persone Possibilità di trovare buon equilibrio tra lavoro e vita privata
MICRO (INDIVIDUALE)	Paese di origine	Più facile integrarsi per chi proviene da paesi vicini alla cultura mediterranea
	Legami familiari	Milano ha buoni collegamenti nazionali e internazionali ed è facile raggiungere

		le persone care anche se non vivono in Italia
	Conoscenza della lingua	Livello di conoscenza della lingua italiana influenza la scelta di rimanere Per chi proviene da alcuni paesi, la lingua italiana è più facile da apprendere rispetto ad altre lingue

### 3.2.1 Fattori socio-territoriali

**Dimensione internazionale, apertura culturale e dinamismo sociale.** Le caratteristiche socioculturali del luogo in cui ci si trova influenzano fortemente il vissuto e le percezioni degli studenti internazionali, anche rispetto alle scelte future. Molti partecipanti vedono **Milano come una città accogliente e socialmente stimolante**. Gli italiani sono spesso percepiti come persone piacevoli e aperte nei confronti degli stranieri. Questa predisposizione all'inclusione è particolarmente apprezzata da chi proviene da paesi che, per vari motivi, si trovano in una situazione particolarmente delicata a livello internazionale.

Per i molti studenti che abitano in città di grandi dimensioni nel loro paese di origine, vivere a Milano, o vicino a Milano, risulta fondamentale per apprezzare appieno la propria esperienza. La città è percepita come ricca di eventi culturali e sociali internazionali, così come fiere e conferenze che attirano professionisti da tutto il mondo. Molto apprezzati sono anche i quartieri degli affari della città, come il Quadrilatero della Moda, considerati punti caldi per il networking professionale e le connessioni con aziende internazionali, nonché fonte di ispirazione per gli appassionati di diversi settori. **La dimensione internazionale della città, la vivacità della vita sociale e l'atmosfera dinamica rappresentano uno stimolo** e, allo stesso tempo, riproducono un ambiente di vita a loro conosciuto (quello delle grandi città cosmopolite) riducendo di conseguenza la nostalgia di casa.

*“Io vengo da una grande città del Pakistan, sempre piena di attività e sempre vivace. Ora, in Italia, io sto in una città molto più piccola, ma appena posso corro a Milano. Dove vivo io si sta bene, è una città tranquilla, con poche persone, non molto rumore, non molta attività. Io vengo spesso a Milano anche solo per sentire l'atmosfera della città, per godermi l'ambiente movimentato, per divertirmi. Milano è piena di persone internazionali e la lingua non è un problema perché tanti parlano inglese. Ovunque vai, l'inglese è comunemente parlato”.*

Gli studenti segnalano anche che, rispetto ad altri luoghi, a Milano e in Lombardia è più **facile integrarsi culturalmente** con la comunità locale.

*“Ho avuto delle belle esperienze fin da quando sono arrivata. Non parlavo italiano, quindi il primo giorno ero davvero spaventata e una ragazza è venuta a*

*parlarmi in inglese. Ogni volta che uscivamo ed eravamo un gruppo di persone, parlavano in inglese, e poi abbiamo iniziato a parlare in italiano, ma non mi hanno mai esclusa. Per me è stato davvero facile fare amicizia, il che è stato molto bello perché io sono tedesca e lì è davvero difficile, ci chiudiamo molto in noi stessi. Invece, qui è facile. Puoi parlare con chiunque, ovunque. La mia esperienza è stata solo positiva”.*

Infine, anche la **qualità della vita complessiva** è stata ampiamente richiamata come elemento positivo, riscontrabile in particolare nelle città più piccole al di fuori di Milano. I partecipanti hanno affermato di apprezzare i ritmi di vita non eccessivi che, combinati alle caratteristiche naturalistiche della regione lombarda, trasmettono un senso di calma e serenità. Molti hanno riferito di aver provato un forte senso di appartenenza e di comfort nelle città più piccole, proprio per l’atmosfera più rilassata che offrono rispetto alla vivace città di Milano.

Da ultimo, gli studenti apprezzano molto anche il **ricco patrimonio enogastronomico del territorio**, che comprende prodotti di alta qualità famosi in tutto il mondo. Inoltre, la cultura mediterranea è associata ad abitudini alimentari sane, il che rende il cibo italiano un’opzione attraente per gli studenti che danno priorità alla salute e al benessere. Gli studenti hanno anche sostenuto che, rispetto ad altre regioni d’Italia, pur essendo spesso più costosi, i supermercati e i ristoranti del territorio sono di migliore qualità e offrono una maggiore varietà.

**Barriere linguistiche.** La possibilità ridotta di usare la lingua inglese nelle attività extra-accademiche rappresenta un fattore critico per molti studenti che hanno partecipato alla ricerca. Al di fuori dell’università, infatti, **è difficile poter interagire con le persone del luogo, inclusi gli studenti, in una lingua che non sia l’Italiano**. Ciò vale, in particolare, per gli studenti che vivono e studiano fuori Milano. Nelle relazioni sociali con gli studenti domestici, nelle interazioni con la gente del posto, nell’accesso ai servizi e nella gestione delle procedure amministrative, la conoscenza dell’italiano è fondamentale.

*“Credo che la maggior parte degli amici italiani che ho incontrato avesse qualche problema a parlare inglese. Penso che questa sia una delle difficoltà che mi ha impedito di fare amicizia con loro. Anche con il mio padrone di casa non riuscivamo a comunicare, perché non parlava inglese. Però Milano è completamente diversa”.*

Per gli studenti internazionali che vivono a Milano, riuscire a gestire le pratiche della vita quotidiana in inglese è più probabile e quindi meno problematico. Tuttavia, anche gli studenti degli atenei milanesi rilevano che la lingua utilizzata dagli uffici amministrativi (degli atenei e dei servizi pubblici in generale) è ancora troppo spesso solo l’italiano.

**L'uso diffuso dell'italiano nelle pratiche formali spinge poi a un prevalere della lingua italiana anche nelle relazioni tra persone.** Molti studenti internazionali hanno rilevato che gli studenti italiani tendono a non utilizzare l'inglese nella vita sociale al di fuori delle aule universitarie. Inoltre, spesso anche in aula si creano gruppi separati tra studenti internazionali e studenti domestici, e i docenti stessi fanno un uso diffuso dell'italiano.

*“Mi aspettavo qualcosa di diverso dalla vita nel campus. Ad esempio, in aula gli italiani si siedono vicini tra loro e gli studenti internazionali si siedono da altre parti [...] Fuori dall'aula si ha una situazione simile perché la maggior parte degli studenti italiani proviene dalla stessa università, stanno continuando dal triennio alla magistrale; quindi, hanno già i loro gruppi di amici, cosa che non vedo come negativa. Voglio dire, è normale. Se hai un gruppo di amici, rimarrai con il tuo gruppo di amici”.*

*“L'anno scorso, uno dei miei amici [...] ha iniziato un programma di dottorato a Milano, non ricordo dove. Doveva essere un programma in lingua inglese, ma in laboratorio c'erano lui e un altro ragazzo giapponese come studenti internazionali, e ovviamente tutti gli altri erano italiani. Quindi iniziano le riunioni in inglese, ma a un certo punto, sai, passano all'italiano e non tornano più indietro. La promessa era di essere in un ambiente internazionale [...] e ovviamente, sai, nella scienza vuoi essere al passo, vuoi essere consapevole di ciò che viene detto in laboratorio. Alla fine, ha abbandonato il programma. Penso che questo sia il caso anche in altre università, dove la promessa iniziale è di un ambiente internazionale, ma poi ...”*

**Complessità burocratica.** La complessità delle procedure amministrative italiane si rivela essere un grosso ostacolo per gli studenti internazionali. Quasi tutti i partecipanti non appartenenti all'UE hanno segnalato difficoltà nel comprendere le fasi delle procedure e nel **districarsi tra gli uffici amministrativi per gestire pratiche quali la richiesta o il rinnovo dei permessi di soggiorno, la ricerca di un alloggio e l'accesso ai servizi sanitari.** Le università supportano gli studenti ammessi ai loro programmi di studio per le procedure di rilascio del visto prima di arrivare in Italia e per il processo di richiesta del permesso di soggiorno. Sono però attività di supporto che si esauriscono nella fase iniziale di arrivo. Gli studenti sostengono che la maggior parte degli atenei non fornisce assistenza né orientamento per gli anni successivi, quando si trovano ad affrontare vari problemi riguardanti la gestione dell'interazione con gli uffici amministrativi e i documenti richiesti. In questo senso, terminati gli studi, **uno dei problemi principali riscontrati dagli studenti non-UE è il passaggio da un permesso di studio a un permesso di lavoro,** che è molto complicato in termini di documentazione da produrre e il cui esito è spesso incerto. Pesa anche molto la **bassa digitalizzazione delle procedure amministrative,** che costringe gli

studenti a produrre documentazione cartacea e a muoversi, spesso disorientati, tra gli uffici amministrativi della città.

