



## Giovani e imprese Crescere insieme



# **Giovani e imprese Crescere insieme**



Coordinamento redazionale e *case histories* a cura di **Carmelo Greco**.

Si ringraziano per la collaborazione alla stesura del presente documento i membri della **Commissione Lavoro Cdo**. Un ringraziamento particolare va a Roberto Corno, Diego Fea e Michelangelo Penna per il contributo delle pagine 10-19 e per le schede tecniche riportate in appendice.

Foto di copertina: Corbis

## INDICE

<b>Introduzione</b>	5
<b>Lavoro e giovani: un incontro possibile?</b>	9
Le cause della disoccupazione giovanile e alcuni suggerimenti per contrastarla	10
Cdo per il lavoro, uno strumento utile per far incontrare aziende e candidati	20
<b>Storie di imprese e imprenditori che investono sui giovani</b>	23
• Tecnomatic Group	24
La dignità del lavoro manuale, oltre le tendenze del momento	
• Pianoforte Holding	28
Cercansi giovani di talento, no svogliati e perditempo	
• Sapin	31
Se i «ragazzini» portano nuova linfa in fabbrica	
• Equipe Ornella	34
Le professioni del futuro che sino a ieri facevamo	
• Bruno	37
Una passione per l'elettronica che dura da settantasei anni	
• Top Food	40
Gli chef di domani fioriscono a Torino	
• Imago Pubblicità	43
Il posto fisso, un miraggio quasi come fare il calciatore	
<b>La formazione è servita: come si diventa ristoratori</b>	46
• Ristoranti Didattici	47
La rete che fa apprendere attraverso l'esperienza	
• Gemeaz Cusin	50
Quel fascino e quella nobiltà di un «mestiere materiale»	
• Pasticceria Giocosi	54
Certi luoghi che insegnano l'arte di vivere ai ragazzi	
• Il video	57
Uno per uno fa mille volte uno	
<b>Conclusioni</b>	58
<b>Appendice</b>	59
Le forme e i contratti per inserire i giovani in azienda	



# Introduzione

Mario lavora da un anno in un'azienda che produce meccanica di precisione. Quando aveva quindici anni ha interrotto gli studi perché della scuola "non ne voleva sapere" ed è diventato una delle persone che le statistiche chiamano *Neet*. Provenendo da una famiglia disagiata non ha trovato nessun sostegno per formarsi e per cercare lavoro, poi qualcuno è riuscito a convincerlo a frequentare una scuola professionale. Dopo qualche resistenza iniziale ha cominciato a studiare, ma soprattutto durante il periodo di stage in azienda si è sempre di più coinvolto e ha preso man mano gusto al lavoro. Alla fine della formazione triennale l'imprenditore l'ha assunto sia per le sue capacità tecniche e professionali sia per l'alto livello di motivazione.

Questa storia non è così eccezionale come si pensa. Ce ne potrebbero essere molte di più. Basterebbe imparare dall'esperienza di Mario. Gli insegnanti di quella scuola hanno svegliato in lui il desiderio di essere utile, di esprimere le proprie capacità, di vivere relazioni positive. E il contrasto con il disagio familiare lo ha reso ancora più grato per questa opportunità, prima rifiutata e poi abbracciata con la coscienza di poter costruire la propria vita.

Tanti adulti potrebbero imparare da Mario: quelli che vivono il lavoro come un puro obbligo, quasi come una condanna, oppure quelli che si esaltano nei momenti di successo per esaurirsi poi di fronte al primo problema. Potrebbero imparare che il lavoro è la possibilità di scoprire se stessi e i propri talenti, di acquisire capacità e conoscenze, di maturare anche umanamente crescendo in ciò che una volta

veniva chiamata virtù. In un mondo che tende a ridurre il lavoro a un pedaggio da pagare per arrivare al tempo “libero” o a una effimera autoaffermazione, è urgente riscoprire con Mario che il lavoro, come espressione di sé e del proprio desiderio di essere utile a sé e agli altri, è un bene. Per tutti.

**Con il presente documento**, Cdo vuole sostenere imprenditori e manager nel loro impegno ad aprire le porte delle proprie aziende ai giovani e, al contempo, a favorire per i giovani stessi una formazione adeguata. Ciò di cui tanti giovani hanno bisogno è l’incontro con persone che, con l’autorevolezza del maestro, risvegliano in loro il desiderio nascosto, e forse incrostato, di mettersi in gioco anche attraverso il lavoro. Appellarsi a una imposizione doveristica e probabilmente accusatrice è sicuramente insufficiente per suscitare un’esperienza positiva e per vincere quella fragilità che spesso caratterizza i nostri ragazzi.

Sappiamo bene quante siano le difficoltà che bisogna affrontare per seguire questa strada.

L’itinerario proposto in queste pagine parte quindi dai dati, molto preoccupanti, sulla disoccupazione giovanile, individuando le cause specifiche di questo fenomeno in Italia e le possibili linee di riassetto del mercato del lavoro. Cdo continua a impegnarsi per una maggiore flessibilità del mercato del lavoro in entrata e in uscita, correlato alla sicurezza necessaria per evitare disagi personali e sociali.

**Poi esistono le tante difficoltà** che incontrano le imprese in un mercato globale sempre più competitivo e in cui agli aspetti di crisi connessi alla congiuntura attuale si sommano a quelli strutturali. C’è bisogno di cambiare e per questo c’è bisogno dei giovani, che da sempre sono il motore del cambiamento. Per questa ragione proponiamo nella seconda parte diverse esperienze di imprenditori che hanno dato lavoro ai giovani scoprendo che questo impegno era una opportunità non solo per i giovani ma anche per l’azienda stessa. Era una possibilità di far crescere l’impresa insieme ai giovani. Queste testimonianze non enfatizzano un

impeto emotivo "giovanilistico", ma descrivono con realismo percorsi possibili, spesso impegnativi, ma legati a una soddisfazione personale e professionale.

Una ulteriore difficoltà si presenta a livello contrattuale. Ci sono tante e diverse possibilità, che vengono riportate sinteticamente in appendice, per permettere, soprattutto alle piccole e medie imprese, di scegliere la forma contrattuale più idonea al caso specifico. Questa diversità non deve nascondere però che esiste una via maestra che consente ai giovani di entrare nel mondo del lavoro: l'apprendistato. Il giovane deve avere la possibilità di imparare, di acquistare quel bagaglio di competenze che, se non garantiscono un posto fisso, certamente favoriscono una occupazione stabile. Non c'è infatti occupazione se non c'è occupabilità. Si sta lavorando a tutti i livelli alla riforma dell'apprendistato e Cdo si impegna perché questa modalità possa trovare una forma sempre consona sia alle esigenze formative dei giovani sia a quelle produttive delle imprese. In questo contesto è utile ricordare che la denigrazione del lavoro manuale non è segno di una civiltà avanzata, ma piuttosto del suo declino. Il manufatto, anche nella sua natura di servizio, è sempre stato una delle espressioni più significative della creatività umana. Proprio la riscoperta del lavoro manuale ci conduce a una ulteriore riflessione. A livello di sistema i dati Excelsior-Unioncamere ci dicono che ci sono tanti posti di lavoro che restano vacanti perché mancano professionalità adeguate, che afferiscono in gran parte ad attività che richiedono competenze tecniche e operative. Non è un caso che Mario, come tanti altri giovani, sia arrivato al lavoro proprio attraverso un percorso di formazione professionale. Occorre dunque che l'affronto dell'emergenza educativa riscopra e valorizzi questo percorso di studi. Da troppi anni, a livello istituzionale, alle parole non seguono i fatti. La formazione è poi la più importante risorsa per chi perde il lavoro ed è per questo che nessuna flessibilità in uscita sarà realizzabile senza un potenziamento di questo canale. Certo, c'è molto da innovare anche nella formazione professionale, ma nel nostro Paese, soprattutto per la fascia dei giovani, continua a dimostrarsi efficace, in continuità con una storia che dura da più di un secolo.



**La riscoperta del lavoro** come un bene per la persona è legata alla riscoperta dell'impresa come bene per la società. La crisi che stiamo attraversando è causata in gran parte da una sottomissione della vita economica a logiche meramente finanziarie, dove il profitto non è più uno strumento, pur decisivo, ma diventa obiettivo esclusivo, minando alla radice lo scopo di una impresa forte e ben posizionata sul mercato, con prospettive di medio-lungo termine e con prodotti e servizi innovativi e sostenibili.

Ricongiungere il bene della persona, il bene dell'impresa e il bene della società attraverso il lavoro nella sua dignità originale è possibile, anche se non facile. Aiutare oggi i giovani in un percorso educativo che li porti a lavorare bene permette loro di riscoprire la ricchezza dei propri talenti e contribuisce a costruire quella ricchezza sociale che è indispensabile per sviluppare una economia al servizio di tutti. Persona e impresa restano il binomio su cui puntare per vincere le sfide che abbiamo davanti. Chi vuole crescere con Mario aiuta tutti, anche le future generazioni.

**Bernhard Scholz**

*Presidente Compagnia delle Opere*

# Lavoro e giovani: un incontro possibile?



# Le cause della disoccupazione giovanile e alcuni suggerimenti per contrastarla

## Il contesto di riferimento

La disoccupazione giovanile in Italia è un fenomeno in preoccupante ascesa.

Già verso la metà degli anni 90 il tasso di disoccupazione dei giovani aveva superato il 30%, dopodiché però era sceso raggiungendo il 20% nel 2007. Negli ultimi anni, a causa soprattutto delle conseguenze della crisi finanziaria che ha investito i mercati occidentali, si è registrato il ritorno ai tassi di disoccupazione dei primi anni 90.

Ancora più grave, oggi si assiste anche tra i giovani all'aumento della disoccupazione di lunga durata (cioè superiore ai 12 mesi) che, dopo essersi attestata attorno al 5% per tutti gli anni 90, ha subito un brusco rialzo raggiungendo il 13% nel 2011.

In questo scenario s'inserisce un altro fenomeno preoccupante, quello dei giovani che non hanno un'occupazione e non sono inseriti in percorsi scolastici o formativi (*Neet, Not in Employment, Education and Training*). Secondo le stime Eurostat del 2010, il 12,8% dei giovani<sup>1</sup> residenti in Europa, ossia circa 7,5 milioni di ragazzi, si trova in questa condizione. I numeri più consistenti si registrano in quei Paesi già afflitti da alti tassi di disoccupazione giovanile come l'Italia (19,2% di Neet), Irlanda (18,4%) e Spagna (16,9%), mentre la percentuale più bassa si riscontra in Olanda (4,9%), Danimarca (5,8%), Svizzera (5,8%) e Svezia (7,5%).

<sup>1</sup> La ricostruzione dimensionale dell'universo dei Neet è differente in accordo alle metodologie usate dai più autorevoli organismi a livello nazionale e internazionale. Per i confronti a livello europeo si è scelta la classificazione Eurostat che comprende i giovani di età compresa tra i 15 e i 24 anni che non lavorano, non studiano e non frequentano corsi di formazione. Per i confronti fra le aree dell'Italia si fa riferimento all'Istat che ha esteso il target fino ai giovani di 29 anni.

Secondo l'Istat i Neet in Italia erano due milioni nel 2009, nel 2010 sono saliti a 2,1 milioni e nel 2011 hanno raggiunto quota 2,2 milioni, ossia il 23,4% della popolazione giovanile tra i 15 e i 29 anni.

Il fenomeno dei Neet assume dimensioni diverse sul territorio nazionale: il tasso di giovani Neet arriva infatti nel Mezzogiorno al 30,9%. Se nelle regioni del Nord italiano, soprattutto in Veneto e Lombardia, i tassi di disoccupazione giovanile, pur essendo comunque elevati, sono in media con quelli delle regioni europee più avanzate a livello economico, quelle del nostro Mezzogiorno fanno registrare tassi di disoccupazione e inattività davvero preoccupanti. Il trend è tuttavia in aumento anche nelle regioni dell'Italia settentrionale in cui la crisi ha avuto un forte impatto; la base manifatturiera presente in quest'area potrebbe garantire una ripresa futura, ma purtroppo in tempi non molto brevi.

Un altro dato significativo è quello della prevalenza della componente femminile rispetto a quella maschile (il tasso di Neet si attesta al 19,3% tra i maschi, mentre ha raggiunto il 24,9% per le giovani): non è che una conseguenza, amplificata, della disparità del mercato del lavoro italiano, caratterizzato da scarso supporto alla conciliazione tra lavoro e cura familiare.

Una disparità, tra i Neet, è anche riscontrabile in base ai diversi livelli di istruzione: si registra un maggior numero di Neet fra gli individui che hanno una bassa scolarizzazione. Tra i giovani che hanno conseguito al massimo la licenza media inferiore i Neet sono il 23,4%, tra quelli che hanno un diploma di scuola secondaria superiore sono il 21,3%, mentre sono Neet il 19,8% dei giovani che hanno conseguito una laurea (quest'ultimo fenomeno è molto più rilevante nelle regioni del Mezzogiorno).

Infine, è da sottolineare che i 310mila Neet stranieri rappresentano circa un terzo della popolazione straniera di età compresa fra i 15 e i 29 anni (nel solo periodo 2009-2010 il numero di Neet immigrati è cresciuto del 18%).

Il mero dato statistico, tuttavia, non è sufficiente a descrivere il fenomeno dei giovani che, pur non frequentando alcun percorso di istruzione o formazione, non si muovono attivamente nel mercato del lavoro. È una riduzione e un errore conside-

rare semplicisticamente i Neet come un gruppo di individui passivamente in attesa di un'opportunità proveniente da un soggetto esterno e non disposto a lavorare o a impegnarsi in percorsi di riqualificazione; la maggior parte di questi giovani, infatti, ha compiuto di recente azioni di ricerca attiva di lavoro e si dichiara disposta a lavorare. È anche vero che col protrarsi della crisi i tempi di uscita dalla condizione di Neet sono aumentati. I giovani che entro un anno abbandonano questa condizione diminuiscono continuamente e più aumenta l'età, più è difficile uscirne: è evidente come un'assenza prolungata dai circuiti formativi o lavorativi renda sempre più difficile il reinserimento, accrescendo quindi la disoccupazione di lunga durata ed esponendo i ragazzi al rischio di esclusione sociale.

