

# Vale la pena di formare apprendisti!

È stata condotta per la seconda volta un'analisi rappresentativa dei costi e dei benefici generati dalla formazione dei tirocinanti. Essa indica che, in media, l'azienda formatrice trae un beneficio netto già alla fine dell'apprendistato. Inoltre, da analisi più approfondite, risulta che l'equilibrio tra costi e benefici, determinante affinché le aziende siano disposte a formare, non dipende unicamente dalla professione che è oggetto della formazione o dalle caratteristiche dell'azienda, ma anche dalla qualità dei tirocinanti. Inoltre, per la prima volta, i risultati dello studio permettono di valutare dal punto di vista economico il successo della riforma della formazione professionale di base di impiegato di commercio.<sup>1</sup>



Sia che il tirocinio duri due, tre o quattro anni, le capacità acquisite dalla persona in formazione nell'ultimo anno corrispondono a tre quarti della produttività media di un professionista in quello stesso campo. Immagine: Keystone

Il Centro di Ricerca per l'Economia dell'Educazione (Forschungsstelle für Bildungsökonomie) dell'Università di Berna ha calcolato per la seconda volta, dal punto di vista delle aziende, i costi ed i benefici derivanti dalla formazione dei tirocinanti. Tale calcolo era stato fatto una prima volta nel 2003<sup>2</sup>. Il rilevamento è di nuovo rappresentativo per l'intera Svizzera ed è stato effettuato in collaborazione con l'Ufficio federale della statistica (UFS). Esso si basa sulle risposte di circa 2400 aziende formatrici e circa 1800 imprese che

non formano apprendisti. I risultati del secondo rilevamento si riferiscono all'autunno 2004, la data di riferimento cade quindi esattamente quattro anni dopo il primo rilevamento.

## Riconfermati i primi principali risultati

Migliorato dal punto di vista metodologico, il secondo rilevamento conferma i risultati del primo rilevamento. Dal punto di vista delle aziende formatrici, circa i due terzi dei rapporti di formazione in Svizzera si concludono con un beneficio netto (vedi grafico 1). Nel terzo dei tirocini portati a termine che invece presentano costi netti, le spese di formazione sopportate sono coperte dai profitti a breve e medio termine nella maggioranza dei casi:

- i profitti a breve termine sono generati evitando le spese di reclutamento e di avviamento al lavoro di nuovi collaboratori;
- i profitti a medio termine provengono dalla formazione orientata sulle specificità dell'impresa. Essa permette alle aziende di avere personale specializzato con qualifiche particolari, altrimenti difficilmente



**Samuel Mühlemann**  
Assistente scientifico,  
Centro di Ricerca per  
l'Economia dell'Educazione,  
Università di Berna



**Stefan C. Wolter**  
Direttore del Centro  
Svizzero di Coordinamento  
per la Ricerca Educativa (CSRE),  
Aarau  
Responsabile del Centro  
di Ricerca per l'Economia  
dell'Educazione

1 Una descrizione dettagliata dei risultati dell'analisi si può trovare in Mühlemann et al. (2007b). Lo studio è stato condotto grazie al sostegno finanziario dell'Ufficio federale della formazione professionale e della tecnologia (UFFT).

