



“tutor sapiens”
**il toolkit per fare formazione
nell’apprendistato**

Camera di Commercio di Varese

Provincia di Varese

29 aprile 2026

71



71


% dei percorsi di
apprendistato in
Svizzera
è considerato
finanziariamente
vantaggioso



71


% dei percorsi di
apprendistato in
Svizzera
è considerato
finanziariamente
vantaggioso





4.540 CHF

utile netto medio
all'anno
per apprendista,
per azienda



4.540 CHF

utile netto medio
all'anno
per apprendista,
per azienda



Youth Employment Index 2025

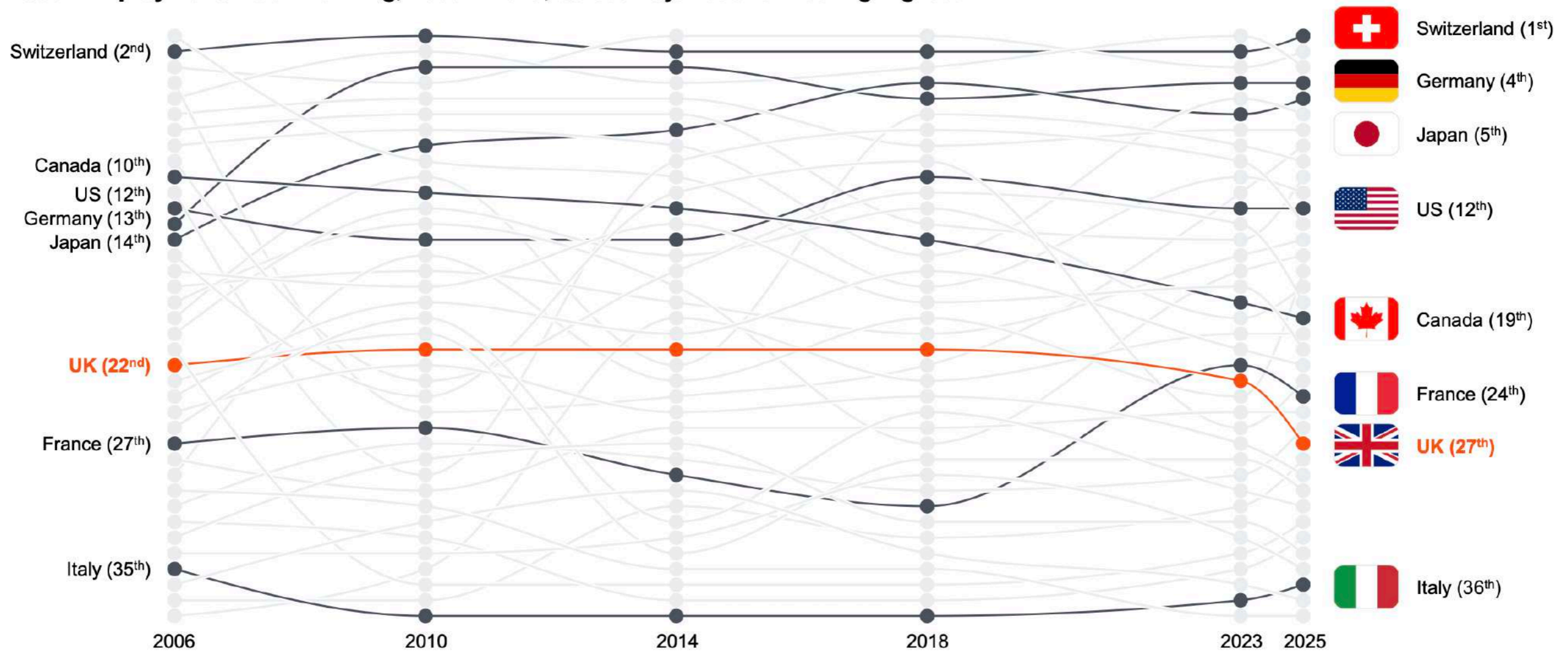
Topic in focus: Is the rise in Artificial Intelligence leading to the displacement of young workers in the UK?