Se è vero che gli studenti hanno esperienze diverse, in larga parte dipendenti dalla nazionalità e dalle specifiche condizioni personali, è anche vero che quelle riportate nei focus group sono esperienze complessivamente negative. Nonostante Milano sia considerata una città meno complessa in termini di burocrazia rispetto ad altre grandi città italiane, gli studenti hanno la percezione di essere lasciati a sé stessi nell'affrontare le questioni burocratiche. **La complessità e l'opacità delle procedure si uniscono alle barriere linguistiche, rendendo la vita dello studente internazionale particolarmente ardua.** Ciò vale, come detto, soprattutto per le questioni legate al rilascio di permesso di soggiorno durante e dopo gli studi, ma anche per ciò che riguarda l'accesso al Servizio Sanitario Nazionale. Su questo è da notare anche l'apprezzamento degli studenti internazionali rispetto alla **qualità delle prestazioni sanitarie ricevute.**

*“Le cure mediche, secondo me, sono molto buone. Posso fare un esempio. C'è stato un momento, circa un mese fa, in cui ero malata e molto preoccupata. Sono andata in ospedale e ho ricevuto il trattamento di cui avevo bisogno. Tuttavia, ci è voluto molto tempo. Quindi, se fossi stata davvero in gravi condizioni, non so cosa sarebbe successo. Mi hanno detto che l'ospedale si occupa di molte richieste di emergenza, cosa che capisco, ma a volte, quando vai in ospedale, sei già in una situazione di emergenza. Però, almeno, il fatto che il tuo medico si assicuri che prima di lasciare l'ospedale tu stia bene e che tutti i test siano stati fatti, mi fa sentire tranquilla. Mi piace questo aspetto”.*

Un dato interessante è che **gli studenti che vivono nelle città lombarde più piccole hanno esperienze più positive**, soprattutto per quanto riguarda i permessi di soggiorno e i tempi di attesa. Ciò è dovuto al fatto che, nei contesti più piccoli, gli interlocutori dell'amministrazione sono stabili, sviluppano maggiore esperienza nel gestire questo tipo di pratiche ed è possibile anche che si instaurino relazioni che vanno oltre la dimensione formale e procedurale.

*“Dovevo cambiare la data di un appuntamento. Sono andata in questura mille volte ed era come se ‘ok, non riusciamo a trovare il tuo kit nel sistema’. Quindi ‘vieni la prossima settimana’, e poi ‘vieni la prossima settimana’. Ho perso un sacco di lezioni per nulla. Dopo un paio di mesi, altri studenti mi hanno detto che era arrivato un funzionario nuovo, gentile e che parlava inglese. Sono andata da lui e abbiamo risolto tutto. Con gli altri funzionari usavo Google Translate. Sarebbe bello che le persone che lavorano in questi uffici sapessero l'inglese”.*

**La complessità e la lentezza burocratica hanno riflessi anche sulla sistemazione abitativa**, poiché i ritardi nella ricezione del permesso di soggiorno non consentono agli studenti internazionali di aprire un conto corrente bancario italiano, rendendo in tal modo più difficile per loro prendere in affitto un

appartamento. Inoltre, sul tema alloggi alcuni studenti hanno riportato anche la necessità di dover prestare particolare attenzione alle truffe. Anche in questo caso, gli studenti che vivono in città più piccole rispetto a Milano hanno dichiarato che, per loro, il tema abitativo non è particolarmente sentito né fonte di eccessiva preoccupazione.

*“Uno dei motivi per cui ho scelto Pavia è la sua posizione [...] Era anche relativamente più facile trovare un alloggio rispetto a Milano, anche se non è così semplice, ma comunque relativamente più facile. I prezzi erano migliori, la posizione era migliore. Posso raggiungere Milano facilmente in soli 20 minuti”.*

Sempre rispetto all'alloggio, quasi tutti gli studenti che vivono a Milano lamentano difficoltà nel trovare opportunità appetibili, dal momento che **le disponibilità sono scarse a fronte di canoni di locazione altissimi**, anche per stanze in appartamenti condivisi.

*“Se è una sfida? È la sfida più grande che abbia mai visto! Vivo nella residenza universitaria, ma sono sempre preoccupata per quello che succederà dopo. Non so se sarò in grado di gestire una situazione del genere”.*

**Infrastrutture e mobilità.** Infine, rispetto alle infrastrutture per la mobilità, gli studenti ci hanno raccontato situazioni piuttosto diverse tra Milano e le altre città universitarie della regione. La mobilità all'interno della città di Milano, così come i collegamenti tra le altre città e il capoluogo sono valutati positivamente; diversamente, la mobilità interna alle altre città è considerata problematica, a causa della scarsa frequenza delle corse e dell'inefficienza del trasporto pubblico, specie nei collegamenti tra centro e periferia delle città.

*“Quando sei a Milano ti muovi facilmente, ci sono tanti mezzi disponibili. Mentre appena fuori Milano, in termini di trasporti, ci sono magari uno o due autobus che servono l'intera area. A volte, tipo la domenica, aspetti un'ora e l'autobus non arriva nemmeno in un'ora”.*

Gli studenti interpellati sottolineano anche la necessità di **migliori infrastrutture per la mobilità sostenibile, soprattutto per quel che riguarda le piste ciclabili**. Tanto a Milano quanto nelle altre città, le piste ciclabili sono considerate essenziali non solo per ridurre l'impatto ambientale dei trasporti, ma anche per facilitare gli spostamenti nello svolgimento delle attività quotidiane (fare la spesa, recarsi a una visita medica etc.).

### 3.2.2 Fattori organizzativi

Come abbiamo discusso nelle sezioni precedenti, Milano e la Lombardia sono destinazioni di studio molto apprezzate dagli studenti internazionali, attratti dal ricco patrimonio culturale della regione, dal sistema educativo di alto livello, dalle opportunità di borse di studio e dalla fiorente economia. Tuttavia, nonostante le numerose attrattive, la nostra analisi rivela che **gli studenti internazionali affrontano diverse sfide nell'accesso alle opportunità di lavoro e nell'integrazione nella forza lavoro locale**; sfide che possono indurli a considerare altri luoghi per le loro future scelte di carriera.

**Competenze linguistiche.** Gli studenti dichiarano che, malgrado siano consapevoli dell'interesse delle aziende a reclutare neolaureati internazionali, **le esperienze che hanno vissuto dimostrano che la padronanza della lingua italiana è essenziale per accedere alle opportunità lavorative offerte dalle aziende del territorio**. Sotto questo punto di vista i vissuti degli studenti sono riconducibili prevalentemente alle attività di ricerca di opportunità di tirocinio; questo perché, a causa degli impegni legati allo studio, molti di essi non hanno ancora iniziato a cercare attivamente opportunità di impiego più stabili e strutturate. Tuttavia, anche limitatamente alla ricerca di posizioni di tirocinio, gli studenti hanno più volte affermato di avere non poche difficoltà a trovarne, proprio in ragione della barriera linguistica. Questo **problema è particolarmente sentito dagli studenti che si stanno specializzando in discipline legate al mondo delle professioni (medicina, psicologia, professioni legali etc.)**, e, più in generale, in tutti i percorsi di studio che prevedono il tirocinio obbligatorio. Molti degli studenti coinvolti nei focus group riportano di aver addirittura ricevuto da amici e docenti il suggerimento di cercare il tirocinio nel proprio paese di origine.

*“Io sono sempre a favore dell'apprendimento della lingua. Però, ad esempio lei [la sua amica], che studia psicologia, ha bisogno di un livello avanzato di conoscenza dell'italiano per fare un tirocinio. Quindi è molto difficile trovare un tirocinio, anche se i corsi sono in inglese e il tirocinio è obbligatorio. Questo lo vedo come un problema. Anche io ho un tirocinio obbligatorio, ma nel mio campo, in ogni istituto in cui vado, tutti parlano inglese perché è una regola, quindi non ho avuto questo problema. Ma penso che per molti studenti l'unica soluzione per fare il tirocinio sia andare a fare un Erasmus in un paese anglofono oppure tornare nei loro paesi. Non so, questo è stato il primo problema che ho riscontrato. Forse sarebbe una buona idea per le università o anche per i datori di lavoro in determinati settori di carriera avere una lista di istituzioni dove gli studenti possono fare il tirocinio”.*

Anche quando le posizioni lavorative pubblicate su LinkedIn sono redatte in inglese, gli studenti internazionali che si candidano non ricevono alcuna risposta, oppure ricevono una risposta (a volte scritta in italiano) dove si chiarisce che la padronanza della lingua italiana è requisito indispensabile. Similmente, nei career

day e nelle fiere del lavoro organizzati dalle università, spesso gli studenti non riescono a trovare informazioni in inglese, oppure le aziende espositrici respingono a priori potenziali candidature sulla base del requisito linguistico.