2 Cfr. Schweri et al. (2003) o Mühlemann et al. (2004).

3 Cfr. Oosterbeek e Webbink (2007).

## Ripartizione dei costi netti nella formazione di apprendisti, 2004

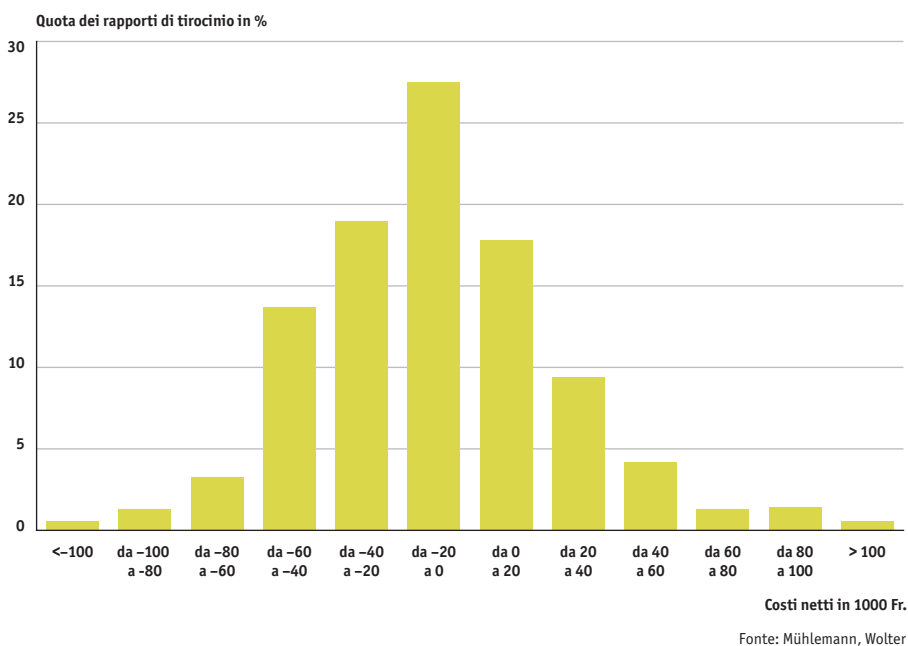


Tabella 1

## Costi (e ricavi) netti durante il tirocinio classificati per durata di tirocinio

Anni di tirocinio	1° anno	2° anno	3° anno	4° anno	Totale
Tirocinio biennale	-6019	-7322			-13 341
Tirocinio triennale	-2012	-3831	-6407		-12 251
Tirocinio quadriennale	7407	3299	-4211	-8594	-2099

Fonte: Mühlemann, Wolter

reperibile sul mercato esterno a parità di salario.

### Differenze anche secondo la durata del tirocinio

In base all'analisi condotta, la differenza durata del tirocinio nelle diverse professioni sembra in generale giustificata. Sia che il rapporto di apprendimento duri due anni sia che ne duri tre o quattro, i tirocinanti dell'ultimo anno acquisiscono capacità che corrispondono ad una produttività pari a circa tre quarti di quella del personale medio specializzato in una determinata professione. È evidente che, in media, la durata del tirocinio è scelta in modo tale da permettere ai tirocinanti di raggiungere al termine dell'apprendistato un livello di competenze simile, rispetto alle grandezze di riferimento della professione da apprendere. Già nell'esempio sui costi netti degli anni di tirocinio secondo la durata dello stesso, si nota che l'entità degli investimenti necessari varia secondo il livello di esigenze delle singole professioni (vedi *tabella 1*).