PwC UK Economics Team
December 2025



The UK has moved from a mid-table position on the Youth Employment Index to the bottom third, signalling a sharp decline in young people's job outcomes compared with the other comparator OECD economies.

Youth Employment Index Ranking, 2006 – 2025, select major economies highlighted



Youth Employment Index Results 2025

Rank						Index						
2006	2010	2014	2018	2023	2024	2006	2010	2014	2018	2023	2024	
2	1	2	2	2	1	Switzerland	67	70	70	72	69	70
3	4	1	1	3	2	Iceland	66	62	71	73	69	70
5	2	4	3	1	3	Netherlands	65	66	64	69	71	69
13	3	3	5	4	4	Germany	58	63	65	63	68	68
14	8	7	4	6	5	Japan	58	57	60	65	63	64
8	7	8	15	5	6	Australia	61	59	58	58	63	61
6	5	5	8	7	7	Austria	62	61	62	61	62	61
4	25	24	22	11	8	Ireland	65	39	44	54	60	60
19	10	22	6	8	9	Slovenia	54	55	46	62	61	59
7	6	6	13	14	10	Norway	62	59	61	58	59	59
1	9	10	17	10	11	Denmark	68	57	55	58	60	58
12	14	14	10	12	12	United States	59	50	54	60	59	58
11	29	9	7	9	13	Latvia	60	37	56	61	60	58
17	16	18	20	15	14	Finland	55	49	51	55	57	54
18	13	17	27	16	15	Korea	54	50	52	50	56	54
29	15	23	19	24	16	Poland	41	49	44	55	51	54
20	12	15	12	19	17	Czech Republic	51	51	53	59	54	53
9	23	16	11	13	18	Lithuania	60	40	52	59	59	53
10	11	12	14	18	19	Canada	60	55	54	58	56	53
38	35	19	23	20	20	Israel	23	29	51	53	54	52
16	17	13	18	17	21	New Zealand	55	48	54	56	56	52
24	18	20	16	21	22	Sweden	46	47	51	58	53	51
15	24	11	9	26	23	Estonia	58	39	54	60	50	51
27	26	29	31	22	24	France	42	39	41	45	53	51
28	30	26	26	25	25	Belgium	41	37	42	50	50	48
31	27	28	30	29	26	Mexico	39	39	41	46	47	47
22	21	21	21	23	27	United Kingdom	50	43	46	54	53	46
37	37	31	33	31	28	Turkey	24	27	36	38	43	46
25	22	25	24	27	29	Hungary	44	41	42	51	49	45
23	20	34	28	28	30	Portugal	49	45	34	50	49	45
26	19	32	25	30	31	Luxembourg	43	45	36	51	44	45
21	36	36	36	34	32	Spain	51	28	18	35	40	41
32	33	37	37	35	33	Greece	38	34	16	26	37	40
33	28	27	32	32	34	Chile	38	37	42	43	40	40
34	34	33	29	33	35	Slovak Republic	37	31	35	47	40	39
35	38	38	38	37	36	Italy	33	27	8	24	32	37
36	32	30	34	36	37	Colombia	31	35	39	37	36	37
30	31	35	35	38	38	Costa Rica	39	37	34	35	29	32

Themes and indicators used to generate the Youth Employment Index

Theme 1: Labour market participation



tasso di occupazione giovanile (15-24)

tasso di disoccupazione giovanile (15-24) tra quanti cercano lavoro



tasso di disoccupazione giovanile (15-24) lungo periodo

rapporto tra tasso di disoccupazione giovanile e adulta (15-24/25-54)

ratio of young workers to adult workers.

Theme 2: Quality of work



quota di lavoro part time giovanile

Theme 3: Inactivity



tasso di NEET
















Theme 4: Future productivity



tasso di scolarizzazione giovanile (15-19)

The Netherlands, Switzerland and Iceland lead the 2024 Index, aided by successful initiatives aimed at young people

Figure 3: Leaders - Top five economies on the YEI 2024

Rank	2014	2018	2023
1st	 Iceland	 Iceland	 Netherlands
2nd	 Switzerland	 Switzerland	 Switzerland
3rd	 Germany	 Netherlands	 Iceland
4th	 Netherlands	 Japan	 Germany
5th	 Austria	 Germany	 Austria

The Netherlands steals the top spot, closely followed by Switzerland and Iceland.