Nel medesimo tempo si registra un fenomeno parallelo e apparentemente paradossale, ossia quello di imprese, specie di piccole e medie dimensioni, che hanno difficoltà a trovare persone, anche giovani, preparate e motivate, in grado di ricoprire posizioni tecnico-operative o di iniziare percorsi formativi *on the job*. Nel corso del 2011, su circa 595mila assunzioni realizzate dalle imprese italiane, circa il 20% (171mila) è risultato di difficile reperimento per le imprese. Nello stesso anno si sono rivelati addirittura introvabili 57mila lavoratori, a causa della mancanza di persone che esercitavano quella determinata professione. Le stesse aziende hanno dichiarato che nel 41% dei casi sarebbero risultati idonei anche giovani appena usciti dal percorso formativo e che il 29% delle posizioni vacanti era destinato a giovani sotto i 35 anni. Sono mancati all'appello muratori, camerieri, addetti alle vendite, autisti di mezzi pesanti, elettricisti, idraulici, ma anche neo laureati, specie in discipline tecnico-scientifiche. In base ai dati Excelsior-Unioncamere, i tempi per il reclutamento di queste figure sono stati in media di 4,2 mesi, arrivando per alcune professionalità (tecnici) a 12 mesi.

### **Quello che manca non è il lavoro, ma i lavoratori**

Quali allora le cause che ostacolano l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro?

Lo scenario nazionale si presenta abbastanza complesso e articolato, caratterizzato com'è da forti divari a livello territoriale e contrattuale. Tuttavia si possono

## L'elevato livello di protezione del mercato del lavoro italiano comporta alti costi che finora sono stati pagati quasi solo dalla componente giovanile.

identificare diversi problemi comuni, alcuni di tipo storico, altri legati alla crisi di settori produttivi che un tempo assorbivano molta manodopera e che ora non sono più competitivi sui mercati internazionali, e infine altri legati a riforme del lavoro attuate male o in maniera incompleta.

Una prima causa della difficoltà di accesso al lavoro dei giovani è l'elevata protezione del mercato del lavoro italiano. Come ha sottolineato anche l'Ocse, i mercati che tutelano maggiormente il lavoro, disincentivando il ricambio e il *turnover*, sembrano essere più esposti alla presenza di significativi fenomeni di disoccupazione giovanile. L'elevato livello di protezione del mercato del lavoro italiano comporta alti costi che finora sono stati pagati quasi solo dalla componente giovanile. Nei decenni passati sono stati fatti dei tentativi di riforma per transitare verso un modello di *flexicurity*: le riforme del mercato del lavoro introdotte prima dal "pacchetto Treu" e poi dalla cosiddetta "Legge Biagi" hanno ridotto nel breve periodo il tasso di disoccupazione ma hanno, al tempo stesso, provocato una spaccatura sostanziale fra le categorie di lavoratori più tutelate e i nuovi arrivati.

Attualmente, il sistema di tutele basato principalmente sulle politiche passive (cigo, cigs e cig in deroga) si è rivelato efficiente nel breve periodo, limitando il tasso di disoccupazione generale e sostenendo la tenuta del tessuto sociale, ma non ha giovato a chi si affaccia al mondo del lavoro e all'economia italiana in generale (aumento del debito, impossibilità di investire in nuovi settori economici, diminuzione delle nascite e "fuga dei cervelli" sono solo alcune delle conseguenze più negative). Sembra necessario pertanto riuscire a trovare un equilibrio fra l'eccessiva protezione e la totale deregolamentazione del mercato del lavoro (che non ha ugualmente giovato ai lavoratori, come accaduto negli Usa).

Una seconda, grave, causa delle difficoltà occupazionali dei giovani è il *mismatch*

tra domanda e offerta di lavoro. La scarsa corrispondenza tra domanda e offerta di lavoro cui abbiamo fatto cenno nel precedente paragrafo è una delle cause più dibattute per spiegare il fenomeno. Le indagini Excelsior-Unioncamere dimostrano infatti come una quota estesa delle previsioni di assunzione da parte delle imprese non trovi soddisfazione sul mercato per mancanza di competenze tecnico-professionali e di adeguate motivazioni a mansioni operative o artigianali.

Questo spiega un fenomeno preoccupante e in forte crescita che in parte dà ragione del disallineamento, ossia il fenomeno della stratificazione dei percorsi formativi che pone i percorsi liceali al primo posto e i percorsi tecnici come scelta di ripiego o di secondo piano. Negli ultimi due decenni i percorsi dell'istruzione e formazione professionale sono stati considerati come una scappatoia per studenti che non avevano possibilità di successo nella scuola. Oggi, invece, diventa indispensabile investire su percorsi che propongano un'alternanza studio-lavoro, in modo da ridurre l'età media dei giovani che entrano per la prima volta in contatto con il mondo del lavoro, e su una formazione tecnica post diploma (Its e Ifts) che formi tecnici con competenze di livello più alto e più in linea con i settori maggiormente innovativi (per esempio, le tecnologie più avanzate o le energie verdi).

### **Un *matching* difficile fra chi cerca e chi non trova**

Le fila dei Neet sono ingrossate anche dall'alto numero di giovani che abbandonano prematuramente la scuola (fenomeno dei cosiddetti *Early School Leavers*). Molto spesso l'attenzione dei principali mass media si concentra sui giovani in possesso di alti livelli di scolarità e di istruzione terziaria, che hanno investito molto tempo e denaro nell'istruzione, ma che non trovano lavoro o che sono occupati in impieghi dequalificanti rispetto al loro titolo di studio. Per quanto sia degno di attenzione, questo sembra essere un fenomeno che riguarda solo una contenuta proporzione della popolazione giovanile. Infatti, tutte le analisi del fenomeno (Ocse, Istat, Svimez) dimostrano che la maggior parte dei giovani disoccupati italiani è in possesso al massimo della licenza media e che esiste una correlazione fra il basso livello di istruzione e la possibilità per un giovane di diventare Neet.

L'Italia si colloca al quarto peggior posto fra i paesi dell'Unione europea a 27 in termini di percentuale di giovani (prevalentemente maschi) che abbandonano prematuramente gli studi. Peggio di noi fanno solo Malta, Portogallo e la Spagna che, non a caso, è il Paese che fa registrare il tasso di disoccupazione giovanile più elevato (42 %).

Un ulteriore elemento di difficoltà per un efficace *matching* tra lavoro e giovani è da imputare alla bassa interazione fra i giovani e il lavoro durante il percorso scolastico. Infatti se, come è riconosciuto all'unanimità, i nostri percorsi scolastici e universitari risultano di buona o ottima qualità, spesso la formazione erogata risulta di tipo "accademico" e astratto rispetto alle esigenze delle aziende. Secondo l'Istat, nel secondo semestre 2009 solo un giovane su tre di età compresa fra i 15 e i 34 anni è stato impegnato in un tirocinio, in uno stage, in un periodo di apprendistato o ha avuto un'esperienza lavorativa retribuita durante il periodo scolastico. Per limitare almeno in parte questo fenomeno, sin dal 1997 sono stati introdotti in Italia i tirocini formativi post laurea e post diploma, percorsi durante i quali i giovani vengono inseriti in azienda proprio con l'obiettivo di integrare e adattare le competenze acquisite nel percorso scolastico con le esigenze e i condizionamenti operativi delle imprese e delle loro organizzazioni. Nel corso del 2011 sono stati organizzati circa 311mila tirocini, il 12% dei quali è stato trasformato in rapporto di lavoro.

Da ultimo, per spiegare questo fenomeno va messa in rilievo la scarsa efficacia dei sistemi di incontro fra domanda e offerta di lavoro. L'Italia offre, al pari di tutti i Paesi avanzati, una ricca scelta di strumenti che va dai servizi pubblici (Centri per l'impiego) ai servizi privati (Agenzie per il lavoro, società di ricerca e selezione e, in alcuni casi, consulenti del lavoro), fino agli strumenti *on line* pubblici (Cliclavoro) e privati (si pensi ai numerosi siti che offrono lavoro disponibili sulla rete)<sup>2</sup>. Tuttavia gli italiani sembrano preferire il ricorso allo strumento meno efficace e meno

<sup>2</sup> Anche la Compagnia delle Opere, attraverso **Cdo per il lavoro** (si veda l'articolo successivo), ha messo a disposizione un sistema web molto evoluto per agevolare l'incontro fra imprese alla ricerca di collaboratori e candidati. A tale strumento si accede collegandosi al sito [www.cdo.org](http://www.cdo.org).



efficiente, il “passaparola”. Una recente ricerca Eurostat conferma questo trend, asserendo che nel 70% dei casi il *matching* tra domanda e offerta di lavoro avviene attraverso la rete amicale o professionale. Questa abitudine (per la verità non solo italiana) è particolarmente diffusa nel nostro Paese anche in ragione della limitata dimensione delle imprese, che in più del 95% dei casi non arriva a 10 dipendenti: ciò significa imprenditori e manager con poco tempo e scarsa attitudine a utilizzare strumenti professionali dedicati alla ricerca dei collaboratori e con scarsa capacità di selezionarli. Questo si rivela un ulteriore ostacolo per i giovani che, sia per ragioni anagrafiche sia per motivi geografici, spesso non fanno parte delle reti amicali e professionali e quindi non vengono intercettati dalle imprese in cerca di nuovi collaboratori.

### **Spunti di intervento per modificare la situazione esistente**

Quali azioni dovrebbero essere sviluppate a breve e medio termine per cercare di affrontare i problemi descritti e costituire un punto di partenza dal quale iniziare a ripensare le politiche per il lavoro e la formazione in Italia?

Tra le numerose azioni specifiche che si stanno disegnando e prospettando, tratteggiamo qui le linee di intervento principali.

- 1. Per l’inserimento dei giovani** nel mercato del lavoro la strada principale è la valorizzazione del contratto di apprendistato, in tutte le tre forme in cui è stato articolato nella recente riforma che lo sta riguardando, con la partecipazione di tutti gli attori istituzionali e sociali<sup>3</sup>. Il processo di miglioramento, tuttora in atto, di questa forma di rapporto tra il giovane e l’impresa è pienamente condivisibile e deve essere sostenuto e accelerato nella misura in cui è volto a semplificare le procedure e, soprattutto, a valorizzare la dimensione formativa di questo periodo iniziale di lavoro. I Paesi Ue che maggiormente usano il sistema duale - che integra,

<sup>3</sup> Le basi di questa riforma sono l’Intesa fra Stato, Regioni e Parti Sociali del luglio 2011 e il decreto legislativo del 14 settembre 2011, n. 167 (Testo Unico sull’apprendistato).

cioè, come nell'apprendistato, teoria e pratica, formazione e lavoro - presentano tassi di disoccupazione giovanile contenuti e non molto dissimili da quelli degli adulti. Di conseguenza, in questi Paesi (Germania, Svizzera, Paesi Bassi e Austria) è molto basso anche il numero di giovani Neet, sotto il 10% della popolazione di età compresa tra i 15 e i 24 anni.

Il contratto d'apprendistato, anche in Italia, può rappresentare il contratto unico di inserimento lavorativo per i giovani, come già succede in Germania. Tuttavia per diffondere questo istituto non bastano solo la volontà del legislatore e gli incentivi fiscali: è necessaria anche la disponibilità da parte dei datori di lavoro a impegnarsi in un contratto che ha natura di investimento, cioè rappresenta un'assunzione di responsabilità significativa nel medio-lungo periodo, ma può restituire la costruzione di un "capitale umano" davvero adeguato alle esigenze dell'impresa e partecipa della sua ripresa. Basti pensare che il fenomeno dell'invecchiamento della popolazione (già oggi l'età media italiana, tra le più avanzate al mondo, è di 43 anni, nel 2025 sarà di 47 anni) porta con sé una diminuzione strutturale della produttività, dato che le persone in età più avanzata hanno tassi di assenteismo più elevati e minore flessibilità operativa e concettuale. Pertanto diventa strategico, soprattutto in Italia dove il numero di persone giovani risulta in costante calo rispetto agli anziani, dotarsi di nuovi collaboratori e realizzare adeguate politiche di *retain* per trattenere i giovani lavoratori.

- 2. Occorre porre fine alla separazione**, molto schematica e ormai del tutto inadeguata, fra "l'età dello studio" e "l'età del lavoro": nei Paesi con dinamiche virtuose, più del 50%-60% dei giovani ha avuto un contatto con il mondo del lavoro negli anni della scuola secondaria superiore, senza aspettare il termine degli studi per inviare il proprio curriculum a un'azienda. Stage, tirocini e contratti d'apprendistato vanno promossi già a partire dal percorso formativo come validi punti di partenza per la creazione e lo sviluppo di una professionalità spendibile sul mercato. L'istruzione tecnica

di qualità è fondamentale per la ripresa del settore manifatturiero che ha da sempre caratterizzato il successo del made in Italy. La formazione professionale, inoltre, non svolge una funzione irrinunciabile solo nei confronti del mercato del lavoro, creando le figure professionali richieste dalle imprese; la formazione nel lavoro e attraverso il lavoro, come si documenta più avanti, è strumento educativo fondamentale per tutti i giovani, a partire da quelli più a rischio di esclusione sociale.

**3. Il riavvicinamento tra giovani e mercato del lavoro** richiede un nuovo modello partecipativo fra governo, parti sociali e imprese. Nei mercati del lavoro che hanno reagito meglio alla crisi sistemica, imprese e sindacati operano insieme con e nelle scuole, negli istituti professionali e nelle agenzie formative, che in questo modo adattano più precisamente i loro interventi alle effettive esigenze del mercato.