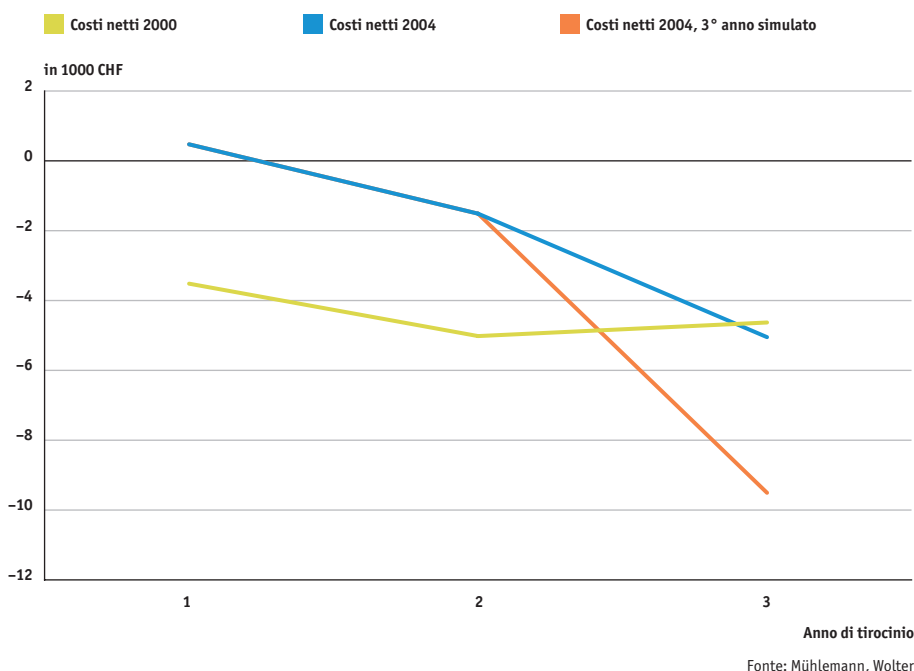
Un tirocinio che si estende su un arco di tempo più lungo permette alle aziende di programmare all'inizio investimenti maggiori che in seguito potranno essere ammortizzati sulla lunga durata. Il fatto, già menzionato, che la durata media di un tirocinio porta, una volta questo concluso, allo stesso livello di competenze, significa anche che non si dovrebbero allungare i tempi del tirocinio senza necessità. Vi sono eccezioni laddove sono intervenuti cambiamenti nelle professioni di riferimento (vedi paragrafo seguente). Tali mutamenti devono essere però auspicati e stabiliti dal mercato del lavoro, altrimenti il prolungamento della durata del tirocinio si ripercuoterebbe negativamente sugli apprendisti abbassando l'indennità di formazione<sup>3</sup>.

### Effetti della riforma della formazione professionale commerciale di base

Il secondo rilevamento indica inoltre che nella maggioranza delle professioni non vi sono stati cambiamenti significativi riguardo ai costi netti della formazione, specifici per la professione insegnata. Nella formazione professionale commerciale di base, invece, i risultati del 2000 non sono più significativi, poiché nell'anno scolastico 2003/2004 è stata introdotta in modo capillare la riforma della formazione professionale di base di impiegato di commercio (NFC). Gli effetti di tale riforma, in cui la parte aziendale della formazione è rafforzata ed è introdotto un modello scolastico degressivo, non hanno potuto essere descritti completamente poiché, al momento del rilevamento, potevano essere prese in considerazione solo le esperienze dei primi due anni. Com'era prevedibile, la NFC ha provocato nei primi due anni un aumento dei costi di tirocinio (vedi *grafico 2*). In base ai dati osservati, però, ci si aspetta nel terzo anno di tirocinio un beneficio aziendale maggiore, capace di compensare l'aumento dei costi di formazione che la riforma ha comportato.

Secondo l'analisi costi-benefici, altri passaggi della riforma messa in atto nella formazione professionale di base del commercio - quali la sostituzione del tirocinio biennale di impiegato d'ufficio col tirocinio triennale di impiegato di commercio del profilo B - hanno avuto gli effetti previsti ed auspicati. Nell'andamento costi-benefici, la formazione con profilo B si allinea nell'arco dei tre anni con quella degli altri apprendistati triennali; il tempo di tirocinio più lungo, cioè, permette ora ai datori di lavoro durante il primo anno di investire chiaramente nella persona in formazione, prendendo addirittura in considerazione dei costi netti. Nel precedente apprendistato d'ufficio, i datori di lavoro investivano di meno per i tirocinanti al primo anno, che era-

## Costi netti nell'arco del tirocinio per la formazione commerciale di base



Riquadro 1

## Compensazione o efficienza?

Sono state individuate almeno tre strategie legate al modo di procedere delle aziende formatrici nei confronti di apprendisti con qualifiche differenti:

- le aziende possono trattare tutti gli apprendisti allo stesso modo;
- le aziende possono sostenere le persone in formazione soprattutto in caso di scarso rendimento scolastico, affinché possano raggiungere il livello degli apprendisti migliori. Questa strategia è tecnicamente conosciuta come strategia della compensazione.
- le aziende possono favorire soprattutto gli apprendisti migliori, poiché si aspettano che l'investimento nella formazione di tali persone comporti maggiori benefici. Questa strategia è conosciuta come strategia dell'efficienza.