The Netherlands takes the top position in this year's Youth Employment Index. It has shown steady improvement since 2014, and this year overtook Iceland to take the top spot in our Index.

The Netherlands and Iceland both have the highest youth employment rate and the lowest youth NEET rate in the OECD. A high youth employment rate suggests that young people in these economies are well-integrated in today's workforce. At the same time, a low NEET rate bodes well for future employment prospects as the majority of young people in these economies are either gaining employment experience or upskilling themselves.

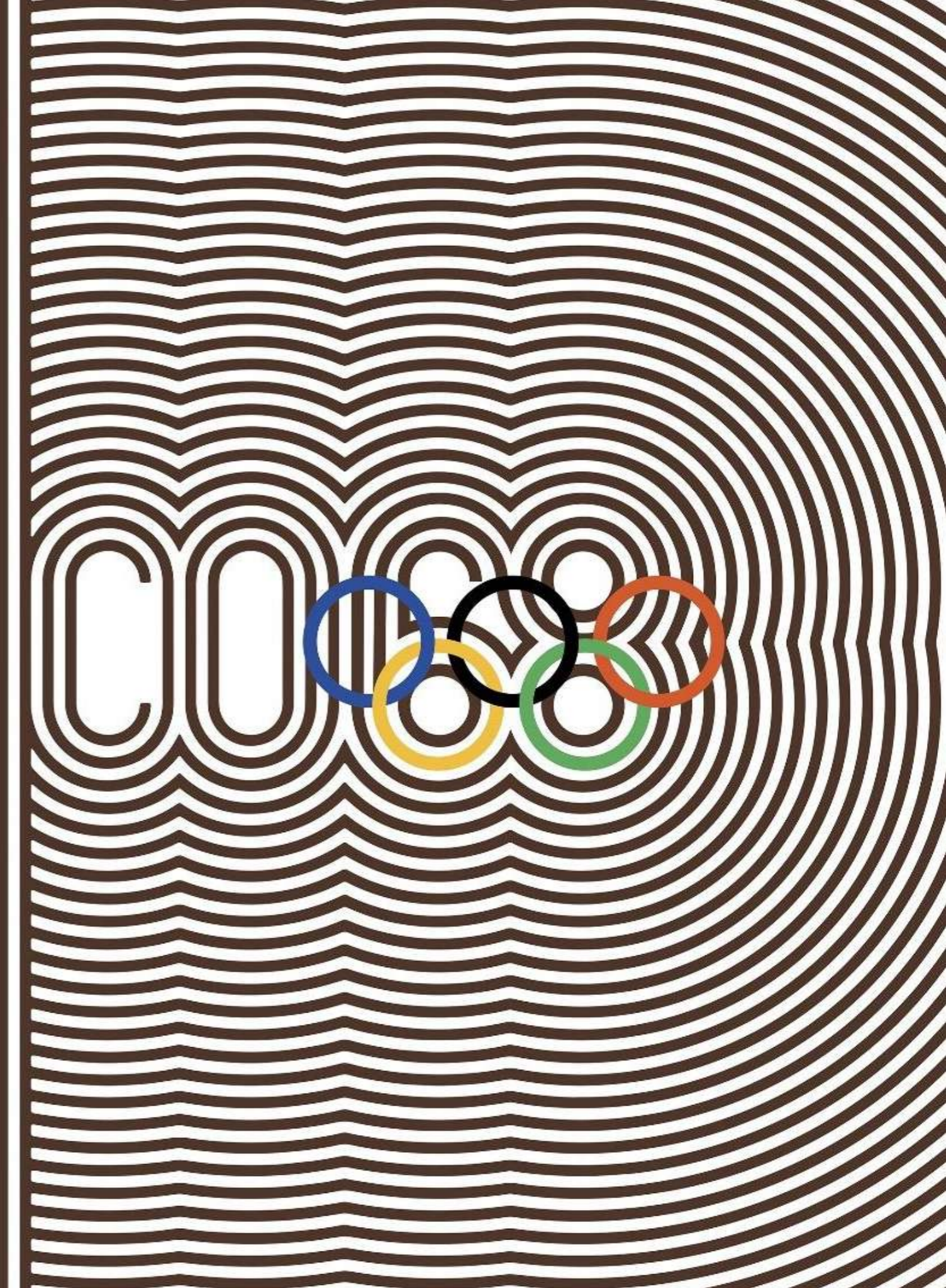
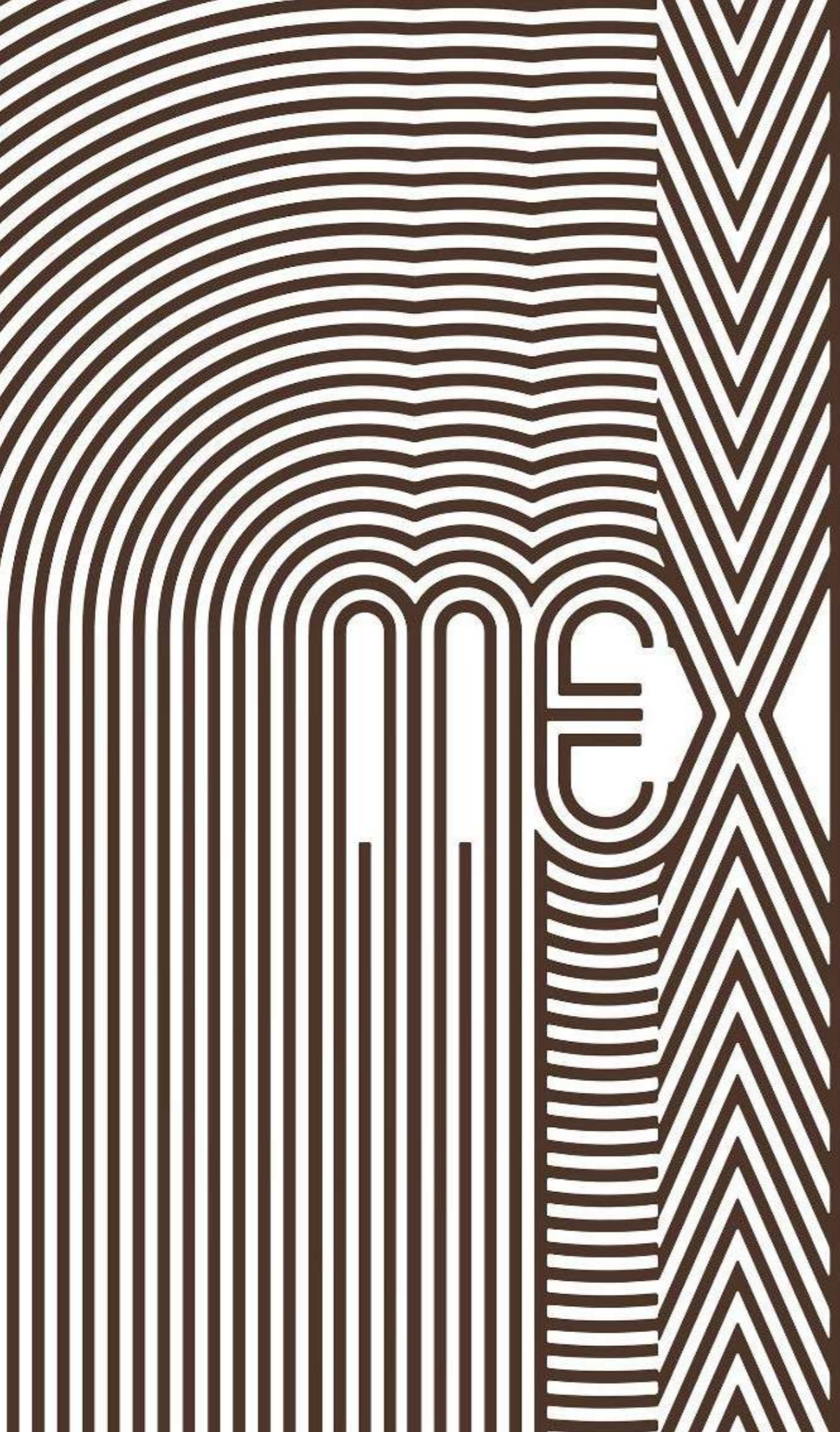
As shown in Figure 3, **the top five performers have been fairly consistent over the last decade**, with lower-ranking economies failing to break into the top tier. Japan ranked fourth in 2018, but dropped out of the top five in this year's index due to declining scores for long-term youth unemployment and part-time youth employment. However, Japan performs strongly in terms of employment for older workers, ranking third in our Golden Age Index 2023.