La formazione pertanto deve diventare una parte importante, se non fondamentale, della vita di un'impresa che ha interesse a sviluppare il proprio capitale umano. In questo modo le aziende possono svolgere anche una funzione educativa, contribuendo allo sviluppo e al consolidamento del senso di responsabilità e del valore del lavoro, fondamenta irrinunciabili della costruzione economica e sociale. Oggi, fra l'altro, vi sono numerose opportunità di finanziare la formazione in azienda, a partire dai Fondi interprofessionali. Per esempio, molti imprenditori non sono consapevoli del fatto che ogni mese accantonano lo 0,30% del monte salari con il versamento dei contributi obbligatori e che questo accantonamento è utilizzabile attraverso i fondi per finanziare la formazione, con particolare riferimento ai lavoratori più giovani e in apprendistato.

**4. Un ruolo importante nell'accompagnamento dei giovani** nella loro transizione al lavoro, ma anche nel sostenere le imprese nella loro capacità di accoglierli e "farli crescere", può essere svolto da tutti gli operatori

del mercato del lavoro, in particolare dalle Agenzie per il lavoro. Le più dinamiche sono uscite da tempo da un ruolo di mera intermediazione e oggi operano attivamente per promuovere un incontro intelligente e mirato tra domanda e offerta. Non solo ormai più del 30% delle missioni di lavoro temporaneo si trasformano in rapporti di lavoro stabile a tempo indeterminato, ma le stesse Agenzie assumono in alcuni casi lavoratori in apprendistato da inviare alle imprese. Anche gli altri operatori possono essere valorizzati di più, in maniera tale da porsi come alternativa efficace al semplice “passaparola”. Inoltre, gli strumenti web dedicati all’intermediazione possono costituire una fonte preziosa per persone e imprese, in grado come sono di abbattere i limiti di tempo e spazio degli altri strumenti tradizionali. In ogni caso, è quanto mai urgente la creazione di un sistema comunicativo adeguato tra domanda e offerta che si ponga nel mercato del lavoro come una vera e propria infrastruttura informativa.

- 5. Infine, occorre porre mano,** certamente, anche al sistema di welfare state nel suo complesso, per renderlo più leggero, ma non per questo meno protettivo nei confronti di chi è stato espulso o rischia di essere estromesso dal mercato del lavoro. Questo richiede che da ogni parte sia anche sostenuto, come investimento, il continuo miglioramento qualitativo della formazione professionale. Se tutti convengono sulla necessità di sostenere i lavoratori nei periodi di inattività, è essenziale che tale sostegno sia collegato alla effettiva frequenza di corsi di formazione che migliorino l’occupabilità accrescendo le competenze e, al contempo, sia associato alla dimostrazione dell’effettiva disponibilità a rimettersi in gioco e a investire sul proprio rafforzamento o riconversione professionale.

## Cdo per il lavoro, uno strumento utile per far incontrare aziende e candidati

L'emergenza occupazione è uno dei temi sui quali Compagnia delle Opere sta cercando di dare il suo contributo in modo semplice ma sistematico. Per questo motivo è nato Cdo per il lavoro, uno strumento realizzato in collaborazione con il portale di *recruiting* JobGenius, a cui si accede direttamente dalla home page del sito [www.cdo.org](http://www.cdo.org) cliccando sull'omonimo banner. Offre servizi gratuiti sia alle persone in cerca di occupazione, alle quali viene data la possibilità di valorizzare il proprio percorso professionale e le proprie competenze, sia alle aziende, che possono trovare facilmente i profili più centrati per le proprie esigenze ricercando nel database con una pluralità di criteri e filtri, tra cui quelli relativi alle competenze e allo status occupazionale. Non si tratta di un classico contenitore di curricula, quanto di un modo innovativo per accelerare domanda e offerta di lavoro e facilitare il processo di selezione del personale.

Un modo che, fra l'altro, utilizza tutte le risorse di comunicazione contemporanee - dai social network all'inserimento di presentazioni video - ma, soprattutto, che si fonda su una cultura del mercato del lavoro il più possibile moderna, che punta a migliorare il *matching* lavorativo a favore dell'occupazione di qualità. Non è un caso che Cdo per il lavoro, per esempio, contenga le definizioni e le spiegazioni puntuali dei vari termini tecnici che hanno a che fare con il mercato del lavoro. Se ci si dovesse servire di una parola per sintetizzare un tratto distintivo di questo strumento, sarebbe "velocità": velocità di consultazione, di impiego, di informazione.

Basti pensare che Cdo per il lavoro permette di individuare il contratto più adatto (tra gli oltre 30 presenti nel nostro ordinamento) grazie a un motore di

ricerca "intelligente" e consente contemporaneamente di calcolare all'istante il costo lordo/netto a beneficio di aziende e candidati, con gli eventuali risparmi connessi all'utilizzo di forme agevolate.

## **Un sistema evoluto di selezione del personale**

«Questa caratteristica - spiega Roberto Corno, titolare dell'omonimo studio che ha dato vita a JobGenius - è integrata con la possibilità di fare ricerche basate su criteri multipli e sui desiderata dei candidati. In pratica è come avere un consulente del lavoro sempre vicino, a portata di mouse. È un prodotto pensato e realizzato appositamente per Cdo con l'obiettivo di ottimizzare l'attività che già oggi le sedi locali e altre associazioni collegate svolgono in tutta Italia».

Ma come funziona Cdo per il lavoro? «Chiunque cerchi lavoro - continua Corno - può, da solo o assistito da una sede locale oppure da un Centro di solidarietà, creare on line il proprio profilo professionale completo di portfolio delle competenze, a cui si aggiungono una serie di altri dati (stato occupazionale, richieste, desideri o limitazioni per il futuro lavoro ecc.) che servono a rendere il più possibile precisa e interessante la candidatura. Il profilo così creato viene messo automaticamente a disposizione di tutte le aziende associate alla Compagnia delle Opere, che gratuitamente possono accedere a questo database. L'azienda può effettuare ricerche in base ai criteri che preferisce grazie al sistema Cem (Competence Evaluation Model), sviluppato in esclusiva da JobGenius. In questo modo può anche individuare le forme di contratto migliori con riferimento a quel "certo" candidato, calcolando subito il costo lordo/netto». La differenza sostanziale con i motori di ricerca specializzati nell'incrocio di domanda e offerta è che Cdo per il lavoro è pensato come supporto per il colloquio di selezione e non si sostituisce all'incontro diretto con la persona. «Il nostro sistema - dice ancora Corno - gestisce l'intero processo di *recruiting*, non solo l'inserzione. Inoltre permette di registrare immediatamente i risultati del colloquio e di aggiungere ulteriori competenze che emergessero durante il colloquio stesso».

## **Come individuare il profilo giusto in meno tempo**

Non è detto però che l'impresa riesca a trovare il profilo idoneo all'interno del database. «In questo caso - chiarisce Roberto Corno - può utilizzare il portale JobGenius, a condizioni privilegiate per gli associati Cdo, per pubblicare un'inserzione (replicata automaticamente e gratuitamente su dodici tra i principali siti di recruiting online italiani) o ricercare nel più vasto database di JobGenius, forte di decine di migliaia di candidati. Tra l'altro, pubblicare annunci o ricercare nel database di JobGenius per il socio Cdo è particolarmente conveniente, in quanto è del tutto gratuito e il pagamento avviene solo a risultato ottenuto, soltanto quando l'azienda trova dei candidati che rispondono in modo quanto più preciso ai suoi criteri di ricerca». Il sistema, fra l'altro, crea in tempo reale un grafico che visivamente mostra quanto combacino le richieste del datore di lavoro con il curriculum presente in banca dati. Gli esperti di JobGenius, infine, offrono due ulteriori servizi, anch'essi convenzionati con Cdo: la costruzione di una "vetrina" grazie alla quale presentare al meglio le opportunità di lavoro e di carriera offerte dall'impresa e la costruzione di un applicativo personalizzato, ritagliato su misura per la gestione dei processi di ricerca e selezione all'interno dell'azienda.

**Storie di imprese  
e imprenditori  
che investono sui giovani**





## TECNOMATIC GROUP

### La dignità del lavoro manuale, oltre le tendenze del momento

«La crisi è stata utile perché ha fatto riemergere aspetti della realtà che erano stati dimenticati. È stata come quando si cuoce una bistecca e si vede se ci sono gli estrogeni oppure no». Non ama giri di parole **Giuseppe Ranalli**, presidente di Tecnomatic Group, azienda che produce macchine speciali e linee automatiche rivolte alle case automobilistiche e alle imprese di componentistica auto. «Questo è il decennio del grande ritorno all'*homo faber*» continua Ranalli. E sa quel che dice, da imprenditore che ha scoperto la passione per la meccanica quando era giovane e gli piaceva “truccare” le motociclette.

Oggi Tecnomatic, quartier generale a Corropoli, in provincia di Teramo, occupa in Italia 90 persone e nel 2011 ha fatturato 22 milioni di euro quasi interamente all'estero. Fuori dai confini nazionali annovera anche uno stabilimento a Shanghai con 92 dipendenti e la presenza di una quindicina di ingegneri che svolgono attività di service direttamente nella sede dei clienti in Europa, Stati Uniti, Sudamerica e India. Clienti come General Motors, Daimler, Mercedes, Bmw, Chrysler, Ferrari-Maserati, Siemens, Bosch, solo per citare i più noti.

#### Il ritorno dell'*homo faber*

Se l'*homo faber*, cioè l'uomo capace di costruire con le proprie mani, l'artigiano, sta tornando, vuol dire che era andato via. Per colpa di «un tam-tam durato decenni - sostiene Giuseppe Ranalli - con cui si è tolta dignità al lavoro manuale, come se mano, testa e cuore non si muovano all'unisono». Con conseguenze gravi soprattutto nell'indirizzare i ragazzi verso un percorso scolastico al posto di un altro. «Non si sa per quale motivo si è trasmessa nell'immaginario col-

lettivo l'idea che gli istituti tecnico-industriali e gli istituti professionali siano un ripiego per ragazzi disagiati. Così ci siamo ritrovati con eserciti di studenti che magari hanno scoperto al liceo di avere una grande manualità e di non essere particolarmente portati per lo studio. Non è che adesso dobbiamo fare la controffensiva del lavoro manuale. Se uno ha l'abilità manuale, ce l'ha, così come se uno è predisposto allo studio. Il guaio è che si sceglie spesso in base a una moda». Una moda che non riguarda soltanto i percorsi scolastici. Anche quelli universitari hanno sfornato negli ultimi anni migliaia di laureati destinati al precariato.

E non si tratta soltanto delle classiche lauree in Scienze della comunicazione. Perfino facoltà che teoricamente dovrebbero garantire un ingresso sicuro nel mondo del lavoro non sempre incontrano le richieste del mercato. Il presidente di Tecnomatic parla per esperienza diretta: «Faccio una gran fatica - dice - a trovare ingegneri meccanici ed elettronici, perché la gran parte fa ingegneria gestionale. C'è troppa enfasi sulla gestione, ma per gestire una determinata produzione, devo prima conoscerla. Spesso, per esempio, incontro giovani che erano venuti con l'idea di fare certe cose, ma che poi hanno scoperto di avere un altro talento. Ho un progettista straordinario che all'inizio voleva fare il manager, poi, in azione, si è reso conto di avere un dono innato nel *problem solving* tecnico. L'idea di fare il manager gli era stata indotta». Giuseppe Ranalli incontra anche molti ragazzi che hanno finito il ciclo delle superiori. «Come apprendisti - spiega - prendo studenti che arrivano dall'istituto tecnico-industriale, sia periti meccanici che elettronici o elettrotecnici, ma anche dagli istituti professionali. Poi, per la tipologia della nostra attività, che richiede un percorso formativo lungo, la trasformazione in meccatronici avviene in azienda».

## **Il campus dell'innovazione in Val di Sangro**

È indubbio che la formazione interna sia necessaria, però alcuni imprenditori lamentano che nell'apprendistato le ore di formazione trasversale (sulle norme di sicurezza, la forma contrattuale ecc.) siano troppe, perché verrebbero sottratte

I meccatronici della Tecnomatic montano e installano in tutto il mondo impianti complessi. I senior, quelli con dieci anni di esperienza, arrivano a percepire una retribuzione, comprensiva di trasferte, pari a 3.500 euro netti al mese.

al tempo dedicato al lavoro. Su questo Ranalli, con i suoi consueti modi diretti, non è d'accordo: «Capisco che uno vorrebbe da subito la massima produttività, ma allora non prendiamoci in giro: non è più un apprendista, perché non ha niente da apprendere. Io utilizzo l'apprendistato ed è un grande strumento. Attualmente ho otto apprendisti». A loro l'azienda offre anche un corso di inglese durante le ore di lavoro, perché i meccatronici della Tecnomatic montano e installano in tutto il mondo impianti complessi. I senior, quelli con dieci anni di esperienza, arrivano a percepire una retribuzione, comprensiva di trasferte, pari a 3.500 euro netti al mese.

