



**Belinda Aeschlimann**

Dr. Belinda Aeschlimann è Senior lecturer presso la Scuola Universitare Federale per la Formazione Professionale SUFFP.



**Lukas Graf**

Dr. Lukas Graf è Responsabile Osservatorio svizzero per la formazione professionale presso la Scuola Universitare Federale per la Formazione Professionale SUFFP.



**Jörg Neumann**

Jörg Neumann è Senior lecturer presso la Scuola Universitare Federale per la Formazione Professionale SUFFP.



**Filippo Pusterla**

Dr. Filippo Pusterla è Senior lecturer e Senior researcher presso la Scuola Universitare Federale per la Formazione Professionale SUFFP.



**Jürg Schweri**

Il Prof. Dr. Jürg Schweri è responsabile di un asse prioritario di ricerca presso il dipartimento Ricerca e sviluppo della Scuola universitaria federale per la formazione professionale SUFFP.

🕒 21/08/24    🔍 Ricerca

## Studio OBS-SUFFP

# Garantire la manodopera qualificata in modo duraturo: promozione dei posti di tirocinio in periodi di espansione demografica

L'aumento previsto, in molti cantoni svizzeri, del numero di giovani persone che hanno terminato il livello secondario I, solleva la domanda se in futuro verranno offerti sufficienti posti di tirocinio. Sull'esempio del Canton Zurigo, in questo articolo vengono illustrati campi d'azione per la promozione dei posti di tirocinio destinati a chi opera nella formazione professionale duale. In tal senso, si segnala la grande opportunità di attirare più persone, in particolare nelle professioni colpite da carenza di manodopera qualificata.

---

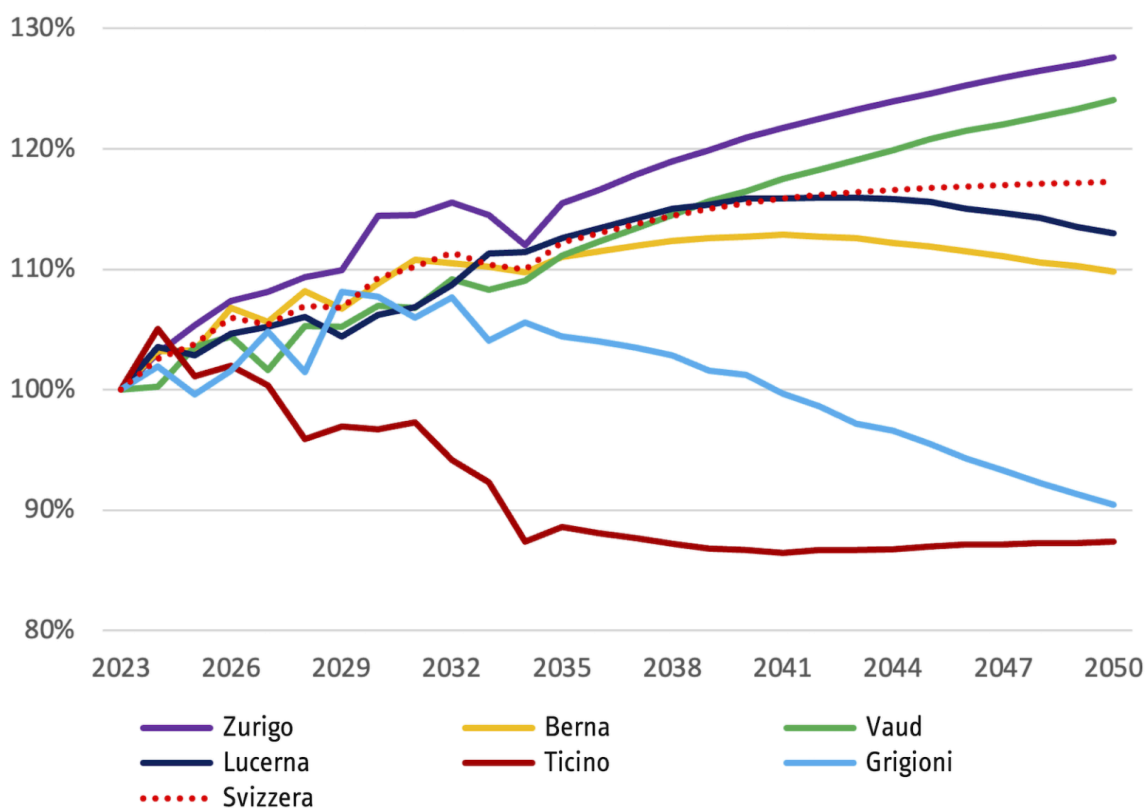
Lo sviluppo demografico è una delle condizioni quadro centrali per la gestione del sistema di formazione (CSRE, 2023). Cambiamenti della struttura della popolazione, come la flessione delle natalità, l'invecchiamento della popolazione e l'aumento dei tassi migratori, pongono il sistema di formazione e il mercato del lavoro dinanzi a