Successful policies of the leaders in the YEI include...

forte formazione professionale

iniziative governative

servizi di collocamento efficienti



Città del Messico 20 ottobre 1968

Fosbury Flop

Città del Messico 20 ottobre 1968

Fosbury Flop




salto in alto tecnica tradizionale

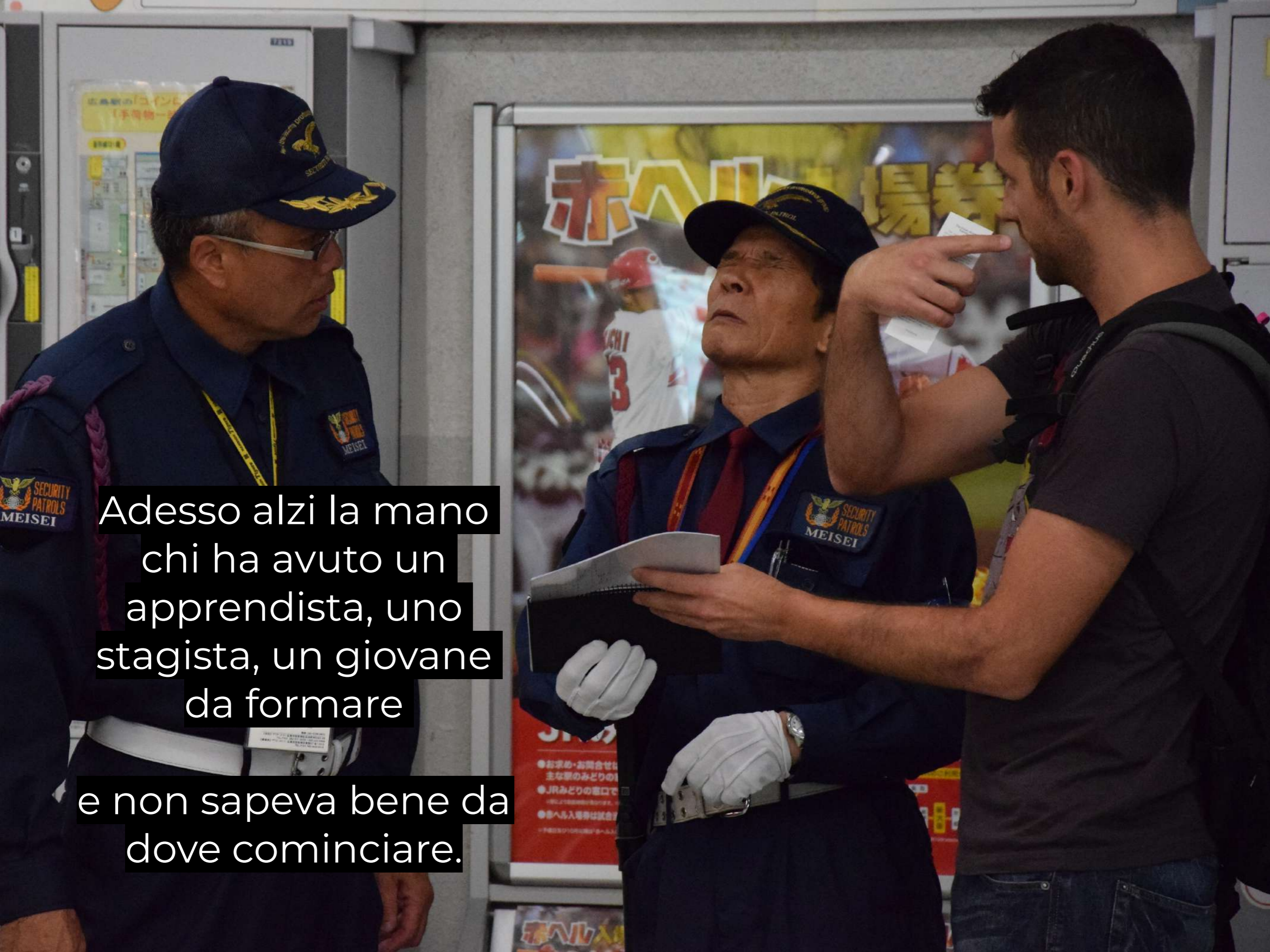


salto in alto tecnica Fosbury






Alzi la mano chi, nella propria vita professionale, ha avuto qualcuno accanto che lo ha aiutato davvero a crescere.



Adesso alzi la mano
chi ha avuto un
apprendista, uno
stagista, un giovane
da formare

e non sapeva bene da
dove cominciare.

