



---

THE ADECCO GROUP

# La sfida dell'occupazione giovanile

# Luglio 2017



---

# OG Occupazione giovanile

María López fa parte del gruppo dei fortunati. Dopo alcune posizioni temporanee, inframmezzate da frustranti periodi di disoccupazione, è finalmente riuscita a conquistarsi un'interessante posizione permanente nella natia Spagna. All'epoca, aveva 27 anni. Oggi, tornando con la memoria a quel periodo di incertezza, riconosce che quella serie di posizioni temporanee è stata la base della sua carriera e l'ha aiutata a definire le proprie ambizioni e a compiere le giuste scelte di carriera.

“Come associata Adecco, ho accettato una serie di incarichi temporanei. Alcune persone continuavano a dirmi che ero troppo qualificata per quello che stavo facendo, ma che cosa potevo fare? Sapevo di aver bisogno di fare esperienza per migliorare le mie prospettive”.


Nel resto d'Europa e in gran parte del mondo, milioni di giovani potrebbero raccontare una storia simile. La recessione successiva alla crisi finanziaria ha colpito con particolare durezza i giovani in cerca di lavoro, specialmente quelli alla ricerca della prima occupazione. Sebbene nell'ultimo anno la disoccupazione giovanile in Europa sia diminuita (da febbraio 2016 a oggi è passata dal 19,3 al 17,3%), in paesi come Spagna (41,5%), Grecia (45,2%) e Italia (35,2%) questa percentuale è ancora molto più elevata rispetto alla media europea<sup>1</sup> ed è così da anni. Nonostante questo difficile contesto, alcuni giovani in cerca di lavoro, come María, non hanno mollato, accettando incarichi a tempo parziale per guadagnarsi da vivere e per acquisire esperienza.

Altri, invece, si sono scoraggiati. Intere comunità sono andate alla deriva oppure hanno lasciato dei “paesi fantasma”, abitati soltanto da anziani e disabili.

“Alla fine, ero così stufo che ho raggiunto un amico a Singapore per vedere quali opportunità potevano esserci per me laggiù. Dopo un certo tempo, ho trovato lavoro in una piccola fondazione, in Spagna. La posizione si è rivelata essere quasi del tutto impiegatizia”, racconta María, che ha una doppia laurea in giurisprudenza e amministrazione aziendale. “Sebbene desiderassi ardentemente qualcosa di meglio, sentivo che il fatto che questo lavoro non mi piacesse non era un buon motivo per lasciarlo. La gente mi diceva: “Almeno hai un lavoro, a differenza di tanti altri””, ricorda.

Oggi la Spagna sta emergendo dalla profonda crisi successiva all'esplosione della propria bolla immobiliare. Tuttavia, la disoccupazione, soprattutto per i giovani, rimane ostinatamente alta. La ripresa del vicino Portogallo è più esitante, con conseguente incertezza in termini di prospettive occupazionali per i giovani. In Grecia, dove la recessione ha colpito più duramente, potrebbe essere necessario attendere lo spazio di un'intera generazione prima che i giovani possano godere di prospettive di lavoro paragonabili a quelle dei propri nonni. “In Spagna le cose stanno migliorando, ma ci sono ancora problemi per le persone prive di qualifiche oppure non più giovanissime”, spiega María López.

<sup>1</sup> Disoccupazione nell'area Euro al 6,9%, Eurostat, febbraio 2017



# Una “generazione perduta”?

## Un quadro in chiaroscuro

Se pensate che i problemi di occupazione giovanile stiano svanendo, ricredetevi! Di recente, la ripresa economica globale ha accelerato, ma l'occupazione giovanile rimane una nota dolente per molti.

Per il 2016, l'ILO ha stimato una crescita economica globale pari al 3,2% circa, seguita da un “leggero miglioramento” nel 2017. Tuttavia, le prospettive in termini di disoccupazione giovanile sono molto meno incoraggianti. Dopo alcuni anni in cui questa percentuale è diminuita, si prevede che il tasso finale per il 2016 salirà al 13,1% (dal 12,9% del 2015) e rimarrà stabile nel 2017, un livello inferiore di un soffio al picco storico del 2013 (13,2%). In cifre assolute, dopo una diminuzione di circa 3 milioni di unità tra il 2012 e il 2015, nel 2016 il numero di giovani senza lavoro nel mondo è salito di circa 500.000 unità, attestandosi a 71 milioni, livello su cui rimarrà anche quest'anno<sup>2</sup>.