Nonostante questo, non è facile trovare giovani disponibili e che abbiano un minimo di competenze, che siano in grado, ad esempio, di leggere il disegno meccanico o uno schema elettrico. Da qui l'impegno dell'imprenditore abruzzese che, da qualche anno, ha iniziato a seminare, a tessere una rete di rapporti con scuole, aziende e istituzioni, tenuto conto anche della vocazione produttiva del territorio. Tanto per fare un esempio, in Val di Sangro, a un centinaio di chilometri da Corropoli, c'è il più grande stabilimento *automotive* d'Italia, la Sevel, *joint venture* tra Fiat e Gruppo Psa (Peugeot Citroën), in cui lavorano settemila dipendenti diretti. Lì si fanno i Doblò e i Ducato. Insieme a Sevel e Honda (altro marchio presente nella zona), Tecnomatic ha contribuito a realizzare la società consortile lam-Innovazione automotive e meccatronica, che raggruppa 110 imprese del settore. Si deve al consorzio lam l'avvio, nell'estate 2011, del campus dell'innovazione, sempre in Val di Sangro, per il quale sono già stati

destinati 34 milioni di euro provenienti dai fondi Fas, risorse che permetteranno lo sviluppo di un polo tecnologico avanzato in cui ricerca e dotazioni scientifiche siano messe al servizio del comparto. «È un risultato ottenuto grazie a cinque anni di costanza - sottolinea Ranalli -, di lavoro, di rapporti cercati, durante i quali la grande impresa si è resa conto che non poteva più far finta di non avere una responsabilità su tutta la filiera. La cosa interessante è che, sempre con questa modalità, ci siamo messi a cercare una serie di istituti, di vecchie glorie della formazione professionale in Abruzzo, in particolare nella provincia di Chieti, e li abbiamo stimolati a mettersi insieme». Risultato? È nato a Lanciano l'Its della meccatronica, uno dei 59 istituti tecnici superiori avviati in tutta Italia dalla riforma Gelmini come poli di eccellenza post diploma. Appena partito, l'Its della meccatronica ha avuto un boom di iscritti: 87. Quanti di loro andranno a lavorare in Tecnomatic? Almeno un paio, perché il consorzio lam, forte delle 110 imprese aderenti, garantisce alla fine del biennio previsto dall'istituto tecnico superiore l'ingresso di due apprendisti per azienda. Se l'*homo faber* non si è ancora estinto, il merito è anche di esperienze di rete come questa.

## **PIANOFORTE HOLDING**

### **Cercansi giovani di talento, no svogliati e perditempo**

Il 31 dicembre 2010, nel pieno di una crisi con cui tuttora facciamo i conti, i marchi Carpisa e Yamamay sceglievano un modo insolito di fare gli auguri per il nuovo anno, pubblicando sulle principali testate nazionali un comunicato dal titolo "I numeri relativi". «Insicurezza, instabilità, precarietà, sono oggi le parole più ricorrenti tra i giovani - esordiva il testo -. Parole avvalorate da numeri con segno negativo, che rendono opache le prospettive di lavoro e incerto il futuro». A questa situazione i noti brand di pelletteria e di abbigliamento intimo non rispondevano con frasi di circostanza piene di buone intenzioni, ma con la forza dei propri "numeri relativi": 976 dipendenti, cresciuti di 231 unità rispetto al 2009, con un'età media di 26 anni. Cifre che non andavano in cerca dell'applauso, al contrario venivano sfoggiate per contrastare un vittimismo dilagante che, allora come oggi, diventa spesso alibi per l'inazione, un pretesto per rimanere «stravaccati sul divano di casa», si leggeva ancora nel documento. Magari in attesa di tempi migliori.

Questi "numeri relativi" non nascono a caso. Sono frutto di una storia imprenditoriale vincente, partita dieci anni fa, che ha per protagoniste le famiglie napoletane Cimmino e Carlino, la cui seconda generazione oggi ha in mano le redini di Pianoforte Holding, la società posseduta in modo paritetico da entrambe le famiglie con cui è avvenuta l'anno scorso l'acquisizione del pieno controllo dei gruppi Inticom spa (Yamamay e Jaked) di Gallarate, in provincia di Varese, e Kuvera spa (Carpisa) di Nola, in provincia di Napoli. Complessivamente una realtà che nel 2011 ha generato ricavi per oltre 270 milioni di euro, con un margine operativo lordo superiore al 20%. Al suo interno, il migliaio di addetti

per metà opera nei due headquarters di Nola e Gallarate dove hanno sede gli uffici di stile e ideazione prodotto, marketing, commerciale, amministrazione, sviluppo italiano ed estero. L'altra metà è suddivisa nei punti vendita diretti, circa 150, mentre i rimanenti sono affiliati in franchising. In totale, 1.100 negozi monomarca Carpisa e Yamamay in Italia e in altri venti mercati del mondo.

### **Una crisi anzitutto esistenziale**

E proprio sull'estero si sta concentrando l'espansione dei prossimi anni, così da poter rispondere alla diminuzione della domanda interna e al calo dei consumi del nostro Paese. Ma la crisi, prima che essere economica, è «quasi esistenziale - afferma **Carlo Palmieri**, vice presidente di Pianoforte Holding -, soprattutto con riferimento ai giovani. Per questo il comunicato di fine 2010 rappresentava una specie di manifesto permanente, un invito con cui noi ribadivamo di essere al fianco delle giovani generazioni, ma allo stesso tempo auguravamo loro di non seguire certi modelli molto in voga alla tv, come quello dei "tronisti" o dei partecipanti al "Grande fratello"».

Emergere sì, ma non per stare sotto la luce dei riflettori. È questo messaggio che Carpisa ha voluto veicolare attraverso una campagna nel 2011 per la quale ha scelto come testimonial sei perfetti sconosciuti, o comunque poco conosciuti al grande pubblico: Valentina Cervi, Mattia Velati, Vicky Piria, Matteo Manassero, Tishani Doshi, Federica Biondo. Sei testimonial la cui unica caratteristica, oltre alla giovane età, è quella di avere talento in vari ambiti quali sport, moda, spettacolo, letteratura e giornalismo. «Non è tanto l'idea di successo che ci piace evidenziare - continua Palmieri -, quanto una modalità differente di porsi, un modo diverso di essere giovani. Avremmo potuto scegliere delle modelle, ma invece non l'abbiamo fatto proprio perché noi abbiamo l'ambizione di essere un'azienda diversa dalle altre».

### **Tante micro aziende che formano un tessuto**

È una diversità che Pianoforte Holding persegue, per esempio, con una politica

«Il nostro affiliato è un partner che anzitutto deve essere salvaguardato. Ci teniamo ad accompagnarlo, a stare vicino a ogni gestore dei nostri punti vendita coinvolgendolo in un'idea forte di appartenenza»

di stabilizzazione delle nuove risorse: coloro che entrano tramite stage, se ritenuti validi, sono incentivati a rimanere con la trasformazione del tirocinio, una volta concluso, in contratto a tempo indeterminato. È una diversità che riguarda anche il rapporto con i titolari dei negozi in franchising. «A rischio di sembrare retorico - dice ancora Palmieri -, ci tengo a sottolineare che noi, più che ai risultati dell'esercizio, siamo legati alla persona. Il nostro affiliato è un partner che anzitutto deve essere salvaguardato. Potremmo essere visti come un semplice fornitore, invece ci teniamo ad accompagnarlo, a stare vicino a ogni gestore dei nostri punti vendita coinvolgendolo in un'idea forte di appartenenza, anche perché si tratta di tante micro aziende che formano un tessuto ampio e articolato. Se crescono loro, cresciamo anche noi».

Questa è un'altra delle modalità attraverso cui è possibile iniziare a collaborare con la Pianoforte Holding. Il contratto di franchising con la catena Yamamay, per esempio, consente l'utilizzo pieno e gratuito del marchio e non prevede alcun pagamento di royalties o diritti d'ingresso. Stesso discorso vale per Carpisa. In entrambi i casi l'affiliato deve sostenere i costi di arredo e di esecuzione dei lavori e deve rilasciare una fidejussione bancaria di 35 mila euro. Non è richiesta alcuna esperienza nel settore, ma il personale del negozio, dal commesso al responsabile, viene formato prima dell'apertura del punto vendita e successivamente con incontri periodici organizzati nelle case madri di Nola e Gallarate. Tutto sommato, con un po' di intraprendenza e capitali esigui chiunque potrebbe lanciarsi in questa avventura. Sempre meglio che restare «stravaccato sul divano di casa» aspettando un futuro che non arriva.

## SAPIN

### Se i «ragazzini» portano nuova linfa in fabbrica

La Sapin di Dairago, a 20 chilometri da Milano, è il maggior produttore italiano di tubazioni antincendio. Possiede le caratteristiche tipiche di quei “piccoli” raccontati talvolta da Dario Di Vico sul *Corriere della Sera*: dimensioni ridotte (cinque milioni di fatturato e 23 addetti); capacità innovativa e di adattamento al mercato che l’ha spinto a costituirsi nel 1972, raccogliendo una tradizione industriale nel campo delle applicazioni tessili; presenza all’estero direttamente e tramite i clienti italiani che utilizzano i prodotti Sapin nelle commesse fuori dai confini nazionali; corporate governance di tipo familiare.

Sono i tre fratelli Chevallard, infatti, a portare avanti l’impresa, anche adesso che l’edilizia ha rallentato moltissimo e il settore della prima installazione di sistemi antincendio langue in mancanza di nuove costruzioni. Per fortuna quello della manutenzione di impianti già esistenti offre ancora dei margini. C’è un futuro, quindi, che alla Sapin è rappresentato da «uno dei miei figli e due miei nipoti» dice **Alberto Chevallard**, che ricopre il ruolo di consigliere delegato. E che guarda con ironia e realismo al passaggio generazionale: «Hanno lauree in Ingegneria, Economia e Giurisprudenza, ma per assumersi alcune responsabilità devono mangiare ancora un po’ di “pappa”. Bisogna lasciarli sbagliare. Non troppo, però, perché oggi sbagliare costa caro. Ma se uno non sbaglia, non cresce». È un rapporto delicato, quello fra adulti e giovani, che non riguarda soltanto chi ha l’incombenza di condurre l’azienda, ma tutti coloro che ci lavorano. Se ne è accorto Chevallard con il recente arrivo di quelli che lui chiama «ragazzini», anche se uno, di nazionalità albanese, ha 18 anni e gli altri due 18 e 19.



«Questi ragazzi vengono fuori da una scuola professionale. Dovrebbero essere gli “scarti” della scuola italiana, ma quando ho fatto il colloquio di lavoro, nessuno dei tre mi ha chiesto quanto avrebbe guadagnato»

### **Che cosa volete fare da grandi?**

Alla fine del 2010 nel reparto gommatura due operai erano prossimi alla pensione, mentre un terzo era partito per gli Stati Uniti. Di solito, quando ci sono picchi di produzione, l'impresa ricorre ai lavoratori in somministrazione.

È una formula utile anche per conoscere le persone, alcune delle quali successivamente sono state anche assunte dall'azienda di Dairago. L'emergenza però adesso è diversa.

Non si tratta di un incremento fisiologico di attività, ma dell'imminente uscita di personale specializzato, che è in azienda da molti anni. È necessaria una sostituzione non temporanea, ma l'ingresso stabile di risorse che possano garantire continuità e competenza in un reparto strategico come quello della gommatura. È una situazione nuova che desta preoccupazione: per questo l'imprenditore è impensierito, per non dire angosciato, e si rivolge nel novembre 2010 a un amico, Angelo Candiani, presidente di Aslam. L'Associazione scuole lavoro alto milanese è un ente di formazione che presidia, fra l'altro, settori di eccellenza nella meccanica e nell'aeroportuale. Dieci giorni dopo il loro dialogo, Candiani richiama Chevallard e gli propone un diciottenne albanese. I timori per la giovane età del candidato sono fugati dal fratello, che lo rassicura: «Se ce lo manda Candiani, vediamolo».

Di lì a poco arriveranno altri due coetanei italiani. Alberto Chevallard racconta lo stupore nell'incontrare tutti e tre: «Questi ragazzi vengono fuori da una scuola professionale, il primo ha fatto un corso di idraulica e gli altri due hanno imparato a usare il tornio. Dovrebbero essere gli “scarti” della scuola italiana,

ma quando ho fatto il colloquio di lavoro, nessuno dei tre - ribadisco: nessuno dei tre - mi ha chiesto quanto avrebbe guadagnato. Quando gli ho domandato che cosa volessero fare da grandi, tutti e tre mi hanno risposto che gli interessava imparare bene un mestiere perché avevano l'intenzione di mettersi in proprio. Li ho presi con l'apprendistato e adesso li ho assunti».

### **Quella ventata di freschezza nello stabilimento**

Chevallard è anche stupito dalla loro preparazione di base, dal fatto cioè che siano in grado di capire al volo le mansioni assegnate. Non nega i problemi e neppure nasconde le difficoltà che hanno accompagnato l'inserimento nel reparto. I nuovi arrivati si sono dovuti fare strada dentro la diffidenza dei "vecchi", poco abituati a condividere le proprie conoscenze e pronti magari a coglierli in fallo, meno propensi a raccontare i fatti propri, a mischiare lavoro e vita privata, come invece spesso accade a chi ha percorso un breve tratto della vita, è pieno di entusiasmo e non ha ancora indossato la corazza di cinismo di chi si sente navigato.

I neoassunti hanno dovuto dimostrare di avere le carte in regola per prendere in mano il testimone, ma sono riusciti a spuntarla grazie alla loro semplicità, che ha contribuito ad attenuare le frizioni fisiologiche tra chi deve lasciare per raggiunti limiti di età e chi gli subentra. Il loro arrivo è coinciso anche con l'ingresso in fabbrica di una ventata di freschezza, che Chevallard riepiloga così: «Da qualche anno seguivo meno la produzione ed ero più preoccupato delle questioni commerciali e finanziarie, ma avere tre figure così giovani nello stabilimento richiede una maggiore attenzione. Non solo nei loro confronti, ma nei confronti di tutti gli altri 20. Ci si sente responsabilizzati». E spinge a riscoprire il primo amore, che per chi fa impresa, anche in tempo di crisi, ha un solo nome: prodotto.

## EQUIPE ORNELLA

### Le professioni del futuro che sino a ieri facevamo

C'è una passione comune per la bellezza - che si traduce nella pratica di mestieri che hanno a che fare con la cura estetica di persone e cose - che lega Ornella Gambarotto all'esperienza di Cometa. La prima ha dato vita a Equipe Ornella, catena di saloni di acconciatura tra Como, Cantù e Lugano in cui attualmente lavorano 32 persone. La seconda è un'associazione di famiglie che agli inizi degli anni Novanta ha trasformato una cascina alle porte della città murata in un luogo di accoglienza per bambini e ragazzi. Fondata dai fratelli Erasmo e Innocente Figini, Cometa deve a Erasmo - stilista e *interior designer* - la particolare attenzione nella scelta di materiali e colori che dominano gli ambienti della cascina nonché alcune iniziative nate intorno all'associazione, come la Contrada degli artigiani, cooperativa e bottega-scuola di falegnameria, tappezzeria, design, restauro e decorazione. Per **Ornella Gambarotto** l'estetica è nel nome stesso della sua attività, in quei centri di bellezza che lei ha voluto collocare nei salotti all'aperto delle città. Basti pensare a Como, dove le vetrine di Equipe Ornella si affacciano sulla splendida piazza Duomo.