*“Sono attivo su LinkedIn ma non ho fatto domande di lavoro. Però mi è capitato che alcuni responsabili delle risorse umane mi contattassero per delle posizioni di lavoro a Milano. A uno di loro, quando ho risposto che ero interessato e volevo saperne di più, ho scritto in inglese. Ho ricevuto il messaggio in italiano: 'Mi dispiace, questa è un'opportunità lavorativa solo per chi parla italiano.' E io ho detto: 'Grazie'”.*

*“Durante le fiere del lavoro organizzate dalla mia università, ho visto un buon numero di opportunità e molte aziende che facevano pubblicità e avevano posizioni aperte. Ma se parlo, ad esempio, del settore bancario, finanziario e degli investimenti, che è quello che a me interessa maggiormente, per qualche motivo le aziende cercavano persone che parlassero italiano. E non ero del tutto sicura del perché”.*

Altri studenti hanno riportato di aver trovato opportunità di tirocinio in cui la conoscenza dell'italiano non era necessaria, ma di essere stati poi esclusi dalla selezione per la conferma nella stessa azienda proprio per il requisito linguistico; questo anche se la posizione era coerente con la propria formazione e le competenze possedute.

*“Io sono stato fortunato a ottenere un'opportunità, nessuno dei miei colleghi ha avuto questa possibilità. Voglio dire, solo una piccola percentuale, forse il 2-3%. Questo lo vedo anche nell'azienda in cui sto lavorando adesso. Hanno una posizione aperta. [...] Io sarei perfetto per quella posizione perché ho anche esperienza lavorativa, ma, a causa della barriera linguistica, non l'ho ottenuta. Hanno assunto un'altra persona senza esperienza, ma italiana”.*

A conferma del ruolo fondamentale svolto dalla conoscenza della lingua italiana, un dato interessante che emerge dai racconti degli studenti è che **chi ha già deciso di rimanere a Milano dopo gli studi e iniziare qui la propria carriera lavorativa, ha già acquisito un livello almeno intermedio di conoscenza della lingua italiana**, che gli permette anche di inserirsi attivamente nella vita sociale e costruire amicizie e reti sociali/professionali.

**Reputazione e specializzazione settoriale.** Dal punto di vista delle caratteristiche produttive del territorio, Milano e la Lombardia sono percepite come destinazioni attraenti soprattutto per **i settori per i quali il territorio è conosciuto in tutto il mondo, ossia i cosiddetti settori del “made in Italy” di eccellenza**: ad esempio, la moda, il design e l'enogastronomia. Gli studenti che si stanno specializzando in

questi campi hanno scelto di studiare a Milano proprio con l'intenzione di combinare il percorso di studio con una futura esperienza professionale. Si tratta di studenti che hanno una forte identificazione con Milano e il territorio circostante e che **iniziano gli studi avendo già in mente di fermarsi e proseguire con esperienze lavorative**. Il loro livello di motivazione è talmente alto che il tema retributivo non è preso in considerazione, o per lo meno non è determinante, nelle scelte professionali. L'obiettivo di questi giovani è sviluppare competenze e professionalità di alto livello, accumulando esperienze all'interno di un ecosistema eccellente a livello mondiale, per poi eventualmente (ma non necessariamente) "spendere" il bagaglio accumulato in altri contesti. Tuttavia, anche in questi casi, trovare opportunità lavorative non è semplice.

*“Ho bussato alla porta di alcuni grandi brand della moda. Mi sono presentata fisicamente da loro perché volevo parlare, creare un contatto. Erano tutti italiani. Ho detto loro che so usare la macchina da cucire e che, se avessero avuto bisogno di aiuto, non avrei nemmeno avuto bisogno di essere pagata. Volevo solo usare la loro macchina. E loro mi hanno detto: 'Non stiamo cercando nessuno'”.*

**Livelli retributivi.** Per i settori che non rientrano nel “made in Italy”, o comunque per i quali Milano e la Lombardia non sono leader a livello mondiale, **il tema retributivo diventa un vincolo di scelta importante per gli studenti internazionali, specialmente se combinato alla barriera linguistica e all'alto costo della vita**. Su questo fronte il nostro territorio subisce la maggiore attrattività di altri paesi, come quelli anglosassoni e quelli del centro-nord Europa, che offrono stipendi più competitivi e, complessivamente, condizioni lavorative più vantaggiose.

*“Basandomi sulle mie esperienze, onestamente, non vedo nessuno scenario in cui potrei restare. Perché, come abbiamo detto, lo stipendio è troppo basso, specialmente se confronto con altri paesi come il Canada o gli Stati Uniti. È decisamente inferiore, e non vedo come potrei sopravvivere a Milano con uno stipendio di questo tipo”.*

*“Io vorrei entrare nel settore della consulenza aziendale. Penso che, se volessi lavorare in Italia, Milano sarebbe sicuramente il posto giusto da considerare per questo. Perché la maggior parte dei grandi nomi internazionali e delle aziende più conosciute in questo settore sono qui. Ma, a essere onesto, al momento non sto considerando di fermarmi in Italia dopo gli studi. Da una parte, c'è la questione della lingua, che sto cercando di imparare ora. Ma non so se in due anni raggiungerò un livello di competenza sufficiente per lavorare in un ambiente aziendale. Dall'altra parte, c'è anche la questione dello stipendio. Non ho visto i numeri, ma da quello che ho sentito, è almeno il 30-40% in meno rispetto a quello che guadagnerei per lo stesso lavoro in Germania”.*

Come abbiamo discusso anche nelle sezioni precedenti, i livelli retributivi diventano problematici soprattutto quando sono messi in relazione al costo della vita, in particolare a Milano. Nel vissuto degli studenti, Milano è una città costosa, in primis in relazione all'alloggio. Il mercato immobiliare è altamente competitivo, con affitti elevati e disponibilità limitata. In altre parole, le borse di studio e i servizi di residenzialità universitaria, unitamente agli sconti per gli studenti (per l'assicurazione sanitaria, per i trasporti e per altri servizi) rendono **più facile vivere e godersi Milano durante la carriera accademica**; invece, terminato il percorso di studio universitario, le spese da sostenere diventano un ostacolo spesso insormontabile.

**Sviluppo professionale.** Sebbene alcuni studenti internazionali non escludano la possibilità di esplorare opportunità a Milano e in Lombardia dopo la laurea, il dato che emerge chiaramente è il loro interesse verso le opportunità professionali ovunque esse si trovino. **La loro priorità è individuare esperienze che permettano una crescita professionale a tutto tondo, indipendentemente dal luogo in cui esse si trovino.** Al di là di chi vuole restare a Milano per le ragioni che abbiamo descritto e relative alla presenza di marchi importanti del “made in Italy”, la maggior parte degli studenti è altamente adattabile e flessibile in termini di mobilità geografica. In questo senso, oltre ai livelli delle retribuzioni, ciò che conta per loro sono le opportunità di carriera, la sicurezza e la stabilità del lavoro, lo sviluppo e la crescita professionale, la cultura e i valori aziendali. Su questo aspetto, è interessante osservare che dalle testimonianze è anche emerso che gli stessi studenti italiani si sorprendono nel sentire che uno studente internazionale intende cercare lavoro in Italia, e in qualche modo scoraggiano questa scelta.

*“Ho partecipato a un programma di mentorship con ex studenti dell'università che ora lavorano in varie aziende. Avrò parlato con circa dieci di loro, tutti italiani. Nessuno mi ha consigliato di lavorare in Italia. Ho detto loro che mi piacerebbe lavorare a Milano, e loro mi dicevano: ‘Perché vuoi lavorare a Milano? Perché non torni in Svezia, in Germania o altrove?’ Il che, voglio dire, ti fa riflettere, no? Io voglio lavorare qui, ma perché dite che qui è così male?”.*

**Cultura organizzativa.** I dati raccolti mostrano anche che gli studenti internazionali, complessivamente, sono poco consapevoli e poco informati della cultura d'impresa italiana e delle pratiche organizzative delle aziende che operano sul territorio nazionale, potenziali datori di lavoro. Questo aspetto ha a che vedere con il bagaglio di valori che le aziende esprimono, le aspettative e le strategie riguardo il capitale umano e la gestione della crescita professionale al loro interno. Le poche informazioni che gli studenti posseggono in merito si basano su esperienze dirette e spesso – a dire il vero – non sono positive.

*“Mi hanno chiesto di fare un progetto da zero, da un foglio bianco fino al prodotto finale. Ma io sono solo una studentessa in stage. Si aspettano che io lavori 40 ore a settimana. Il tutto sostanzialmente gratis, mi pagano tipo 500-600 euro al massimo, e, come ho detto, metà della somma la spendo per i mezzi di trasporto per andare al lavoro. Davvero, questo per me è sfruttamento. Non ho nemmeno il tempo di lavorare alla mia tesi. Ma, come studentessa internazionale, devo iniziare da qualche parte. Devo acquisire esperienza, quindi in un certo senso sono obbligata ad accettarlo. [...] Poi avrò un'altra possibilità più avanti, ma se questo è lo standard italiano credo che la cercherò in altri paesi”.*

Se è vero che gli studenti internazionali percepiscono come iniquo il rapporto tra retribuzioni e quantità di lavoro richiesto in Italia, un altro dato interessante che emerge dall'analisi è la **percezione generale che a Milano e in Lombardia sia possibile trovare un equilibrio tra lavoro e vita privata migliore rispetto ad altri paesi e città europee**. Questa percezione è probabilmente legata al fatto che gli italiani sono considerati come radicati nella cultura mediterranea, quindi molto attenti ai legami familiari, alle relazioni personali, alle amicizie e alla vita sociale.