Non deve, quindi, sorprendere che alcuni esperti parlino di una “generazione perduta”, un'intera schiera di giovani di tutto il mondo che non conosceranno mai un'occupazione regolare e le cui prospettive risulteranno compromesse non per poco tempo soltanto, ma potenzialmente per gran parte delle loro vite. I danni a livello umano sono immensi, ma il possibile impatto sulla società potrebbe essere persino più grave.

**L'occupazione è uno dei pilastri di una società sana. La prospettiva di un reddito regolare è fondamentale per compiere scelte di vita cruciali come sposarsi, acquistare casa e fare figli.** La storia recente mostra quali rischi corrano la coesione sociale e la stabilità politica (senza dimenticare la potenziale ascesa di demagoghi) quando disoccupazione e problemi economici finiscono fuori controllo.

“Dobbiamo fornire ai giovani le competenze tecniche e le

competenze trasversali di cui le aziende hanno bisogno e le prime esperienze sono fondamentali affinché i giovani possano avviare le proprie carriere. Il loro futuro è il nostro futuro. Aiutandoli, possiamo favorire la prosperità dei nostri paesi, delle nostre aziende e delle nostre organizzazioni”, afferma Alain Dehaze, CEO di Adecco Group, leader mondiale nella fornitura di soluzioni di forza lavoro.

L'aspetto più inquietante è l'elevato e crescente numero di giovani che non lavorano, non studiano e non frequentano alcun corso di formazione, ossia quelli che in gergo sono classificati come NEET (Neither Employed, nor in Education or Training).

Come dimostrato dalla storia di María, quando la disoccupazione è diffusa e i posti di lavoro scarseggiano, può crearsi un circolo vizioso, con i giovani sempre più lontani dal mercato del lavoro e sempre più scoraggiati riguardo alle proprie prospettive. I dati di un'indagine condotta dall'ILO in 28 paesi suggeriscono come il 25% circa dei giovani di età compresa tra 15 e 29 anni appartenga alla categoria dei NEET. Cosa ancor più grave, il numero di NEET cresce con l'aumentare dell'età: so-

prattutto nei paesi sviluppati si registra un notevole aumento della percentuale di NEET tra i ragazzi con più di 20 anni rispetto alla fascia d'età 15-19 anni<sup>3</sup>.

Questi dati dimostrano l'urgenza di migliorare l'accesso dei giovani al mercato del lavoro. Tuttavia, altri dati suggeriscono come il problema non sia tanto la relativa scarsità di offerte di lavoro (i tassi di posizioni vacanti possono, infatti, essere controintuitivamente elevati), quando l'inadeguatezza dei candidati per le posizioni disponibili. **Circa il 40% dei datori di lavoro afferma di non riuscire a trovare giovani in possesso delle competenze necessarie per le posizioni in questione. Di conseguenza, l'assenza di esperienza è spesso identificata come il motivo principale per la mancata copertura di questi primi impieghi<sup>4</sup>. È interessante notare come oltre il 40% dei lavoratori europei pensi che i propri livelli di competenze non siano allineati a quelli richiesti per la posizione occupata<sup>5</sup>. Ciò finisce per perpetuare questa situazione.**

<sup>2</sup> World Employment and Social Outlook 2016: Trends for youth  
Trends for youth International Labour Office - Ginevra: ILO, 2016

<sup>3</sup> World Employment and Social Outlook 2016: Trends for youth  
<sup>4</sup> McKinsey & Company, Education to Employment: Designing a System that Works, 2013  
<sup>5</sup> OCSE, Getting Skills Right: Assessing and Anticipating Changing Skill Needs, 2016



# Ciò che conta sono le competenze

Questo disallineamento deriva da una serie di questioni aperte, dai problemi dei sistemi di istruzione di molti paesi alla necessità di maggiori sforzi per facilitare il passaggio dei giovani dalla formazione al lavoro. Com'è ovvio, alcuni tentativi per alleviare il problema sono stati fatti. L'Unione Europea, per esempio, ha creato il piano Garanzia per i giovani, il cui obiettivo è far sì che a tutte le persone con meno di 25 anni venga offerta una posizione di buona qualità entro quattro mesi dalla fine degli studi o dall'inizio del periodo di disoccupazione. Anche il Fondo Sociale Europeo ha ridistribuito le proprie risorse per contribuire a ridurre gli elevati livelli di disoccupazione del continente.