### Il progetto liceo del lavoro di Como

Non è solo questo il collegamento tra la vicenda professionale e umana della signora Gambarotto e quella di Cometa: c'è un altro punto di contatto e riguarda il rapporto con le giovani generazioni. Nel 2009 Cometa ha inaugurato i locali della scuola Oliver Twist dove oggi si svolgono tutte le attività formative dell'associazione, da quelli tradizionali di operatore della ristorazione, dell'arredo-tessile e del legno, a quelli sperimentali come il liceo del lavoro,

che punta al recupero della dispersione scolastica modellando l'apprendimento sul bisogno dello studente e coinvolgendo tutte le risorse del territorio: scuole, istituzioni, imprese, artigiani, associazioni di categoria.

Ornella Gambarotto ricopre all'interno della Camera di commercio lariana il ruolo di presidente del Comitato per la promozione dell'imprenditorialità femminile. È anche vicepresidente della Confartigianato locale. In questa veste è venuta a sapere del progetto liceo del lavoro. «Conoscevo già i fratelli Figini - dice - e abbiamo aderito come Confartigianato a questa iniziativa con l'impegno di aiutare i ragazzi che frequentano la scuola a scoprire anzitutto il valore del lavoro: che cosa vuol dire davvero andare a lavorare, rispettare gli orari, stare a certe regole, capire cosa significa realizzarsi. Questo funziona, perché i ragazzi hanno trovato un'occupazione come meccanici, elettricisti, falegnami: in tutti i cosiddetti mestieri umili che nessuno vuole più fare e che saranno invece i mestieri del futuro perché saranno sempre più richiesti».

La stessa Confartigianato, a livello nazionale, ha stimato che ci sono attualmente circa 70mila posti liberi che si fa fatica a coprire, che gli italiani sono restii a prendere in seria considerazione, a differenza degli stranieri. Stranieri come Anik, che proviene da Abidjan, l'ex capitale della Costa d'Avorio. Ha 21 anni e lavora da quattro nel salone di Como. «È una ragazza che mi dà molte soddisfazioni - dice ancora la signora Gambarotto - e che fra l'altro parla anche tre lingue. L'ho conosciuta tramite Cometa. Quando è arrivata era tristissima, senza la famiglia. Siamo riusciti a sistemarla in un bell'appartamentino dove adesso vive dignitosamente».

### **Come si diventa coiffeur professionisti**

La storia di Anik è emblematica di quanto sia cambiato in Italia il mondo delle professioni manuali. «È molto più facile trovare ragazzi motivati fra chi ha dei disagi invece che fra i nostri che di disagi ne hanno meno. Per questo fanno molta più fatica ad apprendere velocemente.

Un po' come è accaduto a me, che sono nata negli anni Cinquanta. Quando

Famiglia e scuola sono punti di partenza imprescindibili sui quali, poi, è possibile costruire piani di formazione che prevedono costante aggiornamento e possono arrivare al perfezionamento nelle grandi capitali della moda.

ho iniziato a lavorare la motivazione di emergere c'era, eccome. Trentacinque anni fa io andavo a Londra, Parigi, Berlino per imparare le nuove tendenze. Anche oggi la motivazione e il coinvolgimento sono le leve che fanno crescere i giovani». Alla base però, secondo l'imprenditrice, ci deve essere una solida educazione, mancando la quale raddoppiano l'impegno e il tempo necessari a insegnare i rudimenti del mestiere, che vanno dall'igiene personale alla capacità di interloquire con la clientela medio-alta che frequenta i suoi saloni. Una base che, in larga parte, dipende dalla famiglia, «il vero punto cardine: è la famiglia che deve insegnare l'educazione, il rispetto, che deve dare l'esempio. Se ai figli tutto è concesso, se tutto è dovuto, allora avranno più difficoltà a inserirsi. Anche la scuola deve fare la sua parte, ma in seconda battuta. Cometa, per esempio, ha un ottimo metodo di insegnamento. I suoi ragazzi sono diversi, hanno una marcia in più rispetto a quelli delle altre scuole dove anch'io insegno. Peccato non faccia corsi di acconciatura». Famiglia e scuola sono punti di partenza imprescindibili sui quali, poi, è possibile costruire piani di formazione che prevedono costante aggiornamento e possono arrivare al perfezionamento nelle grandi capitali della moda, dove operano coiffeur e consulenti di immagine di altissimo profilo.

Alcuni apprendisti di Equipe Ornella hanno fatto tutta la gavetta fino a entrare in società con la titolare. «Non mancano le occasioni - lei assicura -, ci vuole solo un poco di passione e di buona volontà». E magari luoghi come la Scuola Oliver Twist, dove si educa attraverso la bellezza.

## BRUNO

### Una passione per l'elettronica che dura da settantasei anni

Quando nel 1936 Domenico Bruno e la moglie Palma Finocchiaro aprirono in pieno centro a Catania il loro negozio di radio e grammofoni, la diffusione degli apparecchi elettrici ed elettronici stava muovendo i primi passi in Italia. Anche grazie al boom del dopoguerra, l'azienda ha visto una crescita costante fino a diventare la Bruno spa di oggi, giunta alla terza generazione e presente in quasi tutte le province siciliane con 15 punti vendita di elettrodomestici ed elettronica di consumo e con un centro commerciale di arredamento di alta gamma per la casa. Socia di Euronics Italia, nel 2011 ha sviluppato un fatturato di 175 milioni di euro, Iva esclusa, e un numero di dipendenti che sfiora le 550 unità (compresi gli stagionali nei periodi di picco come le festività natalizie). Di questi, 78 sono inquadrati con contratto di apprendistato professionalizzante, da tre anni a questa parte la forma privilegiata di inserimento.

Alla base c'è l'idea che il neoassunto, nell'imparare il mestiere, possa fare propria la cultura aziendale dell'impresa catanese. Quella stessa che, agli inizi dell'attività, spingeva il signor Bruno non solo a consegnare radio e grammofoni nelle case di tante famiglie, ma a realizzare con cura i prodotti, a installarli e a spiegarne il funzionamento. «Nei nostri punti vendita - dice **Maurizio Andronico**, consigliere d'amministrazione della Bruno e di Euronics Italia, con delega alla formazione per la catena nazionale - non prendiamo persone che provengono dal settore, ma preferiamo formarle per accompagnarle in una crescita all'interno dell'azienda. L'apprendistato è un tipo di contratto che si sposa con questa filosofia, anche perché prevede una parte formativa obbligatoria in termini di legge. E la formazione, in un'azienda come la nostra che punta sul servizio come elemento distintivo, può fare la differenza».

«Se la formazione viene impostata dall'azienda, tutti i contenuti, sia quelli specialistici sia quelli trasversali, hanno sempre attinenza con il *core business*. Nei casi in cui invece sono le Regioni a dettare il percorso, seppure in parte, si rischia la genericità»

### **Chi ha paura del contratto di apprendistato?**

Proprio Euronics Italia ha messo a punto un sistema di e-learning, investendo più di un milione di euro, anche per rispondere a quanto stabilisce la normativa dell'apprendistato professionalizzante: formazione tecnico-professionale specifica a cura dell'azienda, in accordo con un ente accreditato, e formazione di base o trasversale che compete alle Regioni.

È noto che, poiché a oggi non tutte le Regioni (la Sicilia, per esempio, non ha per ora regolamentato la materia di sua competenza) si sono ancora adeguate al Testo Unico del 25 ottobre 2011, in mancanza della disciplina regionale le aziende possono comunque assumere e formare i propri apprendisti ai sensi di quanto previsto dai soli contratti collettivi. Questo quadro normativo non ancora definito in materia di formazione costituisce per alcuni imprenditori un freno. Infatti, a fronte degli indubbi vantaggi - riduzione dei contributi dovuti all'Inps per tutta la durata del contratto (che significa un abbattimento dei costi dal 30 al 40% su base annua), che può protrarsi ancora per un anno dopo la conclusione, e possibilità di inquadrare l'apprendista, e di retribuirlo di conseguenza, fino a due livelli inferiori rispetto al salario del lavoratore qualificato che svolge la medesima mansione - vi è l'obbligo di formare gli apprendisti sulla base di indicazioni normative che tuttora scarseggiano. «Il problema - spiega, inoltre, Andronico - è che se la formazione viene impostata dall'azienda, tutti i contenuti, sia quelli specialistici sia quelli trasversali, hanno sempre attinenza con il *core business*. Nei casi in cui invece sono le Regioni a dettare il percorso,

seppure in parte, si rischia la genericità. Per esempio, prendiamo uno dei moduli previsti nella formazione di base: sicurezza sul lavoro. Un conto è il modo in cui si declina in una gioielleria, un altro in un negozio di elettronica. Anche le competenze trasversali non possono prescindere dalle singole attività di impresa. Per questo la formazione, invece di un'opportunità, può diventare un onere formale, con costi elevati e scarsa efficacia».

### **Un ponte tra lavoratori senior e junior**

In ogni caso, a prescindere dal tipo di contratto, quando la formazione è vista come un investimento si trasforma in uno strumento di crescita per lavoratori e azienda. E i risultati si vedono e sono contagiosi. Come è avvenuto, per esempio, nei punti vendita della Bruno. «In molti casi - sottolinea infatti Maurizio Andronico - gli apprendisti sono rimasti entusiasti dei corsi che sono stati chiamati a frequentare e questo ha scatenato negli "anziani", in chi collabora con noi da diversi anni, il desiderio di approfondire gli stessi argomenti. "Non possiamo partecipare anche noi?" ci hanno chiesto molti di loro, segno che se la formazione è di ottimo livello, diventa appetibile per tutti».

Certo, la formazione da sola non basta. Ci sono anche altri elementi che contribuiscono a dispiegare tutte le potenzialità dell'apprendistato, il tutor è uno di questi. Chi ha l'incarico di affiancare i nuovi nel loro itinerario di apprendimento, può facilitarne la piena integrazione nell'ambiente e può concorrere alla creazione di una sorta di ponte fra i giovani e i meno giovani improntato alla reciproca collaborazione, così che la freschezza e l'entusiasmo di chi inizia si comunichi a chi ha più esperienza, mentre la competenza e la preparazione degli esperti possa far emergere i talenti nelle figure junior. Alla scoperta della medesima scintilla di entusiasmo che muoveva il signor Bruno a illustrare ai catanesi l'utilizzo di quegli oggetti che, negli anni 30, cominciavano ad appassionare sempre più le persone.



## TOP FOOD

### Gli chef di domani fioriscono a Torino

Per la Top Food di Torino l'8 settembre 2011 è stata una di quelle date che le aziende incorniciano nell'album dei ricordi migliori. Quel giorno, infatti, è stato inaugurato lo Juventus Stadium sulle ceneri del precedente stadio delle Alpi. Per quella occasione Gualtiero Marchesi, probabilmente lo chef italiano più famoso al mondo, ha ideato nella tribuna Agnelli un menu d'eccezione, rigorosamente bianconero. La cena è stata coordinata da Top Food, che gestisce il servizio catering in tutte le aree del campo sportivo per un totale di 4.700 coperti. Alla stessa società sono affidate le zone ristoro del Palaolimpico di Torino. Inoltre, all'interno del centro commerciale Le gru di Grugliasco, a pochi chilometri dal capoluogo piemontese, occupa un'area di 3.000 metri quadri. Oltre a una decina di ristoranti tematici, che vanno dalla pizzeria alla risotteria e servono all'incirca 500mila piatti all'anno, vende direttamente al pubblico con banchi di macelleria, salumeria, gastronomia e formaggi.

Oggi sono circa 150 i dipendenti impiegati nelle attività tradizionali, a cui si aggiungono altri 250 collaboratori con contratto a chiamata per i servizi allo Juventus Stadium. In ogni caso, «la tendenza aziendale è quella di assumere il personale direttamente - sottolinea la responsabile risorse umane, **Elena Femia** -, perché riteniamo fondamentale la scelta oculata delle persone. Il nostro è un lavoro a stretto contatto con il pubblico e il fattore umano è quello che fa la differenza, assieme alla qualità dei servizi offerti».

### L'incontro con i ragazzi di Piazza dei Mestieri

Per i neoassunti Top Food utilizza sia i contratti di apprendistato (attualmente

ci sono 21 giovani inquadrati con questa modalità) sia quelli a tempo determinato non inferiori ai 12 mesi. «Si prediligono queste due forme - dice ancora Elena Femia - per due motivi fondamentali: il primo è che così siamo in grado di conoscere una persona avendo a disposizione più mesi, il secondo motivo è che in questa maniera possiamo formare il personale secondo le esigenze aziendali. Inoltre accogliamo durante l'anno numerosi stagisti che fanno pratica nella nostra società». Proprio grazie allo stage è avvenuto all'inizio del 2011 l'incontro con gli studenti di Piazza dei Mestieri, la fondazione torinese che propone attività formative all'interno di una ex concerchia trasformata in struttura multifunzionale che oggi ospita un birrifico, un ristorante, un negozio aperto al pubblico, una tipografia, insieme ovviamente ad aule e laboratori. Tra i corsi proposti rientrano quelli riservati ai ragazzi che non hanno compiuto 18 anni e che vogliono acquisire un professionalità specifica nella ristorazione, nell'accoppiatura, nei servizi all'impresa, nell'informatica e nella grafica multimediale. Molti dei ragazzi, entrati in Top Food mediante stage, si sono fatti apprezzare a tal punto da vedere trasformato il periodo di tirocinio in un contratto a tutti gli effetti. Il salto di qualità è avvenuto con l'avvio della gestione dei servizi di ristorazione nel nuovo stadio torinese.