### 3.2.3 Fattori individuali

I dati raccolti hanno anche permesso di identificare diversi fattori individuali che influenzano le scelte di carriera degli studenti internazionali.

**Legami familiari e personali.** Tra i fattori rilevanti a livello individuale rientrano i già discussi legami con persone che risiedono nel territorio o in aree vicine e facilmente raggiungibili. Spesso, infatti, sia le scelte di studiare, sia quelle di lavorare in un determinato luogo sono legate alla possibilità di ricongiungersi con persone care come i genitori o i partner. Gli studenti internazionali hanno evidenziato che **Milano è un luogo vantaggioso da questo punto di vista**. Infatti, la vicinanza ad altri paesi del nord Europa e il facile collegamento con il resto del mondo con tre aeroporti, rendono Milano e Lombardia un luogo attraente in cui risiedere e dal quale, allo stesso tempo, poter facilmente raggiungere altre città di interesse personale.

**Paese di origine.** Un altro fattore individuale rilevante è la vicinanza culturale tra Italia e paese di provenienza. Molti studenti internazionali hanno rilevato che a Milano e in Lombardia è più facile integrarsi socialmente per coloro che provengono da paesi con una **cultura mediterranea**, prossima a quella italiana. La vicinanza culturale favorisce la conoscenza e la familiarità con i valori, gli atteggiamenti e le norme comportamentali esistenti nel paese ospitante,

migliorando così l'integrazione sociale e professionale degli studenti internazionali. Al contrario, la bassa conoscenza delle consuetudini sociali nel paese ospitante e nel luogo di lavoro, porta gli studenti a sperimentare incertezza e ansia.

**Conoscenza della lingua italiana.** Infine, come già discusso ampiamente nelle sezioni precedenti, la conoscenza dell'italiano risulta fondamentale per una piena integrazione sociale e professionale. Le esperienze degli studenti internazionali che studiano a Milano e in Lombardia possono migliorare significativamente, e dunque tradursi nella scelta di rimanere dopo gli studi, se il loro livello di padronanza dell'italiano è già di livello intermedio o avanzato.

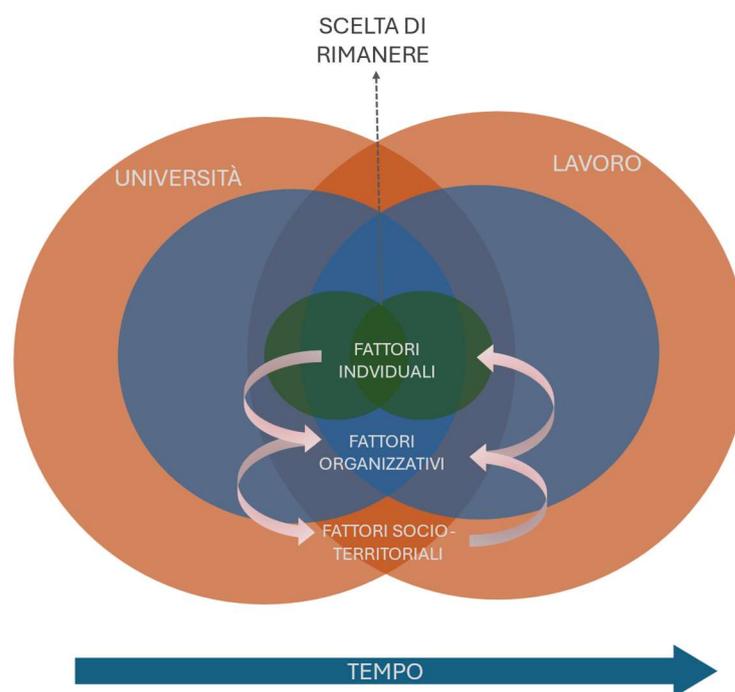
Sebbene, a detta di molti studenti, l'italiano sia considerato una lingua meno difficile da apprendere **rispetto ad altre lingue europee** (come, ad esempio, il tedesco), anche da questo punto di vista – come per la prossimità culturale – si riconosce come gli studenti che abbiano come lingua madre un altro idioma neolatino (come è l'italiano) si trovino decisamente avvantaggiati nei processi di integrazione.

### **3.3 LA DIMENSIONE TEMPORALE E L'INFLUENZA RECIPROCA DEI FATTORI DI SCELTA**

L'analisi delle scelte di studio e di carriera degli studenti internazionali ci permette di offrire una lettura combinata e temporale dei fattori individuali, organizzativi e socio-territoriali che abbiamo identificato. La rilevanza di ciascun fattore e le percezioni degli studenti non sono infatti da considerarsi come fenomeni statici e immutabili; al contrario, essi agiscono su più livelli e variano a seconda della fase di vita attraversata e delle esperienze accumulate (Figura 5).

**I fattori micro, meso e macro che abbiamo analizzato e descritto nelle sezioni precedenti si intrecciano e interagiscono tra loro nel convincere lo studente a rimanere, o a cambiare località, dopo gli studi.** Ciò avviene anche quando il fattore preso in considerazione è il medesimo. Ad esempio, la complessità burocratica può essere considerata un fattore macro legato al contesto istituzionale italiano che incide negativamente sulle scelte degli studenti; al contempo essa può anche essere considerata un fattore meso o micro che impatta positivamente, quando ad esempio un'esperienza personale positiva con un funzionario amministrativo permette di risolvere un problema oppure quando l'organizzazione supporta attivamente la persona nell'affrontare le procedure e nell'interazione con gli uffici amministrativi.

Figura 5 - Il processo di influenza dei fattori decisionali



Inoltre, gli studenti internazionali decidono di lavorare nello stesso luogo in cui hanno studiato (o, viceversa, di trasferirsi) quando il fattore per loro importante continua a essere presente (o, viceversa, assente) nelle risorse offerte dal luogo al momento della transizione università-lavoro. Ciò significa che, **nelle decisioni prese dagli studenti nel corso di detta transizione, anche quando i fattori considerati sono gli stessi che avevano determinato la scelta originaria di studiare in Italia, l'impatto di questi fattori può risultare diverso in ragione dell'esperienza individuale accumulata nel frattempo e delle diverse risorse offerte dal territorio.** Ad esempio, rispetto al fattore economico, la Lombardia è considerata una regione attrattiva in cui studiare, offrendo numerose possibilità di borse di studio e altri aiuti finanziari per affrontare il percorso accademico. Invece, essa diventa meno attrattiva in fase di transizione lavorativa, quando lo studente inizia ad analizzare, anche in prospettiva comparata con altri territori, il mercato del lavoro e il rapporto tra livelli retributivi e costo della vita.

**I fattori presi in considerazione dagli studenti possono anche avere un effetto di compensazione tra loro**, nel senso che le criticità rilevate relativamente a un fattore possono essere più che compensate da un altro fattore valutato positivamente. Ad esempio, seppur Milano e la Lombardia, come abbiamo detto più volte, scontino un rapporto tra costo della vita e livelli retributivi non sostenibile nelle percezioni degli studenti, tale fattore diventa meno rilevante se

compensato da un'alta specializzazione professionale e reputazione internazionale del territorio, come nel caso dei settori del “made in Italy”.

In conclusione, **le percezioni che gli studenti hanno rispetto all'attrattività di Milano e della Lombardia variano nel corso del tempo, sono influenzate dalle esperienze che hanno vissuto e sono il risultato di una valutazione articolata e bilanciata delle opportunità, delle incertezze e delle sfide che devono affrontare.** Fattori individuali, organizzativi e socio-territoriali si influenzano a vicenda e su livelli diversi, portando gli studenti a cercare opportunità lavorative in luoghi che garantiscano loro un equilibrio soddisfacente rispetto alle proprie aspettative. Se l'equilibrio tra risorse necessarie e risorse disponibili che era stato raggiunto durante gli studi dovesse permanere anche nel momento della transizione lavorativa, seppur magari modificato nella composizione, allora la scelta sarà quella di restare. Se, invece, il passaggio dall'università al lavoro si traduce in una carenza di risorse disponibili per compensare i fabbisogni, allora la scelta sarà verso luoghi in grado di offrire un equilibrio migliore.