Si presume che le aziende non agiscano in modo puramente casuale nella scelta della migliore strategia di formazione: per le aziende che durante il periodo di tirocinio preventivano un ricavo netto, la strategia della compensazione è più conveniente, mentre per le aziende che durante il periodo di tirocinio si attendono dei costi netti è più indicata la strategia dell'efficienza. Queste ultime sono disposte ad assumersi i costi netti della formazione solo se in un secondo momento possono integrare nel loro personale gli apprendisti formati. Detto ciò è facilmente comprensibile che vi sia lo stimolo a investire soprattutto negli apprendisti migliori. Tale ipotesi è confermata dai risultati dell'indagine.

Per poter paragonare i risultati empirici, sono stati messi a confronto due gruppi di professioni: da un lato la formazione commerciale di base, che in media alla fine del tirocinio genera per l'azienda un ricavo netto e dall'altro le formazioni quadriennali nel campo tecnico-industriale,

che in media comportano per l'azienda dei costi netti elevati. Si può dimostrare che nella formazione commerciale di base le aziende che hanno impiegato persone con uno scarso rendimento scolastico investono molto più tempo nella formazione rispetto ad aziende simili che hanno impiegato persone in formazione con un buon rendimento scolastico. Nel caso delle professioni tecnico-industriali si verifica esattamente l'opposto. Di conseguenza emerge che nella formazione di base commerciale il tasso di interruzione dei tirocini può essere ridotto sostanzialmente grazie a prestazioni di formazioni più elevate, mentre nel caso delle professioni tecnico-industriali ciò non è il caso poiché le aziende con apprendisti superiori alla media investono molto nella formazione.

È invece diversa la situazione degli esami di fine tirocinio. In questo caso sono le ore supplementari di formazione per apprendisti particolarmente bravi nelle professioni tecnico-industriali che hanno un'influenza positiva sui risultati degli esami di fine tirocinio, mentre il sostegno di tipo compensativo degli apprendisti piuttosto deboli nella formazione commerciale di base non ha effetti di rilievo. Quest'ultima considerazione non implica necessariamente che le persone in formazione che hanno beneficiato di un maggiore sostegno avrebbero superato gli esami di fine tirocinio altrettanto «bene» anche senza tale stimolo. I risultati rivelano piuttosto che senza quello sforzo supplementare tali persone non avrebbero nemmeno superato l'esame.

no già impegnati intensamente con le attività produttive.

## Anche la qualità delle persone in formazione ha un ruolo importante

Le analisi condotte in Svizzera ed all'estero sul rapporto costi-benefici della formazione di apprendisti (dal punto di vista delle aziende) mostrano che questo rapporto può essere soggetto a forti oscillazioni, anche se riferito ad imprese paragonabili e all'interno di una stessa professione. Le diversità possono essere causate da errori di misurazione o da differenze tra le aziende, che sono difficilmente osservabili. È ovvio, tuttavia, supporre che anche le differenze tra i tirocinanti possano giocare un ruolo. Fino ad ora gli studi condotti in proposito non hanno mai trattato con precisione le qualifiche e la qualità dei tirocinanti formati e, di conseguenza, non si sono espressi su tale ipotesi. Questa lacuna è stata colmata dalla seconda analisi costi-benefici appena conclusa.