Durante un incontro organizzato nella Piazza dei Mestieri l'anno scorso, la società presentò le nuove opportunità che si aprivano allo Juventus Stadium, raccogliendo in quella occasione la disponibilità di molti ragazzi. A partire dal settembre 2011 una trentina di loro ha cominciato a lavorare stabilmente nei ristoranti e nei bar che si trovano nell'impianto sportivo.

### **Un'opera significativa alla quale contribuire**

«È un'ottima collaborazione - dichiara la responsabile risorse umane di Top Food -, frutto di una grande sintonia educativa tra la nostra impresa e i docenti e i responsabili della Piazza. I ragazzi hanno dimostrato affidabilità e professionalità e noi non ci siamo tirati indietro: abbiamo voluto investire, seppure in un periodo di evidente crisi come quello attuale». L'intesa fra l'azienda e

Piazza dei Mestieri non incontra soltanto ragazzi, ma anche adulti che possono migliorare le proprie competenze partecipando, se privi di occupazione, ad attività formative finanziate.

la fondazione è andata oltre. Basti pensare, per esempio, ad alcuni progetti speciali rivolti a persone in difficoltà. Piazza dei Mestieri, infatti, non incontra soltanto ragazzi, ma anche adulti che possono migliorare le proprie competenze partecipando, se privi di occupazione, ad attività formative finanziate. Se invece hanno un impiego, possono usufruire dei bonus che la Provincia di Torino mette a disposizione dei lavoratori attivi che desiderano aggiornarsi. «Qualche mese fa - racconta Elena Femia - Piazza dei Mestieri ci chiese di offrire uno stage a una giovane donna che aveva frequentato uno dei suoi corsi. Madre di tre figli e con una vita molto travagliata, non avremmo mai preso in considerazione il suo curriculum, ma il rapporto con Piazza dei Mestieri ci spinse a farle fare un tirocinio. L'abbiamo così conosciuta e ne abbiamo apprezzato le doti umane, le potenzialità professionali, la volontà e l'impegno. Tanto che, assieme agli amici della Piazza abbiamo deciso di rischiare una proposta lavorativa, visto che fra l'altro potevamo usufruire di alcune facilitazioni previste in un progetto congiunto di Cdo Piemonte e Compagnia di San Paolo. Ora non solo questa donna lavora stabilmente con noi, ma grazie al lavoro ha migliorato la sua situazione familiare e la sua vita». Nel manifesto con cui Piazza dei Mestieri illustra il proprio progetto, si legge fra l'altro che «nulla è più convincente per chi vive situazioni di "disagio" che il veder sorgere un'opera significativa a cui dare il proprio contributo creativo». E non c'è opera più significativa della ricostruzione di se stessi.

# IMAGO PUBBLICITÀ

## Il posto fisso, un miraggio quasi come fare il calciatore

**Antonio Ricchiuto**, pugliese, classe sessantotto, da ragazzo voleva fare il calciatore. I libri non erano il suo forte. Tanto che quando a quattordici anni i suoi genitori scoprirono che invece di andare all'istituto tecnico geometri dove era iscritto passava le mattinate a giocare a pallone, lo ritirarono da scuola. A pensarci adesso è stata la sua fortuna, l'occasione che gli avrebbe fatto scoprire più avanti la sua vocazione di imprenditore. E che gli avrebbe permesso di incontrare diversi giovani che, come lui da adolescente, avevano poca voglia di studiare. Ricchiuto infatti inizia a lavorare in una tipografia. Nel giro di otto anni impara il mestiere e passa come agente in un'azienda del medesimo settore di Molfetta, in provincia di Bari. Ci sta meno di due anni e dopo comincia a fare il battitore libero: trova i clienti e tiene i contatti con varie tipografie.

«Sono andato avanti così per un po' - racconta -, poi mi sono sposato e lì c'è stata la svolta. Se ti sposi non sei più da solo e devi ragionare seriamente. Così ho aperto l'attività. Una casa in affitto e 120 milioni di debiti per avviare la mia azienda».

L'azienda si chiama Imago Pubblicità e si trova a Tricase, in provincia di Lecce. Produce libri, giornali, cataloghi, calendari, carta intestata, ma fa anche lavorazioni di cartotecnica, oltre a fungere da studio grafico. Il fiore all'occhiello è una macchina per la stampa in piano (cioè non rotativa) che può arrivare ai formati sei colori 70x100. L'addetto alla macchina è entrato in tipografia mediante un contratto di apprendistato.

«In base al progetto formativo concordato con l'ente indirizzo i giovani verso competenze nella grafica oppure faccio vedere loro come si avvia un'impresa: dall'apertura della partita Iva fino alla produzione»

### **Comunicare la passione per il lavoro**

A Ricchiuto un'azienda non basta, così ne rileva un'altra in liquidazione, acquistando le attrezzature e il parco clienti, e dà vita alla Imago srl che si occupa di imballaggi flessibili. Nelle due società oggi sono impiegate dodici persone. Un anno fa ha comprato un capannone di 1.600 metri quadri, circondato da un terreno di 8.000 metri quadri. Le idee non gli mancano, ma non sempre bastano. «Se avessi intorno a me più persone preparate - sostiene -, penso che sarei in grado di aprire un'attività ogni due mesi. Quando mi vengono a dire che non c'è lavoro, io rispondo: non aspettatevi tutti il posto. Rischiate qualcosa». Un concetto che ama ribadire agli stagisti che arrivano dagli enti di formazione con cui le due Imago hanno stipulato una convenzione.

Tra questi enti rientra Ascla (Associazione scuole e lavoro) di Casarano, in provincia di Lecce. Il presidente, Giuseppe Negro, è amico d'infanzia di Antonio Ricchiuto. Insieme si vedono spesso per parlare di quei ragazzi che hanno abbandonato le aule scolastiche tradizionali e stanno cercando di costruirsi un futuro attraverso un corso professionale come operatore grafico, esperto in siti web o addetto alla sicurezza. «In base al progetto formativo concordato con l'ente - spiega Ricchiuto - indirizzo i giovani verso competenze nella grafica oppure faccio vedere loro come si avvia un'impresa: dall'apertura della partita Iva fino alla produzione. Uno di loro da otto mesi è qui e segue la parte commerciale». L'imprenditore pugliese finora ne ha incontrati almeno una cinquantina, non tutti particolarmente zelanti.

A maggior ragione, perciò, la sua massima soddisfazione è stata vederli crescere, riuscire a trasmettere anche nei meno volenterosi un interesse per il lavoro.

«Questo li rende più sicuri di sé. È come se ricevessero quell'input necessario a lanciarsi. Molti di loro, quando arrivano da me, sono confusi, non hanno idea di che cosa faranno da grandi. Ma se gli dai gli strumenti per imparare, cambia tutto. E il risultato si vede».

### **Fare l'imprenditore, cioè ricominciare sempre**

Spesso nasce un rapporto di fiducia, perfino un'amicizia che spinge gli ex stagisti ad andarlo a trovare. Qualcuno di loro ha trovato occupazione come cameriere, qualcun altro si è sistemato in una tipografia concorrente grazie a una buona parola spesa dallo stesso Ricchiuto. Non che le occasioni di impiego abbondino, tanto più adesso che il settore è attraversato da una delle crisi peggiori dalla nascita della carta stampata. Una situazione che favorisce il proliferare di offerte al ribasso e una guerra tra poveri che cercano di accaparrarsi le commesse a prezzi stracciati.

Senza considerare la scarsa liquidità che costringe le aziende «a fare da banca» ai clienti insolventi, con il rischio di mandare in malora quello che si è costruito in anni di lavoro. Uno potrebbe anche pentirsi di aver intrapreso la strada dell'imprenditore: «No, non sono pentito - è la risposta netta di Antonio Ricchiuto -. Tredici anni fa sono partito con meno 120 milioni. Oggi le macchine che ho in azienda sono tutte pagate. Grazie alla fiducia di cui godo in banca ho acquistato da poco un capannone che dovrò saldare nei prossimi diciotto anni. Certo, avevo un gruzzoletto che negli ultimi tre anni ho dovuto mettere a disposizione, perciò è come partire di nuovo da zero, anche perché il 2012 sarà peggio del 2011». La strategia è di continuare a trovare opportunità al di fuori del territorio regionale, come avviene già adesso, magari diversificando la produzione. Uno dei filoni su cui sta puntando Ricchiuto è quello delle case farmaceutiche, alle quali proporre la realizzazione delle scatole medicinali. E se questa ipotesi non dovesse ottenere gli esiti sperati, sicuramente gli verrà in mente un'altra idea. L'importante è, come ripete ai giovani che frequentano lo stabilimento di Tricase, «non stare comodi».

**La formazione è servita:  
come si diventa ristoratori**



## RISTORANTI DIDATTICI

### La rete che fa apprendere attraverso l'esperienza

Il lavoro educa? A giudicare dai risultati ottenuti con i Ristoranti Didattici la risposta è positiva. L'iniziativa vede quali promotori la cooperativa Dieffe in Veneto, Cometa in Lombardia, Piazza dei Mestieri a Torino, insieme a diversi centri di formazione professionale Enaip e Ial, alla Scuola centrale di Formazione e a molti istituti alberghieri statali. I Ristoranti Didattici introducono in Italia una prospettiva interessante sia dal punto di vista dell'innovazione dei percorsi formativi sia come offerta al mercato della ristorazione di una novità stimolante, legata alla qualità dei prodotti e dei servizi e carica di tutto il potenziale creativo dei giovani, i veri protagonisti di queste esperienze.

Ne è convinto **Alberto Raffaelli**, direttore della Scuola di ristorazione Dieffe di Valdobbiadene, in provincia di Treviso, che afferma: «L'esperienza dei Ristoranti Didattici sta maturando una consapevolezza per cui le attività lavorative possono diventare un ambito di apprendimento non solo dove applicare conoscenze e abilità a cui i ragazzi sono stati introdotti, ma luogo stesso in cui scoprirle e acquisirle».

Ma come nascono i Ristoranti Didattici? «La rete dei Ristoranti Didattici - racconta Raffaelli - nasce come una libera iniziativa dall'incontro di alcuni istituti alberghieri ed enti di formazione professionale che hanno condiviso il desiderio di scambiarsi esperienze, creare occasioni di confronto e stabilire un ambito stabile di collaborazione sul tema della formazione nel settore della ristorazione e in particolare sull'esperienza del Ristorante Didattico quale laboratorio/impresa per accrescere le competenze degli allievi mediante il confronto con una "situazione reale". Lo scopo fondamentale dei Ristoranti Didattici è infatti quello di far compiere agli allievi esperienze formative in un ambiente che riproduce esattamente le condizioni



del mondo del lavoro: la relazione con il cliente, una qualità del servizio rapportata al prezzo dello stesso, il rispetto di tempi adeguati all'esigenza della committenza, la valutazione oggettiva operata dal cliente, la dimensione economica e la "riconoscibilità sociale" delle proprie competenze professionali, fino ad arrivare alla messa in pratica di quanto appreso sulle normative inerenti i luoghi di lavoro».

### **La formazione "in assetto lavorativo"**

È la sfida dell'«apprendere attraverso l'esperienza», così sintetizzata da **Alessandro Mele**, direttore di Cometa Formazione: «Apprendere attraverso l'esperienza, in una dinamica reale e non simulata, è la possibilità di una crescita culturale e professionale per tutti, nessuno escluso. Che il lavoro sia un ambito di apprendimento lo vediamo, per esempio, con la Bottega del gusto della Scuola Oliver Twist di Cometa, uno dei nostri strumenti di formazione "in assetto lavorativo", cioè dove le attività lavorative interamente gestite da ragazzi e docenti vengono strutturate come contesto di apprendimento e le discipline programmate all'interno del processo di produzione».

Una possibilità oggi contemplata anche dalle istituzioni: basti pensare che un intervento del ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, con Interpello n. 3/2011, ha dato un alveo a quanto risultava già chiaro a chi opera sul campo.

Nell'Interpello si riconosce, infatti, che, analogamente alle scuole di Stato, gli enti di formazione professionale, indipendentemente dalla natura giuridica del soggetto, «hanno facoltà di svolgere attività di servizi per conto terzi nonché di alienare i beni prodotti nell'esercizio di attività didattiche o di attività programmate». Del resto, che questa modalità sia uno strumento di apprendimento formidabile per i giovani, lo dicono anche studiosi come il professor **Giuseppe Bertagna**, ordinario di Pedagogia generale all'Università degli Studi di Bergamo: «Stiamo scoprendo il lavoro come eccezionale, perché fecondo, bacino culturale in cui sono depositate in maniera tacita o esplicita, ma integrata, tutte le conoscenze e le abilità tipiche delle diverse discipline di studio».

Per fare questo è necessario un lungo, faticoso ma affascinante lavoro di pro-

«L’impatto, fin da subito, con un mondo che non fa sconti e “pretende” una professionalità è risultato un volano notevole per l’apprendimento e l’atteggiamento personale degli studenti delle nostre scuole professionali»

gettazione didattica, che permetta di far scoprire ai ragazzi tutto il potenziale formativo e culturale contenuto nelle attività lavorative. «L’impatto, fin da subito, con un mondo che non fa sconti e “pretende” una professionalità - dice Raffaelli - è risultato un volano notevole per l’apprendimento e l’atteggiamento personale degli studenti delle nostre scuole professionali».

### **La corresponsabilità delle imprese**

E le imprese? In che modo possono contribuire a incidere sulla qualità di questo esperimento? È l’impresa, infatti, l’altro soggetto fondamentale, insieme alle strutture formative. Ed è proprio l’azienda che permette all’esperienza scolastica di fuggire il rischio dell’autoreferenzialità, di mantenersi aggiornata con quello che accade nel mondo del lavoro, di offrire ai ragazzi opportunità di apprendimento e di occupazione. Non a caso il lavoro delle scuole è pensato con le aziende e ha come scopo quello di sostenere le aziende creando adeguate competenze professionali per le nuove leve. «Alle imprese - sottolinea Mele - chiediamo di entrare ancora di più come corresponsabilità nell’opera di crescita formativa dei giovani, attraverso una co-progettazione delle attività didattiche e attraverso la loro continua disponibilità a formare i nostri ragazzi con i tirocini formativi». Non si tratta soltanto di un problema occupazionale, tiene a precisare Raffaelli, «ma di un vero e proprio passaggio culturale necessario al sistema educativo ormai troppo distante dal mondo reale».