# 4

## L'indagine quantitativa sulle scelte di lavoro degli studenti internazionali

### 4.1. L'ANALISI ATTRAVERSO IL METODO QUASI-SPERIMENTALE DELLE VIGNETTE

In questa sezione del rapporto riportiamo i risultati dello studio quantitativo svolto attraverso il **metodo quasi-sperimentale delle vignette**, che ha permesso di raccogliere informazioni aggiuntive rispetto al processo decisionale e alle preferenze degli studenti relativamente alle loro future scelte di carriera.

In breve, si tratta di un metodo di ricerca innovativo, che consiste nel somministrare ai partecipanti una serie di scenari realistici relativi a un determinato fenomeno. Nel caso di questa ricerca, a ogni partecipante sono state somministrate cinque diverse offerte di lavoro, elaborate ad hoc per rappresentare potenziali scenari lavorativi e misurare così la probabilità di

accettare l'offerta di lavoro da parte dei partecipanti sulla base di alcune variabili chiave.

Ogni vignetta presenta una situazione credibile che i partecipanti valutano in base alle loro preferenze, opinioni o azioni previste. Questo metodo è particolarmente utile per comprendere le scelte di carriera in contesti locali, come la Lombardia, nei quali le aziende differiscono in termini di cultura aziendale, flessibilità lavorativa, supporto amministrativo e altre variabili organizzative.

Lo studio ha esaminato otto variabili relative alle caratteristiche dell'organizzazione e della posizione lavorativa offerta. Le otto variabili prese in considerazione sono riportate nel Box di seguito.

### **BOX 1 – Variabili utilizzate per costruire gli scenari delle offerte**

#### **Livelli retributivi**

La retribuzione è inferiore del 5% rispetto alla media italiana nel settore

La retribuzione è allineata alla media italiana nel settore

La retribuzione è superiore del 5% rispetto alla media italiana nel settore

La retribuzione è superiore del 10% rispetto alla media italiana nel settore

#### **Opportunità di carriera**

Le opportunità di crescita professionale interna non sono comunicate

Le opportunità di crescita professionale interna sono comunicate

#### **Cultura organizzativa e valori DE&I**

L'azienda non ha dichiarazioni o programmi chiari su genere, età, etnia, disabilità, religione, LGBTQ+

L'azienda ha dichiarazioni e programmi chiari su genere, età, etnia, disabilità, religione, LGBTQ+

#### **Dimensione dell'azienda**

Piccola o media impresa

Grande azienda

#### **Distribuzione geografica**

Azienda nazionale

Azienda multinazionale

#### **Lingua richiesta**

L'italiano è l'unica lingua parlata

L'inglese è la lingua aziendale, ma è richiesto anche l'italiano

L'inglese è l'unica lingua parlata

### **Modalità di lavoro**

Solo in presenza

Lavoro ibrido (50% da remoto)

Lavoro completamente da remoto

### **Supporto per le pratiche burocratiche**

L'azienda non offre supporto per visti e permessi di soggiorno

L'azienda offre supporto per visti e permessi di soggiorno

### **Sede di lavoro**

L'ufficio si trova a Milano

L'ufficio si trova in una grande città della Lombardia (non Milano)

L'ufficio si trova in un piccolo paese vicino a Milano

Sulla base delle variabili descritte nel Box, sono stati costruiti gli scenari ed è stato chiesto ai partecipanti di rispondere indicando quanto fosse probabile una loro risposta positiva all'offerta di lavoro. La situazione descritta ai partecipanti è la seguente:

*“Dopo aver terminato i tuoi studi universitari, sei pronto a entrare nel mercato del lavoro. Ti sei dedicato con impegno agli studi e hai trascorso alcuni anni in Italia. In particolare, in questi anni hai potuto conoscere Milano e il territorio circostante in modo approfondito.*

*Inizi la ricerca di lavoro esplorando annunci su siti di reclutamento, mantenendo una mentalità aperta a diverse opportunità. Sei alla ricerca di una posizione in linea con le tue qualifiche, sia in Italia che all'estero. Su LinkedIn, noti un annuncio di lavoro. È disponibile una posizione junior coerente con i tuoi studi e il tuo profilo soddisfa tutti i requisiti richiesti per il ruolo.*

*Ti verranno presentate cinque descrizioni diverse riguardanti le caratteristiche della posizione junior, dell'azienda e del contesto sociale dell'organizzazione. Sulla base di queste informazioni, per ciascuno scenario, indica per favore quanto è probabile che tu accetti un'offerta di lavoro come questa”.*

Ogni partecipante aveva cinque scenari diversi tra loro e da quelli degli altri partecipanti. Di seguito riportiamo un esempio di scenario somministrato a un partecipante (Figura 6). La probabilità che il partecipante accetti l'offerta di lavoro è misurata su una scala da 1 (totalmente improbabile) a 11 (molto probabile).

Figura 6 - Esempio di offerta di lavoro somministrata ai partecipanti

Scenario 92

<b>Job Offer 3</b>										
<b>Job position characteristics</b>										
Compensation:		Salary is 5% below the market pay rate in the sector								
Career opportunities		Career opportunities are not communicated								
Organizational culture and values		The company has clear statements and programs about gender, age ethnicity, disability, religion, LGBTQ+								
Company size		Small to medium-sized company								
Corporate language		Italian is the only language spoken								
Workplace flexibility		Hybrid work (50%)								
Bureaucracy support		Support for visa and residence permittance is provided by the company								
Worksite Location:		The office is located in Milan								
<i>Based on all the information you have, how likely are you to accept this job offer for the junior position at this company?</i>										
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>	11 <input type="checkbox"/>
Not likely								Very likely		

## 4.2 CARATTERISTICHE DEL CAMPIONE

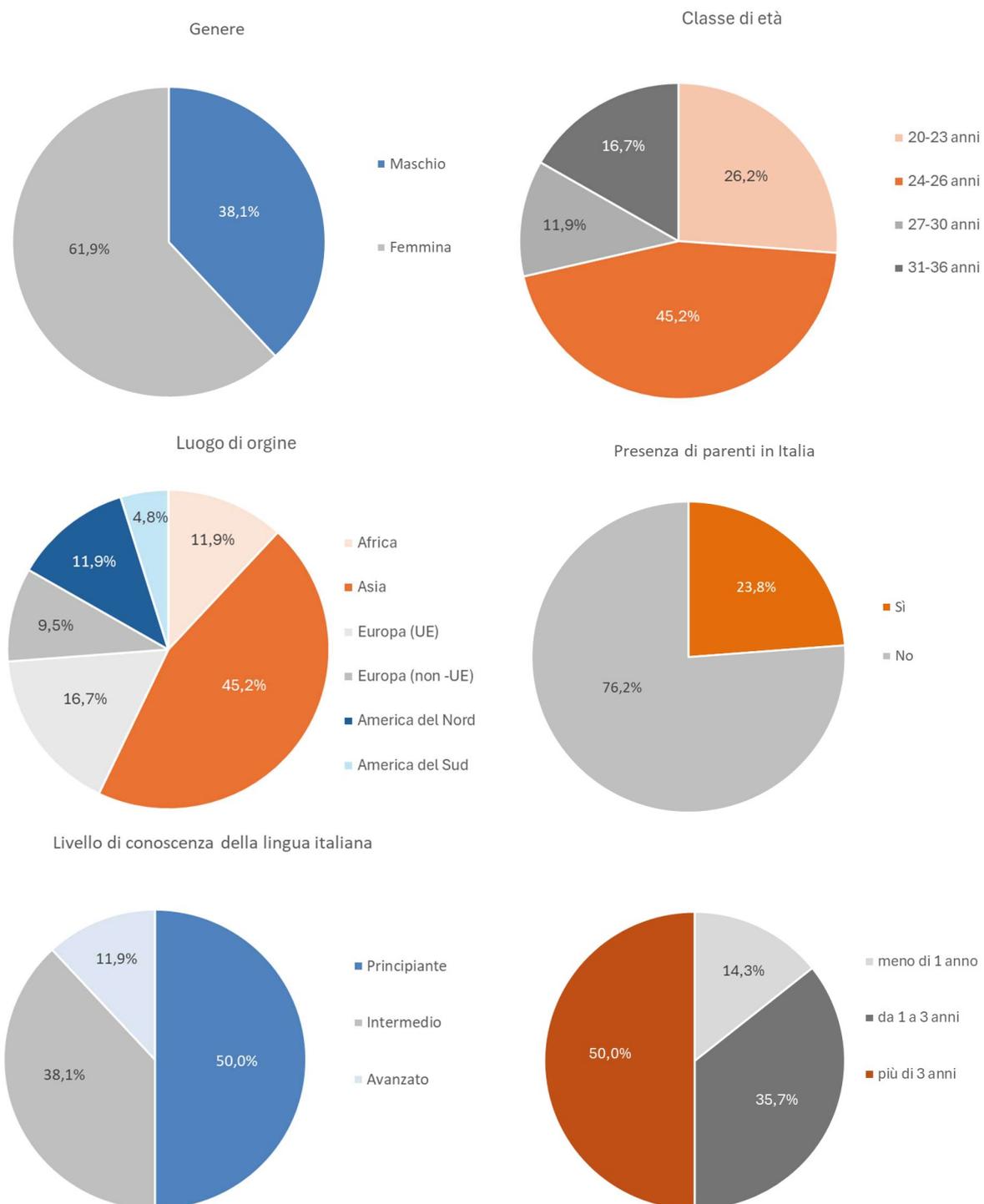
Il campione è costituito dai 42 studenti che hanno partecipato ai focus group descritti nella sezione precedente. Si tratta di studenti iscritti a uno dei 13 atenei lombardi e che stanno frequentando corsi di laurea o post-laurea (dottorati di ricerca o scuole di specializzazione) in materie legate alle discipline STEM, alle scienze sociali (ad esempio economia, management, scienze politiche) o all'area medico-sanitaria.