Tuttavia, tali sforzi, per quanto utili e dettati da buone intenzioni, potrebbero non essere sufficienti per superare i principali ostacoli all'occupazione dei giovani, ostacoli che potrebbero diventare ancora più impervi alla luce dei cambiamenti senza precedenti che sta attraversando il mercato del lavoro.

**“In un mondo caratterizzato da ambiguità e cambiamenti imprevedibili, sono cinque i fattori chiave che stanno modellando il mercato del lavoro. Primo, nell'attuale contesto economico, globalizzato e volatile, per soddisfare la crescente domanda di flessibilità delle aziende, è diventato essenziale disporre di una forza lavoro temporanea. Secondo, la digitalizzazione ha implicato una maggiore automazione del lavoro, portando al passaggio da funzioni ripetitive e di routine al mondo dei “lavoratori della conoscenza””,** osserva Dehaze.

“Terzo, l'andamento demografico, caratterizzato da una maggiore aspettativa di vita e minori tassi di natalità, sta trasformando i requisiti occupazionali e sta portando, nell'ottica di colmare i divari di competenze e risolvere i problemi di produttività, a una maggiore apertura dei confini e una maggiore mobilità del lavoro. Quarto, sta cambiando anche la “sociologia del lavoro”: i dipendenti diventano più mobili e flessibili, trasformandosi sempre di più in fornitori indipendenti, men-

tre il “posto fisso” diventa meno diffuso e l'ambiente di lavoro si diversifica sempre più. Quinto, le restrizioni normative possono aumentare la complessità, mentre abbiamo visto che i paesi che innovano e riducono la burocrazia beneficiano di notevoli vantaggi competitivi”.

La soluzione, secondo Dehaze, è una riforma completa non soltanto dei curriculum scolastici, che devono essere maggiormente allineati alle richieste delle aziende, ma anche delle normative che regolano il mercato del lavoro e, forse, persino del nostro atteggiamento complessivo verso il lavoro.

Dato che i giovani di oggi sono la generazione con la migliore istruzione della storia, tale conclusione potrebbe suonare strana.

**“L'istruzione terziaria, per esempio, è in fortissima espansione. Tuttavia, il problema non è che i giovani non stanno apprendendo. Più che altro, in un mondo in movimento rapido e nel quale digitalizzazione e globalizzazione stanno trasformando il lavoro, si registra un disallineamento tra ciò che viene appreso e le competenze che sono richieste”,** spiega Shanthi Flynn, Direttrice Risorse Umane di Adecco Group.

“Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione sono un esempio classico. La domanda è nettamente superiore all'offerta e in media ci vogliono quattro mesi per coprire una posizione ICT. Eppure, da Vienna a Vancouver, i ristoranti sono pieni di camerieri con un dottorato”, osserva Flynn.

**“Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione sono un esempio classico. La domanda è nettamente superiore all'offerta e in media ci vogliono quattro mesi per coprire una posizione ICT. Eppure, da Vienna a Vancouver, i ristoranti sono pieni di camerieri con un dottorato.”**



## Le “competenze trasversali” sono cruciali

Studi accademici, qualifiche universitarie e diplomi superiori rimarranno fondamentali in molte discipline, in particolare quelle scientifiche. Tuttavia, i curriculum scolastici devono essere rivisti e adattati per produrre diplomati in grado di offrire ai potenziali datori di lavoro il giusto mix di competenze.

Alcune di queste saranno “competenze tecniche”, in particolare nelle discipline indicate con l’acronimo inglese STEM e che comprendono scienza, tecnologia, ingegneria e matematica. Tali competenze andranno a soddisfare la crescente domanda di personale esperto in ambito digitale e tecnico. L’indice GTCI, che si basa su un approfondito studio annuale condotto da Adecco Group, dall’istituto INSEAD e dallo Human Capital Leadership Institute di Singapore, evidenzia il ruolo fondamentale dell’istruzione formale, unita a sistemi di apprendimento basati sull’esperienza, nel creare una forza lavoro in grado di aumentare la competitività di un paese.

Senza dubbio, alcuni passi avanti sono stati compiuti. Le scuole primarie di molti paesi stanno facendo progressi nell’aprirsi all’era digitale e nell’insegnare “competenze trasversali”. Ai bambini viene insegnato, per esempio, come creare delle presentazioni e come svolgere attività di gruppo grazie al servizio Documenti Google.