La rete dei Ristoranti Didattici rappresenta una virtuosa sperimentazione di una formazione “in assetto lavorativo”, ma probabilmente è qualcosa di più: può diventare la via maestra per la rinascita economica e culturale del nostro Paese.

## GEMEAZ CUSIN

### Quel fascino e quella nobiltà di un «mestiere materiale»

Quando nell'autunno 2011 **Giovanni Pizzelli**, responsabile risorse umane di Gemeaz Cusin, chiese agli alunni del Cfp Galdus perché si fossero iscritti alle 1.144 ore del corso (di cui 300 previste per lo stage) per "Tecnico superiore per la ristorazione e la valorizzazione dei prodotti territoriali e delle produzioni tipiche", le risposte di molti coincisero. La gran parte avrebbe voluto iniziare una carriera come cuoco di bordo. Non che l'ipotesi fosse del tutto campata in aria, perché durante i quattro anni a scuola avevano conosciuto, fra l'altro, l'esperienza delle navi da crociera come sbocco professionale. Inoltre anche Gemeaz si era occupata per qualche anno, tramite una *joint venture* con Tirrenia, di catering navale. Attività che aveva affiancato il *core business* del gruppo, la ristorazione collettiva, grazie alla quale nel 2011 il fatturato è stato vicino ai 350 milioni di euro e i 6.500 dipendenti, suddivisi in un migliaio tra mense aziendali, scolastiche, sociosanitarie e militari, hanno distribuito un totale di 58 milioni di pasti.

A distanza di alcuni mesi dall'avvio del corso, gli stessi che immaginavano di realizzarsi nella cambusa di qualche transatlantico hanno cambiato idea. Forse ha influito la visione diretta di che cosa sia effettivamente la filiera della ristorazione collettiva e la verifica sul campo delle reali possibilità di crescita professionale. Per esempio, una visione come quella del deposito di Marzano, nel pavese, di Scapa Italia: 22mila metri quadrati di magazzino, realizzato da Gemeaz nel 1975 per centralizzare l'acquisto delle derrate e che adesso rifornisce sia aziende di ristorazione sia catene alberghiere. La visita al deposito rientrava fra le uscite didattiche previste per gli studenti. Oppure sarà stato merito del lavoro in cucina con uno dei maggiori chef italiani se i ragazzi avranno considerato l'impiego a terra tanto affa-

«Oggi si fa in Italia tanta formazione inutile,  
cioè che non porta allo sbocco lavorativo.  
E se la formazione non mira al lavoro, diventa negativa,  
una vera dispersione di energie e quindi di efficienza  
complessiva del sistema»

scinante quanto l'idea "romantica" di salpare su una nave. O ancora saranno stati gli approfondimenti sul marketing, la comunicazione e la gestione eventi in ambito ristorativo a trasmettere loro quella «nobiltà di un mestiere materiale», per usare un'espressione di **Fabio Cusin**, presidente e amministratore delegato dell'omonima società e figlio del fondatore Silvano che nel 1949 diede vita a Genova alla prima mensa aziendale non solo del gruppo, ma di tutta Italia.

### Aspettando Expo 2015

Oggi il quartier generale di Gemeaz è a Milano, la medesima città in cui c'è Galdus, centro di formazione professionale fra i più attivi del capoluogo lombardo che dispone di tre sedi, la più ampia delle quali, l'Officina, è un campus polifunzionale di oltre 18mila metri quadrati con aule, laboratori, spazi sportivi, sale convegni, appartamenti, un centro per il lavoro. Solo alla formazione di primo livello (qualifica professionale e diploma dopo la terza media) partecipano più di mille allievi in diversi settori che, oltre alla ristorazione, fanno riferimento a elettricità, elettronica, oreficeria, gestione eventi, edilizia.

All'inizio l'incontro fra Gemeaz e Galdus si è limitato alla collaborazione in un corso di 180 ore per "Tecnico di sala bar", che ha visto impegnato come docente un esperto dell'azienda di ristorazione. A questa è seguita una seconda, più impegnativa, collaborazione che ha preso spunto dai preparativi in vista dell'Expo 2015. Infatti, il corso di "Tecnico superiore per la ristorazione e la valorizzazione dei prodotti territoriali e delle produzioni tipiche" ha l'intento di creare figure in linea con i temi dell'appuntamento, sicurezza e qualità alimentare *in primis*. Temi

tanto delicati da spingere Gemeaz a trasformare i propri manager in insegnanti. A cominciare dallo stesso presidente, che è stato coinvolto per spiegare i principi base dell'organizzazione aziendale. «Oggi si fa in Italia tanta formazione inutile - sottolinea -, cioè che non porta allo sbocco lavorativo. E se la formazione non mira al lavoro, diventa negativa, una vera dispersione di energie e quindi di efficienza complessiva del sistema. Al contrario, deve favorire una rete di rapporti con il mondo imprenditoriale che permetta di trovare opportunità occupazionali per i giovani». Questo è spesso l'anello debole nel legame tra contesto produttivo e istruzione, che si traduce in un disallineamento fra ciò che imparano i ragazzi sui banchi e quello che viene richiesto dal mercato del lavoro. «È necessaria, invece, la condivisione del percorso di studio - dice Cusin -, che l'azienda deve contribuire a scrivere insieme all'ente formativo». L'altra lacuna da colmare è quella della scarsa attenzione all'orientamento, «tema molto delicato e sottovalutato. I giovani vanno orientati. Quanti di loro si iscrivono a scuole o università senza sapere perché? Un giovane che fa un percorso che poi non gli serve come sbocco lavorativo, ha perso anni a carico della collettività. È una disfunzione sociale grave». Non a caso Gemeaz ha all'attivo 28 convenzioni con università e istituti tecnici, professionali e alberghieri. Grazie a questi rapporti, nel 2011 gli stagisti inseriti in azienda sono stati 115, il 55% dei quali è stato poi inquadrato con diverse modalità, principalmente con il contratto di apprendistato.

### **La necessità del *lifelong learning***

Non basta però formarsi all'inizio della vita lavorativa, soprattutto nel nostro tempo, dominato da «una società fondata sul sapere, come sostiene il sociologo Anthony Giddens. Ma è un sapere in continua trasformazione: oggi l'obsolescenza delle conoscenze è rapidissima, e la necessità di imparare sempre non è più un *divertissement* o un lusso, è un'esigenza costante. Non è una cosa in più da fare, ma una condizione imprescindibile per correre dietro alla nostra società liquida». Fabio Cusin ne è talmente convinto che divide idealmente le aziende fra quelle che fanno formazione, talvolta malvolentieri, soltanto per assolvere ai vincoli di legge e quelle

che la considerano fondamentale per la crescita delle persone e dell'organizzazione.

Nella sua si fanno entrambi i tipi di formazione: quella obbligatoria, prevista dalla normativa, verte su sicurezza, ambiente e qualità; l'altra, cosiddetta "premiante" o di sviluppo professionale, contempla argomenti quali il perfezionamento della lingua straniera, l'accoglienza del cliente e gli aggiornamenti amministrativi. Tutto il sistema si avvale di una piattaforma intranet riservata ai dipendenti. C'è solo uno svantaggio: che il patrimonio di conoscenze assimilato dal lavoratore può convertirsi in ricchezza per la concorrenza. Nelle società di ristorazione collettiva, infatti, il Ccnl impone che quando una ditta rimpiazza un'altra in un appalto, il personale impiegato prima nella mensa venga mantenuto, a prescindere dal vincitore della gara. È un modo per tutelare gli interessi dei lavoratori. Ovviamente, quelli meglio formati rappresentano un valore aggiunto per chi subentra. Viceversa, quelli che provengono da aziende poco sensibili alla materia, necessitano di investimenti che ne potenzino competenze e abilità.

Ma quanto possono durare sul mercato imprese che non ritengono strategico far crescere i propri collaboratori? Sicuramente meno della Gemeaz Cusin, che nel 2012 spegne orgogliosa 63 candeline.

## PASTICCERIA GIOCOSI

### Certi luoghi che insegnano l'arte di vivere ai ragazzi

«È il nulla che avanza» dice **Silvio Boseggia**, titolare della pasticceria Giocosi di Carate Brianza, mentre nel suo laboratorio, dietro il bar e il punto vendita, le impastatrici automatiche non smettono un istante di amalgamare il composto per dolci. Il «nulla» di cui parla è l'eccesso di burocrazia che sta invadendo l'Italia, la concorrenza spietata del settore in cui ai «prestinai», cioè ai panettieri, è consentito produrre dolci, mentre non è concesso sfornare il pane ai pasticceri. Il nulla avanza grazie al proliferare dei centri commerciali e alla conseguente moria dei piccoli esercizi commerciali. Il nulla avanza a causa di una stretta creditizia sempre più marcata che penalizza gli imprenditori che vorrebbero sviluppare la propria attività. Ma è solo uno sfogo. In fondo Boseggia non è convinto che le cose vadano poi così male, tant'è che mentre dipinge scenari apocalittici si lascia andare a risate sonore e coinvolgenti. E infatti commenta: «La crisi fa sempre bene, perché mette le carte sul tavolo. E se le carte sono basse, bisogna darsi da fare». Come fa lui insieme alla famiglia nella pasticceria-caffetteria che dista pochi minuti dal centro storico di Carate.

È in questa cittadina di quasi 18mila abitanti, a qualche chilometro da Monza, che ha sede anche In-Presa, la realtà di sostegno ai minori fondata da Emilia Vergani a metà degli anni 90 e divenuta nel 2008 cooperativa sociale iscritta all'Albo lombardo dei Servizi di istruzione e formazione professionale e di orientamento. Ai progetti educativi e di inserimento lavorativo di In-Presa oggi collaborano circa 300 fra artigiani e imprenditori della zona: meccanici, elettricisti, falegnami, carrozzieri, florovivaisti, tipografi, gastronomi e, ovviamente, pasticceri come Boseggia.

«Dormiva anche a casa nostra,  
perché voleva alzarsi presto la mattina  
per vedere l'impasto del panettone»

### **Un terreno sicuro dove stare saldi**

Rappresentano un network al quale la cooperativa ha dato vita per agganciare le proprie attività formative al mondo del lavoro e delle professioni e per dare un'alternativa a tanti ragazzi che hanno abbandonato la scuola tradizionale e a quelli a cui nessuno dà più credito. «Io ho avuto dei ragazzi in affido - raccontava Emilia Vergani -. Mi ricordo che il primo era di un'agitazione e di un'ansia pazzesche e l'unica possibilità di aiutarlo era dirgli: stai tranquillo, la tua ansia non mi manda in crisi; io sono salda qui, in un terreno più saldo di quello dove sei tu. Se ti attacchi ti tiro dalla mia parte. Quando un ragazzo sente questa sicurezza è come se cominciasse a mettere in azione quel minimo di energia che ha». La pasticceria Giocosi è uno di questi terreni saldi, che poggiano su «un rapporto - spiega il titolare -: io credo in te, tu credi in me, e si fa il triplo».

Come è successo, per esempio, nell'incontro con Giacomo, il primo che In-Presa mandò nel 2005 da Bolognina a fare uno stage. «Dormiva anche a casa nostra - ricorda la moglie Claudia -, perché voleva alzarsi presto la mattina per vedere l'impasto del panettone». «Con la perseveranza, la volontà, la tenacia, con il suo carattere - le fa eco il marito - è riuscito a diventare qualcuno». Infatti Giacomo adesso lavora a Milano nelle cucine del ristorante Trussardi alla Scala, sotto lo chef Andrea Berton, allievo di Gualtiero Marchesi. «Come Giacomo non è arrivato nessun altro» giura Claudia. Però anche Sveva, un'altra ragazza di In-Presa, ha lasciato un segno. Se avesse avuto la possibilità, Silvio l'avrebbe assunta subito. Sarebbe stato un "affare", ammette da imprenditore. Magari le avrebbe affidato un reparto. Ma l'ultimo periodo non è stato particolarmente semplice. I tempi sono duri e bisogna stringere



la cinghia. Sono lontani gli anni 70 e 80, quando l'azienda aveva quattro negozi tra Carate e Seregno e poteva permettersi fino a sei-sette operai.

### **Se manca la «benzina» la macchina non parte**

Anche per il 2012 la pasticceria non potrà offrire agli allievi di In-Presa un lavoro, ma un contesto in cui imparare il mestiere e, soprattutto, una pazienza che non ha prezzo. Perfino stagisti di talento come Giacomo o volenterosi come Sveva portavano dentro il laboratorio tante complicazioni di cui i coniugi Boseggia si sono fatti sempre carico.

Per non parlare dei problemi, ben più gravi, degli altri adolescenti che sono passati dopo: in tutto una decina di età compresa tra i 16 e i 20 anni, qualcuno con disturbi psichici, chi con svantaggi di natura fisica, la maggior parte con poca voglia di impegnarsi o comunque non proprio affidabili, incapaci anche solo di arrivare in orario, ma per ciascuno di loro le porte della Giocosi sono rimaste aperte. Silvio Boseggia li ricorda tutti con simpatia, anche quelli che erano «fuori come un melone», oppure quelli che lo hanno fatto tribolare di più perché magari non avevano la necessaria «benzina». «Se hai la benzina dentro - chiarisce -, la macchina va da sola, ma se non ce l'hai, puoi fare il discorsetto, ma perdi solo del tempo». La «benzina» è il desiderio, la molla che dovrebbe spingere quasi naturalmente i ragazzi a farsi strada nella vita, a crescere umanamente e professionalmente. «Dico sempre loro: non mi interessa quello che sapete fare, l'importante è che vogliate farlo, che abbiate un sogno. Perché se non l'avete, se non pensate a nulla, non emergerete mai». Non è solo colpa loro, li difende Boseggia. Il mercato è bloccato e l'incertezza dello sbocco lavorativo non incentiva a spendersi più di tanto. «Ma fundamentalmente sono bravi ragazzi» aggiunge Claudia con tono sicuro.