notevoli sfide. Dopo una lunga fase di diminuzione delle natalità, dal 2004 il tasso delle nascite è tornato di nuovo a crescere fortemente (UST, 2020). Ciò fa sì che il numero di giovani persone che hanno terminato il livello secondario I sia attualmente in forte crescita. Tale espansione demografica, che può essere interpretata come una sorprendente inversione di tendenza, e il potenziale per la formazione professionale ad essa collegata, sono al centro di questo articolo.

## Più giovani dal secondario I

Gli scenari demografici dell'UST partono dal presupposto che in Svizzera il numero di giovani che hanno concluso il livello secondario I crescerà fortemente nei prossimi anni. A lungo termine, tale crescita tornerà ad appiannarsi nuovamente, pur essendo duratura (ca. +17% entro il 2050 rispetto al 2023). Come si evince dal grafico 1, che per semplicità mostra solo una selezione di cantoni, lo sviluppo varierà da cantone a cantone. Alcuni cantoni, come Zurigo e Vaud, si trovano di fronte a un netto aumento del numero di giovani che terminano la scuola dell'obbligo.

Grafico 1: Sviluppo demografico tra il 2023 e il 2050 della popolazione sedicenne in determinati cantoni (2023 = 100%)

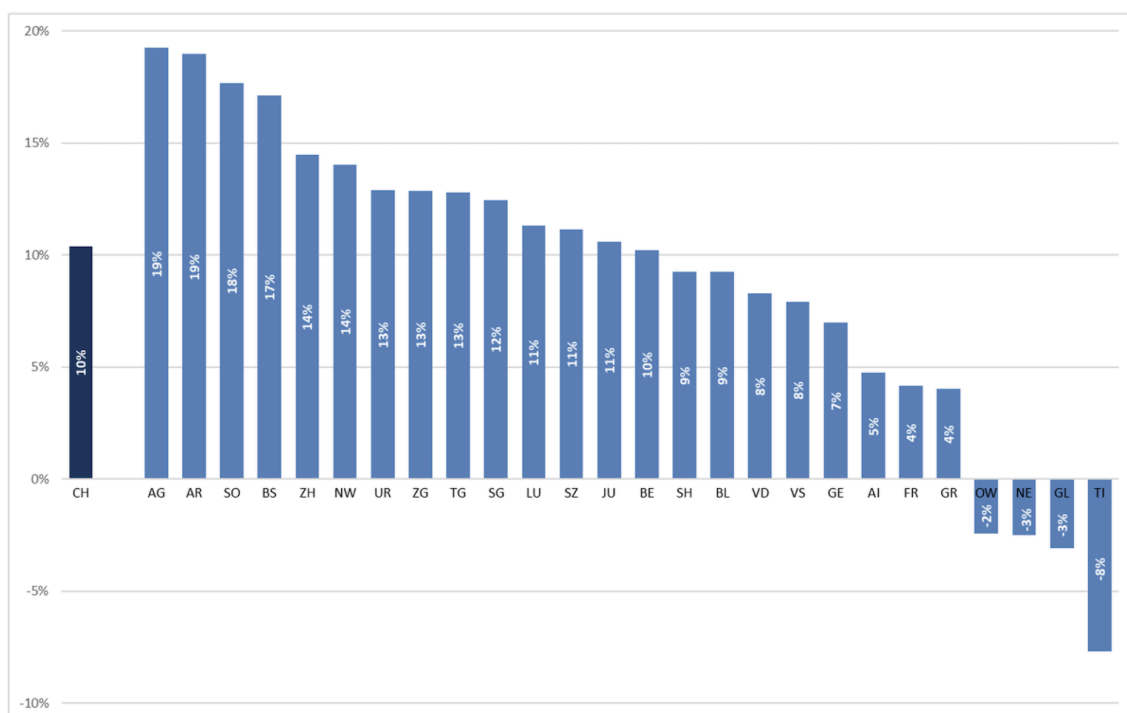


Fonte: illustrazione basata su dati dello scenario di riferimento dell'UST (2020).