Questi bambini, inoltre, sfruttano strumenti aziendali classici come il metodo “Sei cappelli per pensare” e nel tempo libero utilizzano Musica.lys e iMovies. Tuttavia, queste novità non sono ancora abbastanza coraggiose e non sono state ancora sufficientemente diffuse.

**“Appare evidente come i nostri attuali sistemi di istruzione non siano in grado di stare al passo con le esigenze del**

**mercato. Nel mondo del lavoro, è fondamentale migliorare costantemente le proprie competenze.**

**Affinché ciò diventi realtà, governi e aziende sono chiamati ad agire, ma non basta occuparsi soltanto di competenze tecniche”,** puntualizza Flynn.

In un mondo caratterizzato da interazioni comunicative continue e da cambiamenti rapidi, costanti e imprevedibili, le competenze trasversali contano altrettanto. “Creatività, adattabilità, capacità di risolvere i problemi e capacità di lavorare in gruppo diventano cruciali quando gli scenari cambiano velocemente e le aziende hanno bisogno di gestire l’incertezza”, conclude Flynn.

Nel 2014, presentando per la prima volta l’indice GTCI, gli autori dello studio evidenziarono la necessità di “competenze di conoscenza globale”, ma sottolinearono anche l’esistenza di un preoccupante “divario digitale”, con milioni di persone in tutto il mondo incapaci di compiere anche le più semplici attività informatiche, come l’utilizzo di un mouse. Più in generale, notarono un numero pericolosamente elevato di giovani che concludevano il proprio ciclo di studi secondari con insufficienti competenze linguistiche, matematiche, sociali e di interazione, cioè proprio gli strumenti più importanti per sfruttare al massimo le proprie potenzialità.

Secondo gli esperti, infatti, i datori di lavoro cercano giovani che non siano soltanto dei buoni matematici. **“Sono un grande sostenitore dell’adagio “Assumere per l’atteggiamento e formare per le competenze””,** commenta Dehaze.

# Che cosa è richiesto?

Uno studio dedicato agli atteggiamenti dei candidati e condotto nel 2016 dal Fonds de Formation pour les Intérimaires, un'agenzia belga che sovvenziona strumenti di formazione per lavoratori temporanei, ha messo in evidenza le cinque più importanti competenze trasversali per i giovani: atteggiamento giusto; flessibilità; buone capacità di comunicazione orale; capacità di presentarsi in modo professionale; puntualità. Il 46% circa dei giovani considerati non è stato assunto proprio a causa dell'atteggiamento sbagliato, mentre più del 30% è stato scartato per essere arrivato in ritardo!

**“Altre importanti competenze trasversali comprendono la capacità di adattarsi a condizioni di lavoro molto diverse e in rapida evoluzione”,** aggiunge Dehaze. **“A queste, aggiungerei il desiderio di non smettere di imparare e migliorarsi, la capacità di creare rapporti e di collaborare in modo attivo, la creatività, le capacità di gestione dei conflitti e la capacità di influenzare gli altri”.** Come ultimo, ma assolutamente non meno importante, fattore, Dehaze cita l'apertura alla mobilità. Quest'ambito, che può consentire di perfezionare sia le competenze tecniche che quelle trasversali, comprende la ricerca di esperienze all'estero, lo sviluppo di reti di contatti internazionali e il miglioramento delle competenze nelle lingue straniere.

I giovani, inoltre, devono essere stimolati e guidati nella comprensione di ciò che offre il mercato. Molti non hanno idea dell'abbondanza di posizioni disponibili in campi quali ingegneria, elettronica o informatica. I giovani, infine, devono essere aiutati a cercare e fare esperienze pratiche il prima possibile. Secondo gli esperti, l'idea di guadagnare apprendendo è un potente incentivo.

“È assolutamente necessario cambiare. Ancora oggi non c'è abbastanza istruzione pratica, soltanto molta teoria”, afferma María López, parlando del sistema scolastico spagnolo. “Non credo che in Spagna siamo sufficientemente preparati. Ho molti amici di circa 30 anni che non hanno idea di come proporsi sul mercato”.

Torniamo, allora, alla faticosa domanda: come insegnare queste competenze ai giovani di oggi?

# Alcuni suggerimenti pratici

Il settore privato può offrire alcune risposte, sia agendo in autonomia sia attraverso collaborazioni pubblico-privato con le autorità nazionali.