## IL VIDEO

### Uno per uno fa mille volte uno

Altre testimonianze di ragazzi che hanno imparato un mestiere grazie a un percorso formativo diverso dalla scuola tradizionale, percorso che li ha resi protagonisti nel mondo del lavoro, sono state raccolte nel video *Uno per uno fa mille volte uno*.

Proiettato in anteprima il 20 novembre 2011 all'Assemblea generale della Compagnia delle Opere, è possibile guardare il filmato all'indirizzo **[www.cdo.org](http://www.cdo.org)**.

## Conclusioni

L'attore centrale di un processo di cambiamento che riguardi il lavoro è l'imprenditore. L'inserimento di risorse giovani non è solo un impegno e una responsabilità: è un'opportunità ineludibile. Crescere e far crescere è la natura dell'impresa e oggi (come ieri) nessuno può pensare di crescere da solo.

Si tenga presente che ogni anno escono dal mercato del lavoro circa il doppio di coloro che vi entrano e i giovani, a causa della bassa natalità che ci caratterizza (oggi siamo al 207° posto nel mondo per natalità e il numero di figli per donna è pari a 1,4, cioè minore del tasso di "sostituzione"), sono sempre più rari e pertanto "preziosi" nell'assicurare uno sviluppo al Paese. La buona notizia è che per seguire la sua naturale vocazione a crescere e a far crescere l'imprenditore oggi dispone di molte opportunità. Costruire una relazione stabile e sistematica con i soggetti che operano nel mercato del lavoro è più facile che in passato. Tuttavia è un'opportunità che, per essere colta, richiede un'apertura all'esterno: una relazione costante con scuole ed enti di formazione, con Agenzie per il lavoro, consulenti del lavoro, associazioni di imprese e con tutte le infrastrutture e i soggetti che operano nel e a favore del mercato del lavoro. Ma è un'apertura che introduce immediatamente dinamiche di crescita e di sviluppo. Le testimonianze che abbiamo riportato nelle pagine precedenti dimostrano come possa essere estremamente vantaggiosa per sé e per tutti.

## Le forme e i contratti per inserire i giovani in azienda

Per gli aggiornamenti relativi alla contrattualistica in materia di lavoro si rimanda al sito **www.cdo.org**. Inoltre, collegandosi dalla home page del sito a **Cdo per il lavoro**, imprese e lavoratori possono individuare il tipo di contratto più adatto da instaurare, compreso il calcolo immediato dei relativi costi e la possibilità di ricorrere, in presenza dei requisiti previsti dalla normativa, a forme agevolate o a eventuali benefici.

### Il contratto di apprendistato

<p><b>Apprendistato</b> Testo Unico dell'apprendistato (d.lgs. 167/2011)</p>	<p><b>Per l'impresa</b></p> <p>Il contratto di apprendistato è il contratto più indicato per inserire i giovani da 15 a 29 anni. Tale contratto è finalizzato a introdurre il giovane in azienda facendogli apprendere, attraverso un apposito percorso formativo, le competenze necessarie per diventare un lavoratore qualificato. Vi sono tre tipologie di apprendistato: a) finalizzato al conseguimento di una qualifica o diploma professionale; b) di mestiere, riservato a giovani qualificati diplomati o laureati e finalizzato ad apprendere un mestiere o una professione; c) di alta formazione, riservato ai giovani in possesso di diploma o laurea e finalizzato ad affinare percorsi di alta formazione o ricerca attraverso una collaborazione tra ente di formazione/ricerca e azienda.</p> <p>A fronte dell'impegno a formare il giovane vengono concesse al datore di lavoro importanti agevolazioni contributive e retributive in grado di diminuire il costo del lavoro fino al 40%.</p> <p><b>Per il giovane</b></p> <p>È il miglior contratto possibile per iniziare a lavorare con un regolare rapporto di lavoro imparando un mestiere e sviluppando le competenze professionali necessarie per una specifica professione o ruolo aziendale.</p>
--	---

## Le altre forme contrattuali di lavoro dipendente

<p><b>Giovani in possesso di diploma o attestato di qualifica</b> Art. 22 L. 56/87 e d.lgs. 297/2002</p>	<p><b>Per l'impresa</b> È un contratto utilizzabile nel caso di prima assunzione di giovani (fino a 29 anni) in possesso di diploma o di attestato di qualifica qualora non si voglia o non si possa instaurare un contratto di apprendistato. L'incentivo, finalizzato solo a facilitare l'assunzione e non collegato a un impegno formativo formale specifico da parte del datore di lavoro, è conseguentemente limitato e consiste nella riduzione dei contributi dovuti dal datore di lavoro per un periodo di 6 mesi durante i quali saranno ridotti al 10% (contro i 33% dell'assunzione standard).</p> <p><b>Per il giovane</b> È una normale forma di assunzione grazie alla quale si viene inseriti in azienda che non obbliga a frequentare corsi di formazione come nel caso dell'apprendistato.</p>
<p><b>Contratto di inserimento</b> Artt. 54-59 d.lgs. 276/03</p>	<p><b>Per l'impresa</b> Il contratto di inserimento è finalizzato a favorire l'ingresso (anche il primo ingresso) in azienda dei giovani che hanno superato l'età per essere assunti mediante l'apprendistato (ossia compresi tra i 29 e i 32 anni) oppure che risultino disoccupati da oltre 12 mesi. Diversamente dall'apprendistato, non è obbligatorio realizzare uno specifico percorso formativo per il lavoratore e il contratto può essere sia a tempo determinato sia indeterminato. Essendo finalizzato a favorire l'inserimento lavorativo dei giovani, nel caso di assunzione di giovani svantaggiati, sono previsti per un periodo limitato (18 mesi) alcuni benefici contributivi e retributivi diversificati in base alla regione di appartenenza e alle caratteristiche e dimensioni dell'azienda.</p> <p><b>Per il giovane</b> Facilita l'ingresso in azienda e l'apprendimento delle competenze specifiche di una particolare mansione/professione mediante un semplice percorso di inserimento lavorativo a cura del datore di lavoro.</p>
<p><b>Contratto di re-inserimento</b> Art. 20 L. 223/91</p>	<p><b>Per l'impresa</b> È finalizzato a facilitare il re-inserimento di giovani che sono stati già occupati e ora risultano privi di un lavoro da almeno 12 mesi. Permette la riduzione dei contributi in misura del 75% per un periodo limitato (massimo 36 mesi).</p> <p><b>Per il giovane</b> Facilita l'ingresso in azienda e l'apprendimento delle competenze specifiche di una particolare mansione/professione mediante un semplice percorso di inserimento lavorativo a cura del datore di lavoro.</p>

<p><b>Lavoro a chiamata</b> Artt. 33-40 d.lgs. 276/03</p>	<p><b>Per l'impresa</b> Attraverso questa norma è possibile assumere per sostituire persone assenti per maternità e paternità (per un periodo pari all'assenza del lavoratore con diritto alla conservazione del posto) giovani di qualunque età, godendo, nel caso di imprese con meno di 20 addetti, di uno sgravio del 50% dei contributi obbligatori.</p> <p><b>Per il giovane</b> Per i giovani si tratta di una modalità idonea per fare una prima esperienza di qualità che in alcuni casi diviene stabile.</p>
<p><b>Assunzione in sostituzione di lavoratori assenti per maternità/paternità</b> Art. 10 L. 53/2000 e art. 4 L. 151/2001</p>	<p><b>Per l'impresa</b> Il lavoro somministrato, più comunemente definito lavoro interinale, è una forma di lavoro dipendente, attraverso cui il giovane viene assunto da una società dotata di apposita autorizzazione ministeriale (Agenzia per il lavoro) e successivamente inviato in missione presso un utilizzatore, overrossia una azienda che ne abbia fatto richiesta. Il lavoratore somministrato è a tutti gli effetti (retributivi e contributivi) trattato come tutti i lavoratori dipendenti dell'azienda. La missione di norma è a tempo determinato, e può essere prorogata fino a un massimo di 36 mesi.</p> <p><b>Per il giovane</b> È una delle forme di ingresso nel mondo del lavoro più utilizzata. Nel 30% dei casi la missione si trasforma in un rapporto di lavoro, a tempo determinato o indeterminato, con l'utilizzatore. Il lavoratore riceve la retribuzione contrattualmente stabilita per i dipendenti dell'azienda impiegati nella medesima mansione.</p>
<p><b>Somministrazione</b> L. 196/97 e d.lgs. 276/03</p>	<p><b>Per l'impresa</b> È un contratto, a tempo determinato o indeterminato, mediante il quale un giovane (entro i 25 anni) si pone a disposizione del datore di lavoro per svolgere prestazioni di carattere saltuario su chiamata del datore di lavoro.</p> <p><b>Per il giovane</b> È l'ideale per coniugare lavoro e studio in quanto il lavoro viene realizzato durante i periodi di vacanza dall'impegno scolastico/universitario o comunque in periodi predeterminati e concordati con il datore di lavoro.</p>

## Le forme di collaborazione diverse dal lavoro dipendente

<p><b>Stage o tirocinio formativo</b> Art. 11 L. 148/2011</p>	<p><b>Per l'impresa</b> Il tirocinio formativo è una forma di inserimento nel mondo del lavoro a carattere prettamente formativo. Il tirocinio non è un rapporto di lavoro, anche se l'attività che viene svolta dai tirocinanti è analoga, per contenuto e modalità di attuazione, all'ordinaria attività lavorativa e il tirocinante è tenuto a rispettare norme e organizzazione del lavoro al pari di tutti i lavoratori dipendenti dall'azienda. Non vi è obbligo di corrispondere al tirocinante alcuna retribuzione, anche se di norma viene riconosciuto un "rimborso spese" o borsa studio. Vi è solo l'obbligo di assicurare il tirocinante contro gli infortuni sul lavoro presso Inail e per le responsabilità civili. Il tirocinio può essere instaurato con giovani diplomati e laureati entro 12 mesi dal conseguimento del titolo di studio oppure con giovani disoccupati iscritti al centro per l'impiego e può avere una durata complessiva (compresi rinnovi) non superiore a 6 mesi.</p> <p><b>Per il giovane</b> Si tratta di un'ottima occasione per fare una prima esperienza in azienda e conoscerla dall'interno imparando tecniche operative e organizzative tipiche di un settore o di un mestiere. Molte volte al termine del tirocinio il rapporto si trasforma, su iniziativa del datore di lavoro, in un rapporto di lavoro.</p>
<p><b>Co.co.pro.</b> Art. 61 e seguenti d.lgs. 276/03</p>	<p><b>Per l'impresa</b> La collaborazione coordinata e continuativa, a progetto, è una particolare forma di lavoro autonomo, comunemente definita para-subordinata, nella quale è previsto che un soggetto collabori in modo continuativo con un committente, coordinandosi con questo e le sue esigenze organizzative con l'obiettivo di realizzare, per suo conto, un progetto o una fase specifica e ben definita di una attività</p> <p><b>Per il giovane</b> Per la sua natura di lavoro autonomo è difficilmente realizzabile con un giovane in quanto il presupposto di questa forma contrattuale è che il collaboratore sia in possesso di una specifica competenza o professionalità tale da renderlo autonomo nella prestazione lavorativa, cosa difficilmente verificabile nel caso di un giovane, specie se privo di precedenti esperienze lavorative.</p>

<p><b>Collaborazione occasionale</b> Art. 61 e seguenti d.lgs. 276/03</p>	<p><b>Per l'impresa</b> È una modalità di lavoro autonomo parasubordinato utile per instaurare in modo regolare singole e limitate (massimo 30 giorni all'anno) attività di collaborazione con un committente interessato a utilizzare il giovane per piccoli incarichi o attività di limitato valore economico (non oltre 5.000 euro/anno). Offre il vantaggio di non richiedere particolari adempimenti burocratici da parte del committente.</p> <p><b>Per il giovane</b> Questa forma di collaborazione diversamente dalla co.co.pro. non presuppone il possesso, da parte del lavoratore, di specifiche competenze e può quindi essere instaurata anche con giovani con poca nessuna esperienza.</p>
<p><b>Buoni lavoro o voucher</b> Art. 70 d.lgs. 276/03</p>	<p><b>Per il datore di lavoro (impresa o persona fisica)</b> Il voucher è lo strumento ideale per affidare in modo regolare attività occasionali e accessorie a studenti della scuola superiore (durante i periodi di vacanza dalla scuola) o agli studenti universitari di età inferiore a 25 anni (che viceversa possono lavorare in tutti i periodi dell'anno). È una formula pensata per "regolarizzare" senza appesantire di adempimenti burocratici e costi indiretti tutte le forme di lavoro occasionale che vengono realizzate di comune accordo tra committente e lavoratore per piccoli e occasionali impegni.</p> <p><b>Per il giovane</b> Rientra tra le forme di lavoro autonomo o parasubordinato ed è l'ideale per coniugare studio e occasionali esperienze di lavoro in ogni settore e per ogni attività per periodi brevi e per importi inferiori a 5.000 euro netti/anno a committente (6.600 euro lordi). Per il giovane costituisce un'ottima fonte di reddito e una buona occasione per fare un'esperienza di lavoro in modo regolare e compatibile con gli studi. Il reddito percepito non è assoggettato a Irpef, mentre nel valore del voucher consegnato dal committente al lavoratore sono compresi i contributi previdenziali e i premi assicurativi Inail che vengono trattenuti dal concessionario all'atto dell'incasso del buono da parte del giovane. In questo modo il giovane risulta assicurato contro gli infortuni e inizia un sia pur minimo accantonamento a fini pensionistici.</p>