Indicazione per la lettura: per semplificare il confronto intercantonale, le cifre assolute sono state indicizzate. Il rispettivo livello del 2023 viene fissato per tutti i Cantoni al 100%, affinché lo sviluppo possa essere interpretato come variazione percentuale rispetto a quest'anno. Ad esempio, la popolazione sedicenne del Canton Zurigo nel 2029 è superiore del 10% al livello iniziale del 2023.

Altri cantoni, come Berna e Lucerna, vivranno anch'essi inizialmente una crescita considerevole, ma poi probabilmente una diminuzione. Infine, vi sono cantoni come il Ticino e i Grigioni che a lungo termine devono aspettarsi una diminuzione di giovani che hanno terminato il livello secondario I. Il grafico 2 mostra lo sviluppo demografico in tutti i cantoni nel breve e medio termine, ovvero la variazione della popolazione sedicenne nei prossimi dieci anni. Questa finestra temporale risulta particolarmente rilevante per definire il quadro della promozione dei posti di tirocinio attualmente in corso.

**Grafico 2: Variazione percentuale della popolazione sedicenne nei cantoni tra il 2023 e il 2033**



Fonte: illustrazione basata su dati dello scenario di riferimento dell'UST (2020).

Indicazione per la lettura: Le barre mostrano la variazione percentuale nei singoli cantoni tra il 2023 e il 2033. Ad esempio, il numero di sedicenni nel Canton Argovia nel 2033 sarà superiore del 19% rispetto al livello di riferimento del 2023.

## La promozione dei posti di tirocinio è importante per tutti i cantoni

Nei cantoni in cui il numero delle persone che hanno concluso il livello secondario I crescerà a medio termine, si potrà arrivare a una carenza di posti di tirocinio disponibili, oppure la carenza attuale potrà accentuarsi. Uno sguardo al passato, alla cosiddetta crisi dei posti di tirocinio degli anni '90, conferma che un aumento delle persone che terminano la scuola dell'obbligo può effettivamente causare una carenza dei posti di tirocinio (Müller & Schweri, 2012). Per i cantoni interessati, la promozione dei posti di tirocinio è molto importante. L'espansione demografica non rappresenta

però soltanto una sfida. Essa offre anche grandi opportunità per attirare più persone, in particolare in professioni che attualmente soffrono a causa di una forte carenza di manodopera qualificata.

In Cantoni con crescita demografica moderata o addirittura con una diminuzione della popolazione, l'aumento del numero dei posti di tirocinio offerti è un po' meno urgente. Ciononostante, le misure per la promozione dei posti di tirocinio restano importanti, perché esse non mirano esclusivamente all'ampliamento dell'offerta, bensì anche a preservare i posti di tirocinio esistenti nonché a ottimizzare la qualità e l'attrattiva del sistema della formazione professionale duale.

### **La promozione dei posti di tirocinio include l'aumento della disponibilità, ma anche della qualità e dell'attrattiva dei posti di tirocinio.**

Oltre allo sviluppo demografico esistono altri fattori d'influsso rilevanti<sup>[1]</sup> per la promozione dei posti di tirocinio. Fattori macroeconomici come una flessione congiunturale possono limitare l'offerta dei posti di tirocinio e aumentare il fabbisogno della promozione statale dei posti di tirocinio. Inoltre, lo Stato può incentivare l'offerta di posti di tirocinio mediante misure, come sovvenzioni per aziende di tirocinio o la loro preferenza in bandi pubblici. Anche le strategie specifiche relative al personale e ai processi di produzione delle aziende influiscono sulla propensione a formare apprendisti. Da un lato, le aziende apprezzano la redditività della formazione, dall'altro anche le motivazioni non strettamente di natura finanziaria sono importanti per l'offerta di posti di tirocinio, come la loro concezione della formazione quale compito di interesse comune dell'economia e della società.