Come mostrato dalla Figura 7, il campione è a prevalenza femminile (61,9%) e presenta un'elevata varietà in termini di età (da 20 a 36 anni). La quota maggiore di partecipanti si registra nella fascia che va dai 24 e ai 26 anni (45,2%). Riguardo all'area di provenienza, quasi la metà del campione proviene da paesi asiatici (45,2%), ma è elevata anche la presenza di studenti che provengono da paesi europei (26,2% sommando i paesi UE e non-UE).

La maggior parte del campione ha una conoscenza della lingua italiana di livello base (50%), ma è presente anche una quota, seppur largamente minoritaria (11,9%), di studenti che dichiarano di averne una conoscenza avanzata. Molti studenti dichiarano anche di avere accumulato più di tre anni di esperienza all'estero (50%), non per forza in Italia. Gli studenti che dichiarano di avere parenti in Italia rappresentano il 23,8% del campione.

Infine, è utile anche osservare che il 71,4% dei partecipanti è iscritto a un ateneo milanese e che il 57,1% è iscritto a un ateneo pubblico. In termini di esperienza professionale, meno del 30% del campione ha esperienze lavorative passate (28,6%) o è attualmente occupato (21,4%) (dati non riportati in Figura 7).

Figura 7 - Caratteristiche del campione



### 4.3 LE EVIDENZE EMERSE

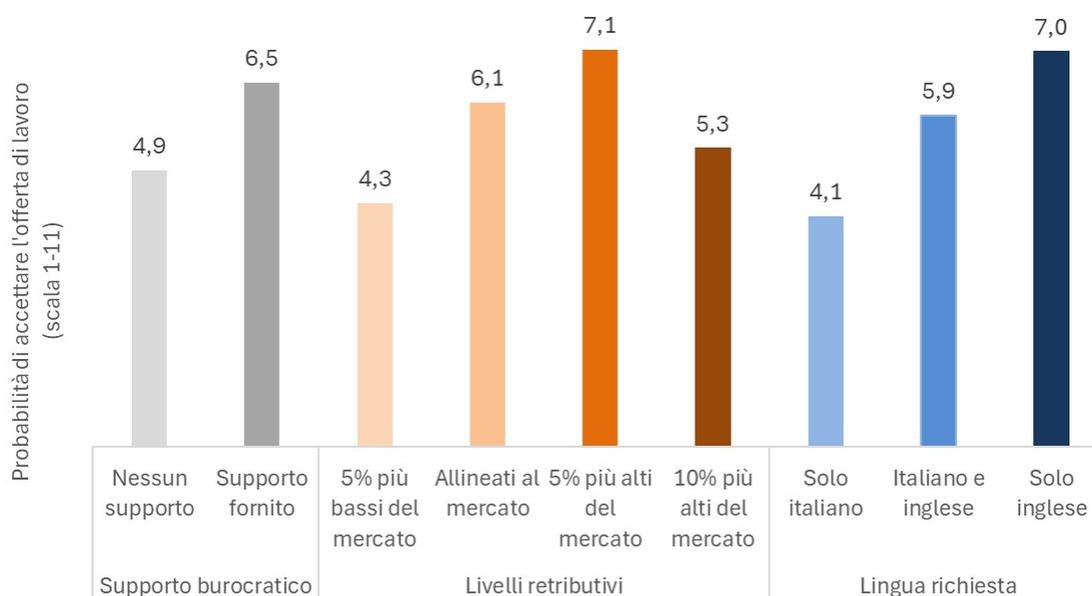
Ogni partecipante è stato invitato a rispondere a cinque scenari distinti, per un totale di 210 casi unici (42 partecipanti × 5 scenari per partecipante). I dati raccolti sono stati analizzati sia attraverso test ANOVA di analisi della varianza, sia mediante una regressione lineare multilivello.

I risultati dei test di analisi della varianza mostrano che non tutte le variabili incluse nello studio hanno una relazione significativa con la probabilità di accettare un'offerta di lavoro. La Figura 8 riporta le variabili significative, la Figura 9 quelle non significative. **Tra le variabili statisticamente significative rientrano i livelli retributivi, le competenze linguistiche richieste e il supporto per le procedure burocratiche offerto dall'azienda**<sup>2</sup>. Rispetto ai livelli retributivi, le probabilità di accettare un'offerta di lavoro aumentano all'aumentare dello stipendio offerto; il punteggio medio massimo di 7,1 si registra quando gli stipendi sono superiori del 5% rispetto ai tassi di mercato. Per quanto riguarda le competenze linguistiche, la probabilità di accettazione più bassa si registra per le posizioni in cui l'italiano è l'unica lingua richiesta (4,1). Quando l'azienda richiede sia l'inglese, sia l'italiano, il punteggio sale a 5,9. Il punteggio più alto (7,0) si raggiunge quando l'inglese è l'unica lingua richiesta. Infine, le offerte di lavoro di aziende che non offrono alcun tipo di supporto amministrativo per gli stranieri (ad esempio, per le pratiche relative al rilascio del permesso di soggiorno) hanno una probabilità di essere accettate molto bassa (4,9), mentre quando l'azienda fornisce questo tipo di supporto la probabilità che i candidati internazionali accettino l'offerta aumenta (6,5).

---

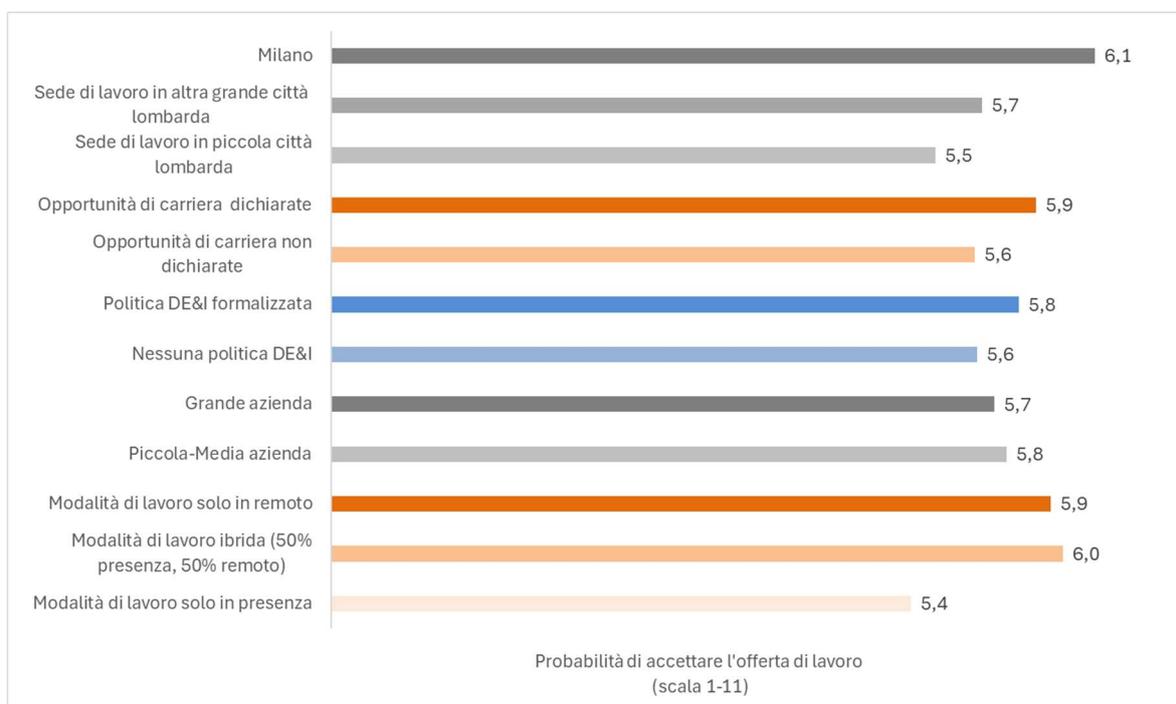
<sup>2</sup> I parametri di significatività sono i seguenti: livelli retributivi  $F = 11,427$ ,  $p < 0,001$ ; competenze linguistiche richieste  $F = 27,808$ ,  $p < 0,001$ ; supporto per le procedure burocratiche  $t = -4,417$ ,  $p < 0,001$ .