A woman and a young child are sitting on a stone ledge by a pond. The pond is filled with many large, colorful koi fish, primarily orange and yellow. The woman, wearing a white t-shirt and blue shorts, is leaning forward and pointing towards the water. The child, wearing a bright yellow shirt and orange shorts, is looking down at the fish. The background features large, grey, jagged rocks. The scene is brightly lit, suggesting a sunny day.

Tu sei bravo nel tuo lavoro,
d'ora in poi segui anche l'apprendista

non lo sappiamo fare *per istinto*
ci vuole qualcosa in più

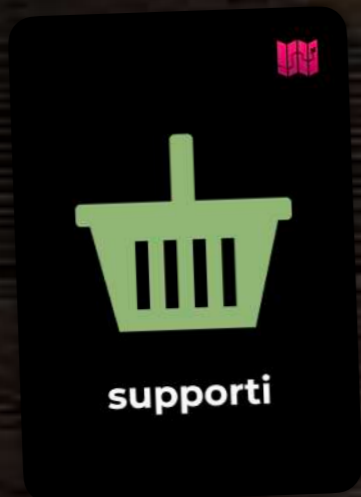




Quando cambi tecnica, cambi risultato.
Anche fare il tutor è una tecnica



playing cards



cosa abbiamo imparato
durante la formazione?