Adecco Group ha scoperto che, ironicamente, il principale ostacolo che impedisce ai giovani di trovare lavoro è la mancanza di esperienza. **“Al di là dell'istruzione formale, il mercato del lavoro deve offrire ai giovani l'opportunità di acquisire esperienze professionali. I dati sul campo indicano con chiarezza come la mancanza di queste esperienze sia uno degli ostacoli più forti all'ingresso nella forza lavoro”,** osserva Dehaze.

Un impiego temporaneo è un'opzione migliore rispetto alla disoccupazione. **I dati suggeriscono come il lavoro temporaneo possa aiutare i giovani a compiere i primi passi del proprio percorso di carriera e ad avvicinarsi a posizioni permanenti. Grazie a una posizione temporanea, i giovani possono iniziare a costruirsi quell'esperienza che tutti i datori di lavoro cercano.** In Francia, per esempio, i dati mostrano che, dopo un anno di impiego temporaneo, riesce a trovare lavoro il 66% delle persone; in Gran Bretagna, tale dato è pari al 48%. La disponibilità dei giovani ad accettare incarichi flessibili oppure opportunità all'estero è fondamentale per

consentire loro di entrare nella forza lavoro.

Altri dati suggeriscono come la crisi economica in molti paesi dell'Europa meridionale abbia portato a un aumento della mobilità: un numero maggiore di lavoratori si è, infatti, orientato verso regioni con prospettive occupazionali migliori. Tuttavia, queste situazioni sono ancora relativamente rare.

**Adecco Group ha cercato di dare l'esempio. Tra le sue varie iniziative, ricordiamo il programma “Adecco Way to Work”, concepito per aiutare i giovani a trovare una prima esperienza di lavoro, iniziative globali come “Experience Work Day” e “CEO for One Month”, iniziative di livello nazionale e progetti legati ad attività specifiche, in particolare lo sport.**



# Che cosa può fare il nostro settore

Iniziative di questo tipo mostrano come non soltanto Adecco Group, ma i fornitori di soluzioni di forza lavoro in generale possano svolgere un ruolo chiave in quest'ambito. **“Il lavoro delle agenzie non soltanto aiuta le persone a passare dalla disoccupazione all'occupazione, ma costituisce anche un ponte per arrivare a forme di occupazione più durevoli”**, osserva la World Employment Confederation, associazione di settore che riunisce i fornitori di soluzioni di forza lavoro. **“Questa funzione di ponte verso il mondo del lavoro consente di accedere a un'occupazione anche a chi altrimenti non ne avrebbe l'opportunità. Offrendo alle persone un lavoro dignitoso e un punto di contatto con il mercato, i servizi di collocamento privati aumentano l'occupabilità e la mobilità complessive dei lavoratori”**, aggiunge la WEC.

Nel 2012, quasi 36 milioni di persone hanno lavorato per i fornitori di soluzioni di forza lavoro, occupando 11,5 milioni di posizioni a tempo pieno.

In media, tale cifra corrisponde a circa lo 0,9% della popolazione attiva totale. Dato molto interessante, una bella fetta di questi lavoratori era costituita, in media, da giovani, con un 61% di persone con meno di 30 anni. Il fatto che soltanto il 32% avesse precedenti esperienze di lavoro mostra come i fornitori di servizi di collocamento privati possano facilitare la transizione dalla scuola al lavoro e dalla disoccupazione all'occupazione.

Inutile negare che in passato ci siano stati problemi in materia di occupazione temporanea. Ancora oggi, infatti, non tutti i paesi sono del tutto a loro agio con questo concetto e questo nonostante una grande mole di dati mostri come i fornitori di servizi di collocamento privati abbiano svolto negli anni un ruolo importante nel migliorare le condizioni di lavoro. Queste aziende, inoltre, hanno contribuito a ridurre il lavoro illegale e non dichiarato, favorendo le modalità di lavoro che l'ILO definisce “dignitose” e soddisfacendo sempre con il massimo scrupolo i rigorosi criteri stabiliti dalle convenzioni globali di quest'organizzazione internazionale.

Per definire una presunta nuova classe sociale di persone destinate a un'esistenza instabile per colpa delle nuove modalità di lavoro, alcuni critici hanno persino coniato il termine “precarariato”, una curiosa combinazione di insicurezza e as-

senza di prevedibilità. Tali attacchi sono smentiti, ovviamente, dalla fulminea ascesa della cosiddetta “sharing economy”, con aziende innovative e di grande successo come Uber, Deliveroo, ecc., tutte caratterizzate da un nuovo tipo di rapporto con il personale, che funge da fornitore indipendente e che, a quanto pare, è del tutto a proprio agio con questa nuova modalità di lavoro.