Figura 8 - Fattori statisticamente significativi nell'influenzare la probabilità di accettare un'offerta di lavoro



Tra i fattori statisticamente non significativi rientrano invece le dimensioni dell'azienda, la sede di lavoro, le modalità di lavoro (remoto/in presenza), le opportunità di carriera, le politiche di diversità, inclusione ed equità (DE&I). Seppur queste variabili siano risultate statisticamente non significative, si notano comunque alcuni risultati interessanti. Ad esempio, rispetto alle modalità di lavoro si nota una lieve preferenza per le offerte di lavoro che prevedono 100% di lavoro da remoto o modalità ibride (50% remoto, 50% in presenza). Allo stesso modo, si osserva una leggera preferenza per le posizioni che prevedono possibilità di carriera e per le posizioni di aziende che dichiarano di avere una politica DE&I formalizzata.

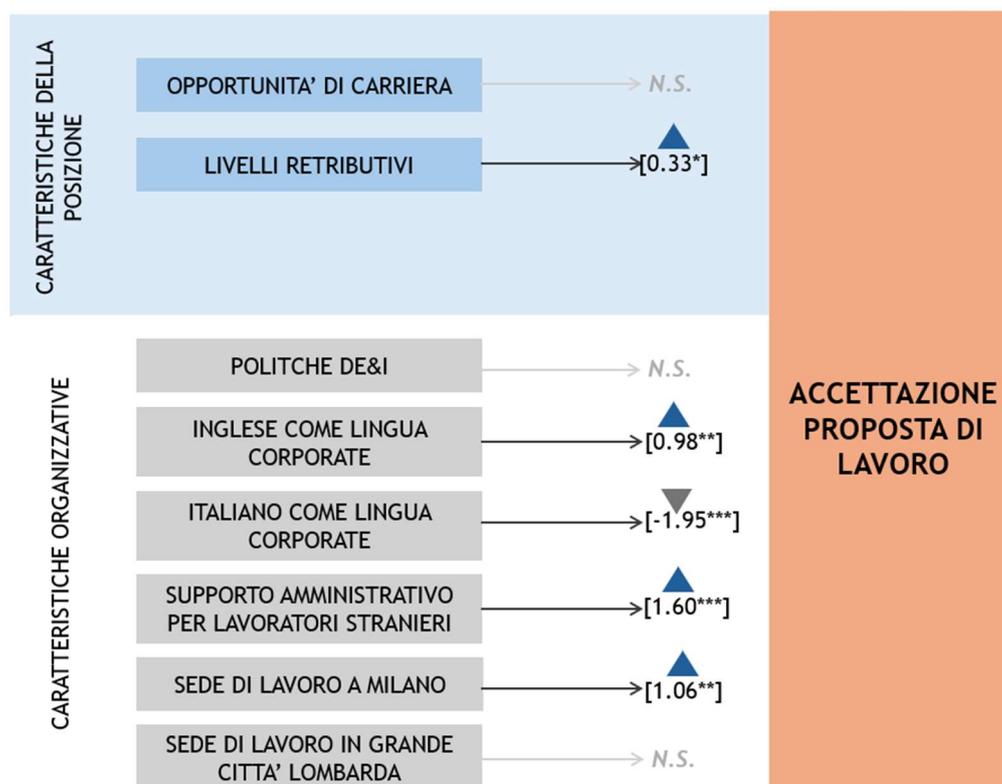
Figura 9 - Fattori non significativi nell'influenzare la probabilità di accettare un'offerta di lavoro



I risultati dei test ANOVA sono largamente confermati da quanto emerge dalla regressione multilivello condotta considerando tutte le variabili congiuntamente<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Il modello multi-livello (MLM) che abbiamo utilizzato permette di considerare l'effetto delle risposte dei partecipanti alle vignette trattando il partecipante come un effetto casuale, ossia tenendo conto della variabilità tra i partecipanti nel rispondere alle vignette. Per semplificare il modello, non abbiamo incluso ulteriori variabili di controllo a livello del partecipante. A causa, infatti, della complessità del modello rispetto al numero limitato di vignette (n=210), il modello non è in grado di spiegare adeguatamente la variabilità delle risposte a livello individuale. Abbiamo sviluppato in prima battuta un modello nullo (non mostrato nel rapporto) basato solo sugli effetti fissi e casuali dell'intercetta, che ci ha permesso di verificare se l'intenzione di accettare l'offerta di lavoro differisce tra i rispondenti o meno. La varianza nel punteggio di job acceptance dei partecipanti è pari 0,23, mentre la correlazione intra-classe (ICC), che fornisce un'indicazione dell'entità della varianza tra i soggetti, ha mostrato che il livello del rispondente rappresenta il 3% della varianza totale. Inoltre, l'intercetta ha mostrato che l'intenzione media di accettare l'offerta di lavoro è di 5,72 (scala da 1 a 11). Il parametro -2 log likelihood (-2 log) del modello è pari 1008,944, la varianza è 6,96. I risultati riportati in Figura 10 si riferiscono al modello completo. Tale modello, rispetto a quello nullo, mostra maggiore varianza tra i partecipanti ( $\tau_{00} = 0,63$ ) e un incremento dell'ICC (0,13). Ciò indica un impatto più rilevante delle differenze individuali sul risultato rispetto al modello nullo. Il modello, riportato in Figura 10, spiega più del 30% del fenomeno (Adj.  $R^2 = 0,336$ ).

Figura 10 - I fattori chiave per attrarre capitale umano internazionale in azienda<sup>4</sup>



Come mostrato dalla Figura 10, anche in questa analisi risultano significativi i livelli retributivi, l'uso dell'inglese o dell'italiano come lingua aziendale, la sede di lavoro a Milano e l'assistenza nei processi burocratici<sup>5</sup>. È da notare che nei test precedenti la sede di lavoro non risultava significativa e che, rispetto alla lingua, non solo l'uso dell'inglese ha un effetto positivo, ma l'uso dell'italiano come unica lingua in azienda influenza significativamente e negativamente le probabilità di accettare l'offerta di lavoro. **Complessivamente, questi risultati suggeriscono che le politiche retributive, la lingua utilizzata in azienda, la sede di lavoro e il supporto burocratico sono i principali fattori da considerare per le aziende che vogliono attrarre capitale umano internazionale in azienda.**

<sup>4</sup> \* p<0.05; \*\* p<0.01; \*\*\* p<0.001.

I parametri di significatività sono i seguenti: livelli retributivi  $\beta = 0,33$ ,  $p = 0,019$ , inglese come lingua aziendale  $\beta = 0,98$ ,  $p = 0,009$ , italiano come lingua aziendale  $\beta = -1,95$ ,  $p < 0,001$ , supporto nei processi burocratici  $\beta = 1,60$ ,  $p < 0,001$ ; sede di lavoro a Milano  $\beta = 1,06$ ,  $p < 0,007$ .

# 5

## Conclusioni e implicazioni

I risultati descritti e discussi nelle pagine precedenti permettono di tracciare un quadro chiaro e completo del grado di attrattività di Milano e della Lombardia verso i giovani internazionali, facendo luce su quali siano i fattori determinanti nell'influenzare le loro scelte di carriera.

Le evidenze emerse dalle interviste con le università, dai focus group con gli studenti e dall'indagine quantitativa sono articolate e coerenti tra loro. Il panorama complessivo può essere riassunto in alcuni punti chiave.

- ***Milano e Lombardia sono luoghi molto attrattivi per studiare, lo sono meno per lavorare.*** La qualità e la reputazione degli atenei, l'ampia offerta didattica in lingua inglese, la possibilità di partecipare a programmi internazionali e le numerose opportunità di ottenere borse di studio e finanziamenti sono gli elementi chiave che hanno guidato gli studenti nella scelta dell'ateneo in cui studiare.
- ***Milano e la Lombardia sono luoghi accoglienti e con una buona qualità della vita percepita.*** L'esperienza durante gli studi è complessivamente positiva dal punto di vista sociale e culturale. Milano è percepita come città

internazionale, molto dinamica socialmente, ricca di stimoli, al pari delle altre grandi città europee. Anche le infrastrutture per la mobilità sono valutate positivamente, a eccezione della carenza di piste ciclabili. Chi studia nelle altre città lombarde apprezza in particolare lo stile di vita meno frenetico, il costo della vita più contenuto e la possibilità di raggiungere il capoluogo facilmente.