75%

ha un obiettivo formativo più chiaro

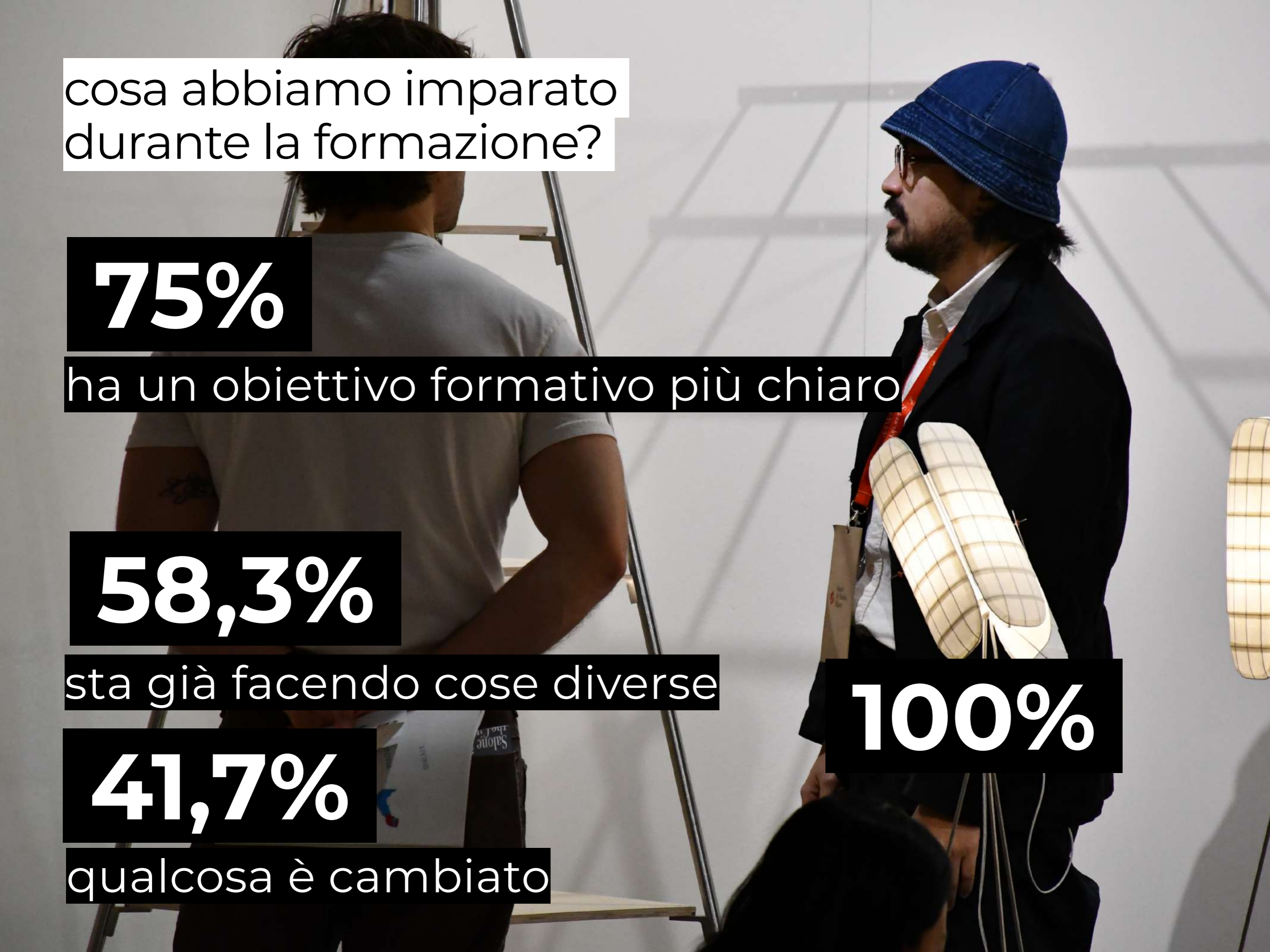
58,3%

sta già facendo cose diverse

41,7%

qualcosa è cambiato

100%



cosa abbiamo imparato durante la formazione?

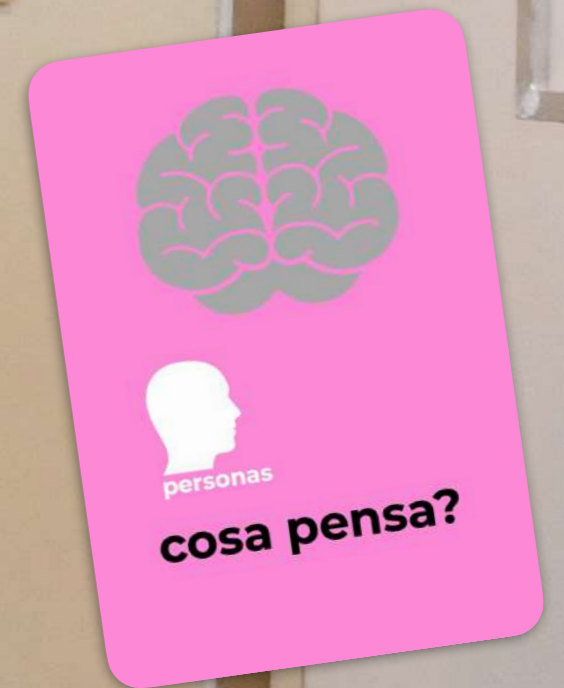
+ 50%

ha scelto la carta della serie ROSA PERSONAS

Il tutor sapiens non chiede regole.

Chiede lenti.

La capacità di vedere chi si ha davanti prima di decidere cosa fare.