Queste aziende, che comunicano, condividono e assumono in modi un tempo inimmaginabili e che sono collettivamente etichettate come “sharing economy”, dal 2012 a oggi hanno visto il proprio valore schizzare alle stelle, con una crescita vicina al 140%. Tra il 2010 e il 2014, gli investimenti in questo settore si sono moltiplicati per 20. Il gruppo di servizi professionali PwC prevede che entro il 2025 il mercato del noleggio tradizionale e la sharing economy avranno più o meno lo stesso valore finanziario.



## Un nuovo rapporto di lavoro

Com'è ovvio, il posto di lavoro tradizionale non sta per estinguersi e molti giovani continueranno a scegliere la stabilità che esso implica. Tuttavia, è chiaro che oggi il mercato richiede maggiore flessibilità e che un crescente numero di giovani sia pronto ad accettare la sfida.

Nel loro approccio al lavoro molti giovani sono, infatti, più mobili e flessibili di quanto lo fossero i loro genitori e nonni. Piuttosto che uno stesso lavoro per tutta la vita, questi giovani preferiscono delle “carriere multiple”, concetto nel quale stabilità e busta paga regolare valgono meno della prospettiva, più ampia e appagante, offerta dal cambiamento e dall'apprendimento costante garantiti da una successione di professioni e posizioni differenti. Queste modalità di lavoro, in effetti, aumentano l'occupabilità a lungo termine dei giovani, aiutandoli ad acquisire competenze diversificate e a costruirsi una corazza “a prova di futuro”, perché la sharing economy obbliga le persone ad abbracciare sperimentazione, innovazione e velocità di cambiamento.

I fornitori di servizi di collocamento privati possono, inoltre, cooperare con i governi, stimolando e rafforzando politiche attive di intervento sul mercato del lavoro e collaborando con le agenzie di collocamento del settore pubblico. **“Una soluzione già collaudata, ma con ulteriori margini di espansione, è l'impiego di fornitori privati per l'erogazione di corsi di for-**

**mazione destinati a sviluppare e migliorare le competenze dei lavoratori e ad aumentarne l'occupabilità”**, osserva Dehaze.

A questo riguardo, aziende come Adecco Group si trovano in una posizione particolarmente favorevole grazie alla loro approfondita conoscenza delle esigenze del mercato, basata su stretti rapporti con i datori di lavoro.

**“I fornitori di servizi di collocamento privati dispongono di conoscenze privilegiate in termini di sviluppi e tendenze occupazionali. Lavorare più a stretto contatto con le agenzie di collocamento pubbliche consentirebbe un'applicazione più veloce ed efficace delle politiche governative, sia di quelle destinate a gruppi a rischio, come i giovani disoccupati, sia di quelle che puntano a migliorare i tassi complessivi di partecipazione al mercato del lavoro”**, aggiunge Dehaze.

Man mano che i rapporti di lavoro classici si trasformano sotto l'azione di tendenze strutturali globali, il ruolo dei fornitori di soluzioni di forza lavoro potrebbe ampliarsi. I dati di settore dimostrano che i paesi con tassi di penetrazione dei fornitori di servizi di collocamento privati sopra la media fanno registrare prestazioni migliori e vantano mercati del lavoro più efficienti rispetto a quelli con sistemi meno sviluppati o con maggiori restrizioni.



# L'apprendistato paga

Uno strumento fondamentale e più formale per offrire ai giovani un'esperienza di lavoro rimane l'apprendistato. Un tempo abituale in tutte le economie sviluppate, negli ultimi anni questa modalità è caduta in disgrazia in alcuni paesi, mentre è rimasta diffusa e apprezzata altrove; oggi, invece, sta tornando in voga quasi ovunque.

Paesi come Germania, Svizzera e Austria, che non hanno mai abbandonato i propri solidi programmi nazionali in materia di apprendistato, fanno registrare un tasso di disoccupazione dei giovani più o meno in linea con quello della popolazione complessiva invece che molto più elevato. Svizzera e Germania vantano rispettivamente tassi di disoccupazione giovanile di appena il 3,6 e il 6,9%.