Quale fattore che permette di chiarire la diversità esistente tra le imprese nel rapporto costi-benefici della formazione, le differenze di qualifica tra gli apprendisti non potrebbero essere chiamate in causa se fossero ripartite in modo puramente casuale tra le aziende formatrici. Domande e risposte relative alla politica di reclutamento e di selezione delle aziende formatrici indicano, invece, che le imprese si sforzano di assumere tirocinanti capaci di soddisfare quanto più possibile le loro esigenze e di rispondere alle loro aspettative. Alle aziende (o alle professioni) che i giovani candidati considerano meno attraenti, e che quindi devono essere meno severe nella procedura di selezione, si rivolge in generale un gruppo di tirocinanti molto omogeneo, poiché i migliori candidati sono già stati assunti da imprese con maggiori attrattive. L'indagine rivela anche che, per quanto riguarda la preparazione scolastica, la maggior parte delle aziende assume un gruppo molto omogeneo di tirocinanti e molte aziende sono disposte a investire molto nella procedura di reclutamento e selezione. Dalle prime valutazioni si riscontra una stretta correlazione tra le qualifiche scolastiche, aziendali e sociali delle persone in formazione all'interno della stessa professione. Le qualifiche scolastiche, comunque, non sono l'unico criterio selettivo per l'azienda.

## Le carenze scolastiche fanno calare la disponibilità a formare

Le carenze scolastiche delle persone in formazione costringono molte imprese ad investire in ore supplementari di formazione per i

## Bibliografia

- Mühlemann, Samuel e Stefan C. Wolter (2007). Bildungsqualität, demographischer Wandel, Struktur der Arbeitsmärkte und die Bereitschaft von Unternehmen, Lehrstellen anzubieten. *Wirtschaftspolitische Blätter*, 54 1/2007.
- Mühlemann, Samuel, Jürg Schweri e Stefan C. Wolter (2004). Warum Betriebe keine Lehrlinge ausbilden – und was man dagegen tun könnte. In: *Die Volkswirtschaft*, 9/2004, pagg. 43–48.
- Mühlemann, Samuel, Jürg Schweri e Stefan C. Wolter (2007a). Warum einige Firmen Lehrlinge ausbilden – viele aber nicht. In: Chaponnière, M. et al. (Hrsg.), *Bildung und Beschäftigung – Beiträge der internationalen Konferenz in Bern*, Rüegger Verlag, Zürich/Chur, pagg. 317–330.
- Mühlemann, Samuel, Stefan C. Wolter, Marc Fuhrer e Adrian Wüest (2007b). *Lehrlingsausbildung – ökonomisch betrachtet*. Chur; Zürich: Rüegger.
- Oosterbeek, Hessel e Dinand Webbink, (2007). Wage Effects of an Extra Year of Basic Vocational Education. *Economics of Education Review*, 26 (4), 408–419.
- Schweri, Jürg, Samuel Mühlemann, Yasmina Pescio, Belinda Walther, Stefan C. Wolter e Lukas Zürcher (2003). Kosten und Nutzen der Lehrlingsausbildung aus der Sicht Schweizer Betriebe. Chur; Zürich: Rüegger.
- Walther, Belinda, Jürg Schweri e Stefan C. Wolter (2005). Shall I Train Your Apprentice? An Empirical Investigation of Outsourcing of Apprenticeship Training in Switzerland. *Education + Training*, 47 (4/5), pagg. 251–269.
- Wolter, Stefan C. e Jürg Schweri (2004). Kosten und Nutzen der Berufsmaturität. In: *Die Volkswirtschaft*, 4/2004, pagg. 26–29.

tirocinanti o a rischiare un'interruzione del tirocinio (vedi riquadro 1). Nella formazione professionale commerciale di base, ad esempio, le aziende con tirocinanti deboli dal punto di vista scolastico investono circa un'ora supplementare alla settimana per formarli. Sull'arco dell'intero tirocinio questo comporta un aumento medio delle spese di formazione di circa 6000 CHF. Un'azienda formatrice media può ancora sopportare tale spesa supplementare senza concludere il tirocinio con dei costi di formazione scoperti. Se però l'investimento dovesse essere maggiore, o se dovesse essere fatto in una formazione professionale dove di per sé i costi netti sono alti, le lacune scolastiche dei candidati hanno come conseguenza una significativa diminuzione della disponibilità a formare apprendisti da parte delle aziende<sup>4</sup>.