- ***Nella fase della transizione lavorativa, i giovani internazionali hanno la sensazione di essere lasciati a sé stessi e conoscono poco i potenziali datori di lavoro.*** Nonostante l'esperienza complessivamente positiva durante gli studi, prevale un senso di scollamento rispetto al mondo del lavoro. Nello specifico, gli studenti lamentano una carenza di attività di supporto e di accompagnamento sia da parte delle università, sia da parte delle aziende e degli altri attori del territorio. Ciò vale tanto per la dimensione di inserimento professionale (rispetto alla quale i giovani internazionali sembrano conoscere poco le caratteristiche dei potenziali datori), quanto per la dimensione amministrativa (ad esempio, il passaggio dal permesso di soggiorno per motivi di studio a quello per motivi di lavoro).
- ***La lingua e la burocrazia sono i due ostacoli principali all'ingresso nel mercato del lavoro.*** Le esperienze degli studenti mostrano che la conoscenza dell'italiano è essenziale per potersi integrare socialmente e per accedere al mondo del lavoro. Nonostante a Milano l'utilizzo dell'inglese sia più diffuso rispetto alle altre città, il fattore linguistico complica notevolmente l'esperienza quotidiana, anche rispetto alla vita accademica. Inoltre, il problema della lingua amplifica le difficoltà che gli studenti incontrano rispetto alle procedure amministrative, considerate ipertrofiche, opache e molto lente. Ciò riguarda sia le pratiche per il rilascio del permesso di soggiorno, sia l'accesso all'assistenza sanitaria e all'alloggio e le interazioni con istituti bancari e assicurativi.
- ***Milano è complessivamente molto attrattiva per i settori del "made in Italy", gli altri settori scontano il mancato equilibrio tra livelli retributivi e costo della vita.*** Settori quali, ad esempio, Moda, Design, Food sembrano più in grado di trattenere i talenti internazionali rispetto agli altri settori. Per chi si sta specializzando in questi ambiti, la possibilità di avviare la propria carriera professionale a Milano rappresenta un vantaggio competitivo tale da far superare anche le difficoltà relative alla sostenibilità economica. Invece, per gli altri settori economico-produttivi i giovani internazionali sembrano essere più inclini a muoversi verso altri Paesi una volta terminata la carriera accademica, in ragione del disallineamento tra costo della vita (percepito come elevato) e stipendi (ritenuti troppo bassi) che rendono il nostro paese meno competitivo rispetto ad altri contesti.

- **“Dove studiare” e “dove lavorare” sono due scelte distinte e la qualità dell’esperienza professionale prevale sulle preferenze rispetto al luogo.** La predisposizione alla mobilità e l’investimento in un percorso accademico all’estero fanno sì che, nelle scelte che riguardano la carriera lavorativa, gli studenti internazionali privilegino le opportunità in grado di assicurare crescita professionale e condizioni economiche sostenibili, indipendentemente da dove esse si trovino.

Queste evidenze dimostrano che **Milano e la Lombardia detengono un grande potenziale in termini di attrazione e trattenimento dei giovani talenti internazionali**, come dimostrato anche dalla continua crescita del numero di studenti internazionali presenti sul territorio. Tuttavia, **per poter sfruttare appieno questo potenziale occorre rimuovere alcuni ostacoli** che condizionano in modo determinante le scelte degli studenti per quanto concerne il loro futuro professionale.

La complessità e la varietà di tali ostacoli sono tali da rendere difficilmente percorribile ed efficace l’iniziativa individuale degli attori. L’interdipendenza tra i fattori emersi e la dimensione sistemica del fenomeno richiedono piuttosto **la definizione di iniziative progettuali comuni tra università, aziende, associazioni di rappresentanza degli interessi e attore pubblico**. In questo senso, da quanto emerso, si possono delineare chiaramente tre macroaree di azione sulle quali è possibile intraprendere specifiche progettualità o interventi di lobbying multi-attoriali:

1. **Formazione culturale.** Le iniziative di avvicinamento e integrazione rispetto cultura italiana sembrano per lo più lasciate alle iniziative personali degli studenti. Iniziative sistemiche di formazione in questa direzione, sulla scia dei programmi “Foundation Year” già introdotti da alcune università italiane, potrebbero rappresentare un fattore di attrattività e trattenimento molto importante. Tali programmi dovrebbero porsi come **obiettivo fondamentale l’apprendimento diffuso della lingua italiana, della cultura e della società italiana, del mondo del lavoro e del tessuto produttivo locale e nazionale**. Si tratta di iniziative costose da realizzare individualmente dai singoli attori, che spesso non hanno neppure tutte le risorse e le competenze interne necessarie per poterle affrontare in modo efficace e sostenibile, ma che possono essere affrontate con successo in logica di partnership e condivisione e che possono risultare determinanti in termini di qualità dell’esperienza accademica (e della successiva esperienza professionale) degli studenti internazionali.

2. **Orientamento professionale e inserimento lavorativo.** Su questa area si registrano diverse iniziative già in essere da parte delle singole università, ma anche in questo caso è auspicabile sviluppare **un approccio sistemico che coinvolga maggiormente i diversi attori lungo tutto il percorso accademico degli studenti, permettendo loro di vivere la transizione lavorativa come un naturale proseguimento dell'esperienza accademica e non come una scelta a sé stante.** Si potrebbero sviluppare in partnership attività specificamente dedicate agli studenti internazionali per sensibilizzarli verso il mercato del lavoro italiano e verso le strategie sul capitale umano seguite dalle aziende a seconda del settore di specializzazione. Rientra in questa area, ad esempio, lo sviluppo di **programmi di tirocinio specificamente dedicati agli studenti internazionali,** seguendo modelli simili al programma Erasmus+ Internship, che permetterebbe agli studenti di maturare esperienza nelle aziende locali e alle aziende di apprezzare le qualità dei giovani internazionali, aumentando così le probabilità di successo del mercato del lavoro locale. Nella medesima prospettiva, potrebbero essere utili, ad esempio **programmi di mentoring in base ai quali gli studenti internazionali verrebbero affiancati da professionisti di aziende locali.** Per le aziende interessate a questo target di potenziali talenti, si tratta anche di sviluppare **strategie di employer branding** per aumentare la consapevolezza dei giovani internazionali rispetto alle politiche organizzative, alle condizioni di lavoro, alle opportunità professionali e all'organizzazione del lavoro della propria realtà aziendale; al contempo, è auspicabile investire in **programmi aziendali di cross-cultural management** per favorire l'apertura e l'accoglienza verso i giovani stranieri.
3. **Supporto amministrativo ed economico.** Dal punto di vista amministrativo, emerge con chiarezza la necessità di semplificare e digitalizzare le procedure amministrative connesse al rilascio del permesso di soggiorno e, in particolare, **facilitare il passaggio dal permesso di soggiorno per motivi di studio al permesso di soggiorno per motivi di lavoro** per chi ha studiato negli atenei del territorio e intende avviare la propria carriera lavorativa in Italia. Dal punto di vista della sostenibilità economica della scelta di rimanere, un'area su cui intervenire è quella della casa, prevedendo ad esempio **iniziative di residenzialità convenzionata per gli studenti che si laureano nei nostri atenei e rimangono a lavorare in realtà produttive del territorio.** Nella stessa direzione andrebbe anche la definizione di un sistema di incentivi che permettano di ridurre l'impatto negativo dei differenziali retributivi rispetto agli altri paesi, ad esempio attraverso **politiche di benefici fiscali** simili a quelle del programma volto ai lavoratori impatriati (c.d. "rientro dei cervelli").

Per quanto tali azioni coinvolgano in misura diversa le aziende, le università e l'attore pubblico, riteniamo che esse debbano essere inserite entro un programma di interventi disegnato congiuntamente e che guardi al medio periodo come orizzonte temporale. La strada da percorrere passa attraverso l'integrazione degli interessi degli attori e la combinazione di interventi che agiscano in una logica multilivello: del singolo individuo, del sistema organizzativo ed economico, del sistema socio-territoriale nel suo complesso.

## Elenco ricerche pubblicate

- “L’internazionalizzazione degli atenei di Milano e della Lombardia” N° 01/2024
- “La multiculturalità in azienda: approcci gestionali per valorizzare una forza lavoro in continua trasformazione” N° 02/2024
- “Regolarità contributiva e attività di accertamento preventivo: il Durc come strumento di collaborazione proattiva fra istituzioni e imprese” N° 03/2024
- “Le startup innovative in ambito mobilità” N° 04/2024
- “Le politiche di retention dei dipendenti ai tempi delle Grandi Dimissioni” N° 05/2024
- “La partecipazione dei lavoratori” N° 06/2024
- “Academy Aziendali - Strategie e modelli per generare competenze e valori d’impresa” N° 07/2024
- “La filiera della microelettronica in Lombardia” N° 08/2024
- “Le professioni del futuro” N° 09/2024
- “L’impatto occupazionale delle startup innovative italiane tra il 2012 e il 2023” N° 10/2024
- “Verso la digitalizzazione delle relazioni industriali?” N° 11/2024
- “Top1000 Le eccellenze di Monza e Brianza” N° 12/2024
- “Top300 Le eccellenze di Lodi” N° 13/2024
- “L’internazionalizzazione degli atenei di Milano e della Lombardia” N° 14/2024
- “La giusta pensione” N° 01/2025
- “La formazione che serve” N° 02/2025

[www.assolombarda.it](http://www.assolombarda.it)  
[www.genioeimpresa.it](http://www.genioeimpresa.it)