Il favoloso mondo di Amélie (FR DEU) 2001

l'approccio di Amélie

Non aspettava che le cose cambiassero.
Trovava il modo di cambiarle lei.



generare cambiamenti positivi



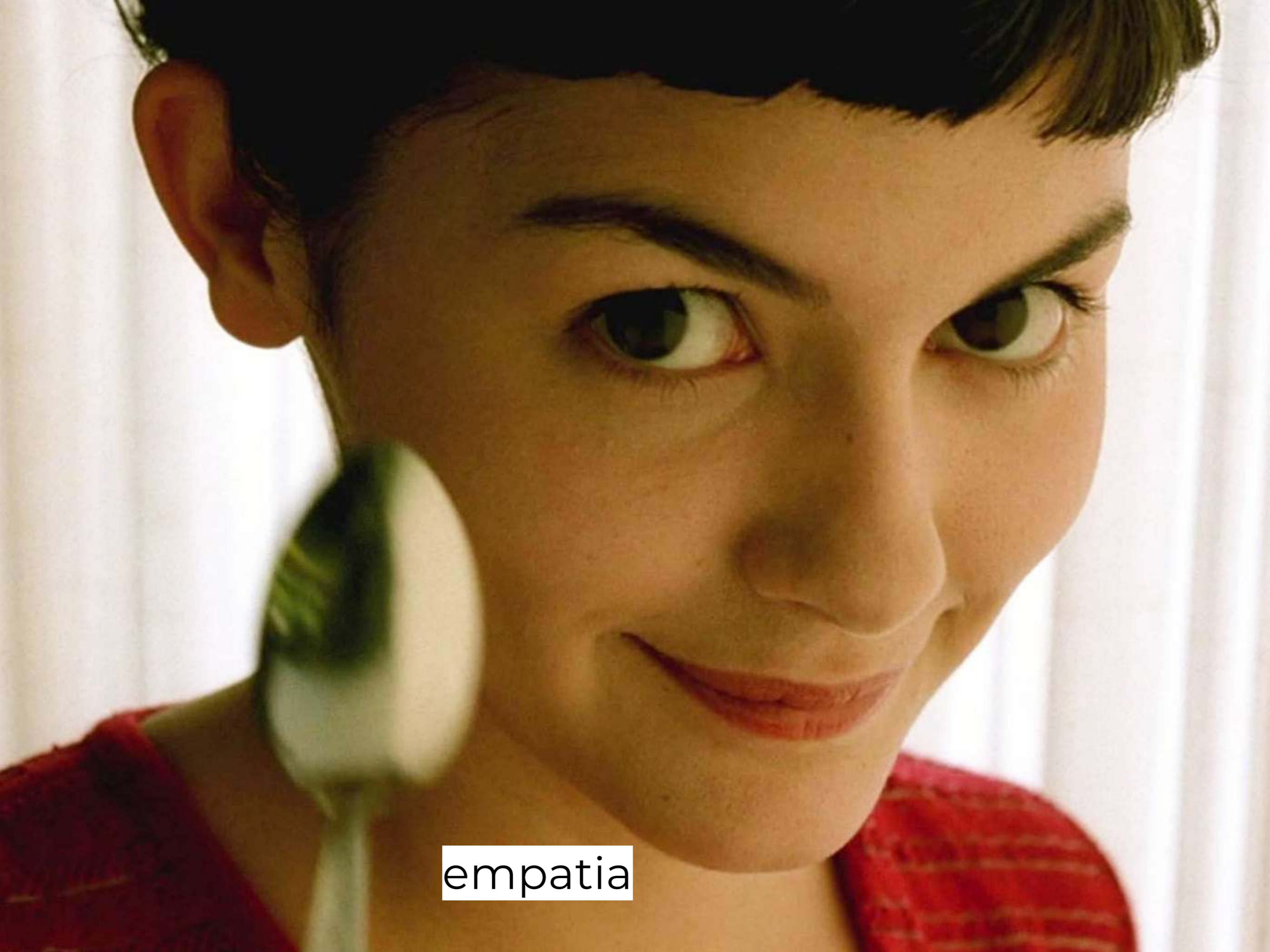
vedere nuovi modelli



approccio innovativo



coinvolgimento e collaborazione



empatia

Il cambiamento non inizia con uno strumento,
inizia con la decisione di usarlo

TAVOLO 1
cultura dell'apprendistato

TAVOLO 2
carte in azione

TAVOLO 3
Bot Sapiens





 **andrea lazzaroni**
formazione e sviluppo organizzativo

+ 39 347 44 03 125
andrea.lazzaroni@me.com