### I modelli di formazione non tradizionali rimangono una peculiarità

Già nella prima indagine era stata approfondita la questione legata all'esigenza di nuovi modelli di formazione<sup>5</sup>. Il tirocinio tradizionale, caratterizzato dalla relazione diretta tra maestro di tirocinio e persone in formazione, negli ultimi anni è stato in parte sostituito da istituti di formazione interni, e questo non soltanto nelle aziende di grosse dimensioni. Contemporaneamente sono stati creati centri di formazione esterni che, su incarico delle aziende associate, si occupano esclusivamente della formazione degli apprendisti in modo professionale.

Poiché i modelli di formazione innovativi sono indispensabili per la sopravvivenza della formazione professionale in questi anni di cambiamento, essi sono stati esaminati attentamente anche nella seconda indagine. Oltre al fatto che, durante i quattro anni trascorsi tra il primo e il secondo studio, la formazione nelle sue forme innovative non si è ampliata né in termini quantitativi né in relazione alle professioni interessate, anche gli altri risultati hanno potuto essere in gran parte confermati. Istituti di formazione interni e centri di formazione esterni offrono una formazione nettamente più cara rispetto alle forme tradizionali di formazione duale. I costi netti elevati che ne derivano possono tuttavia essere compensati a medio termine dal mantenimento nell'azienda delle persone formate. Nel caso degli istituti di formazione interni ciò è legato alla formazione orientata in modo più specifico all'azienda, mentre nel caso dei centri di formazione esterni, il motivo è da attribuire al fatto che il mercato del lavoro esterno non sarebbe in grado di offrire una simile manodopera altamente qualificata. I centri di formazione investono molto nella selezione e nella

formazione degli apprendisti, affinché le ditte interessate possano beneficiare in futuro di un pool di collaboratori altamente qualificato. In tal modo le aziende hanno quindi la possibilità di ammortizzare i costi di formazione.

### Non solo contabilità

La ripetizione dell'analisi costi-benefici della formazione degli apprendisti è molto di più di un semplice esercizio di contabilità. Le analisi<sup>6</sup>, rese possibili grazie ai dati rilevati, hanno chiaramente dimostrato l'importanza di un rapporto costi-benefici per un'offerta di posti di tirocinio abbastanza elevata. L'equilibrio tra costi e benefici non è tuttavia un dato scontato. Oltre ai fattori già citati relativi alle condizioni di formazione aziendale e alle persone in formazione, esso dipende anche dalle condizioni istituzionali che possono continuamente essere influenzate e modificate dalla politica sulla formazione professionale e dalle parti sociali. Pertanto è indispensabile che le scelte direzionali si basino su dati sicuri relativi alle conseguenze economiche, sia questo per l'esempio qui descritto inerente alla riforma della formazione commerciale di base o per l'introduzione della maturità professionale<sup>7</sup>. Prendendo decisioni alla cieca in politica della formazione si rischierebbe di ostacolare la formazione di posti di tirocinio, anziché favorirla. Affinché gli effetti delle riforme non vengano soltanto rivalutati, bensì già adeguati nella loro concezione in modo ottimale alle condizioni quadro economiche, occorre effettuare periodicamente delle rilevazioni analoghe alla presente indagine. ■

4 Cfr. Mühlemann e Wolter (2007).

5 Cfr. Walther et al. (2005).

6 Cfr. Mühlemann et al. (2007a).

7 Cfr. Wolter e Schweri (2004).