Tra i numerosi fattori alla base del loro successo, spicca un modello formativo che combina un'istruzione formale di altissimo livello e collaudati programmi di formazione e apprendistato. Governi, aziende e insegnanti lavorano insieme per offrire ai giovani le conoscenze e le esperienze necessarie per aver successo nel mondo del lavoro. Collegando formazione in classe e formazione sul posto di lavoro, i giovani familiarizzano con la tecnologia e imparano a capire il funzionamento di mercati e aziende.

"L'apprendistato è come l'università, ma senza la retta di iscrizione", afferma Tom Perez, Ministro del lavoro statunitense ai tempi dell'amministrazione Obama. Alcuni studi dimostrano che, per ogni dollaro speso per un apprendistato, i datori di lavoro incassano 1,47 dollari in termini di maggiore produttività, minori sprechi e maggiore innovazione.

Del resto, non tutti gli amministratori delegati sono in possesso di una laurea: Sergio Ermotti, che guida UBS, banca svizzera tra le più importanti al mondo, ha iniziato come apprendista. Oggi è uno degli amministratori delegati più rispettati nel settore bancario. Parlando della propria esperienza di

apprendista in occasione di un evento della GAN (Global Apprenticeships Network), Ermotti racconta: "Non soltanto ho capito che lavorare in una banca era qualcosa che mi piaceva, ma sono probabilmente maturato in modo più veloce rispetto ai miei coetanei che stavano ancora studiando e il motivo è che sono entrato in contatto prima con il mondo adulto".

Tra i tanti ambasciatori della GAN, spicca Stephan Howeg, Responsabile marketing e comunicazione di Adecco Group, anch'egli ex apprendista. **"Alla fine del mio apprendistato, sono diventato un meccanico certificato. Quei quattro anni di formazione sono stati cruciali per la mia personalità e la mia carriera professionale successiva. Quello che ho imparato all'epoca mi guida ancora oggi"**, afferma Howeg.

**"L'apprendistato è stato senz'altro il trampolino di lancio per tutti i traguardi che ho raggiunto dopo. Fare esperienza e assumersi responsabilità fin da ragazzi è fondamentale. Quest'esperienza mi ha consentito di tastare il terreno e di capire qual era il mio percorso di carriera. In seguito, ho conseguito una laurea e un master in storia, filosofia e sociologia, sempre lasciandomi guidare dal cuore e facendo ciò che mi piaceva"**.

Com'è ovvio, non esiste una ricetta unica per migliorare le prospettive occupazionali dei giovani. Inoltre, le tendenze economiche e sociali globali potrebbero pian piano erodere la posizione e lo status del tradizionale modello lavorativo basato sulla ricerca di un datore di lavoro per tutta la vita, in favore, invece, di un modello molto più complesso e variegato. Tuttavia, a prescindere dal datore di lavoro o dallo specifico contratto di lavoro, alcuni requisiti di base rimangono validi. Una combinazione di competenze tecniche e competenze trasversali è fondamentale sul posto di lavoro, di ieri o di oggi che sia, e Adecco Group sarà sempre al fianco delle persone di talento e buona volontà.

## Informazioni su Adecco Group

Adecco Group aiuta le economie a crescere e le società a prosperare grazie all'energia del lavoro. Ogni anno, offriamo opportunità di carriera e servizi di orientamento e consulenza a più di 1 milione di persone in oltre 60 paesi. Grazie ai nostri marchi globali, che comprendono Adecco, Badenoch & Clark, Lee Hecht Harrison, Modis, Pontoon e Spring Professional, siamo i leader mondiali nel fornire alle organizzazioni personale temporaneo, personale permanente e tutte le soluzioni di transizione di carriera, di sviluppo dei talenti e di esternalizzazione di cui queste organizzazioni hanno bisogno per affrontare i cambiamenti e raggiungere il successo che cercano.

Adecco Group è una compagnia Fortune Global 500 con sede a Zurigo (Svizzera) e oltre 33.000 dipendenti a tempo pieno in 60 paesi e territori di tutto il mondo. Adecco Group AG è registrata in Svizzera (ISIN: CH0012138605) e quotata nella borsa svizzera SIX (ADEN).






---

THE ADECCO GROUP

The Adecco Group  
[www.adeccogroup.it](http://www.adeccogroup.it)

 @adeccogroupita



The Adecco Group



@theadeccogroupitaly

---

Adecco

 Badenoch  
& Clark

LEE HECHT  
HARRISON

MODIS

pontoon

Spring  
Professional