Questi esempi illustrano quanto sia importante, per la promozione dei posti di tirocinio, l'intervento di chi opera nella formazione professionale nei vari livelli di sistema. Oltre allo Stato e alle aziende, le organizzazioni del mondo del lavoro (oml) giocano un ruolo centrale. Contribuiscono infatti ad aumentare la volontà di formare da parte delle aziende nonché a sostenere la creazione e il mantenimento di posti di tirocinio. Da un lato rappresentano le aziende nelle questioni di politica economica e della formazione, dall'altro informano direttamente le aziende in merito ai vantaggi e ai requisiti della formazione e offrono supporto nella creazione di posti di tirocinio.

Il Canton Zurigo, che secondo le previsioni attende una particolare crescita demografica, si è pertanto posto l'obiettivo di sostenere in modo mirato le oml, e non solo nella promozione dei posti di tirocinio. L'obiettivo della direzione della formazione è creare entro il 2037 circa 8'600 nuovi posti di tirocinio (riquadro).

## Zurigo lancia la promozione dei posti di tirocinio

Nel Canton Zurigo la fascia di popolazione compresa tra 15 e 19 anni, determinante per il numero di persone nella formazione professionale e nelle scuole medie superiori, aumenterà tra il 2022 e il 2037 di 11'285 unità (+16 per cento). Secondo la pianificazione scolastica è prevedibile che la cifra di persone in formazione presso le scuole professionali aumenti di 8'600 unità raggiungendo le 51'200 persone in formazione. Ciò rappresenta una crescita del 20 per cento. Il cantone pertanto passa all'azione nella promozione dei posti di tirocinio. Il fulcro è il nuovo sito Internet [ukunft.zuerich](https://ukunft.zuerich) (<https://ukunft.zuerich>). Tale sito mette a disposizione informazioni per le realtà aziendali che desiderano diventare aziende formatrici. Al contempo, il cantone promuove progetti innovativi di associazioni di categoria, aziende e istituzioni.

Comunicato stampa (<https://www.zh.ch/de/news-uebersicht/mitteilungen/2024/bildung/schulblatt/schulblatt-2-2024/gesucht--8600-neue-lehrstellen.html>) (in tedesco)

In quest'ottica, la direzione della formazione del Canton Zurigo ha incaricato l'Osservatorio svizzero per la formazione professionale della Scuola universitaria federale per la formazione professionale (OBS SUFFP) di contribuire ad ampliare le basi delle conoscenze empiriche. Lo studio ha incluso, in primo luogo, un esame della letteratura sulla disponibilità delle aziende a formare, in secondo luogo un'analisi di siti Internet delle oml nonché, in terzo luogo, diciotto interviste con rappresentanti di oml, autorità e aziende. I risultati e i campi d'azione derivanti sono stati raccolti in un rapporto (Aeschlimann et al., 2024b). Di seguito sono illustrati brevemente i campi d'azione individuati.

### Cinque campi d'azione per la promozione dei posti di tirocinio

I campi d'azione includono le migliori pratiche, già consolidate in singoli campi d'attività professionali e che possono essere trasferiti ad altri nonché approcci innovativi che presentano nuove possibilità per la promozione dei posti di tirocinio.

- **C1 – Segmentazione del mercato basata sui dati.** I dati sono una risorsa strategica. Idealmente, le oml conoscono i bisogni e le preferenze delle aziende a loro affiliate. Sanno presso quali aziende le loro attuali misure hanno un buon esito, quali sono le aziende che possono essere contattate e dove si presenta ulteriore potenziale per la promozione dei posti di tirocinio, ad esempio nelle aziende non affiliate. Complessivamente rilevano dove è più opportuno promuovere maggiormente i posti di tirocinio. In altre parole, segmentano il loro «mercato». Nel presente campo d'azione si tratta pertanto della necessità di disporre di una banca dati solida. Il nostro studio rileva che chi opera nella formazione professionale vede la necessità di agire, tra le altre cose, nella creazione di un monitoraggio dei posti vacanti che potrebbero essere potenzialmente convertiti in posti di tirocinio, nel sostegno alla realizzazione di studi propri sulla manodopera qualificata e nell'ottimizzazione dello scambio di dati tra le oml e lo Stato.
- **C2 – Ottimizzazione delle condizioni quadro per l'accompagnamento in azienda.** Cantoni, singole oml nonché privati mettono già a disposizione offerte di coaching a sostegno delle aziende e delle persone in formazione, ad es. in questioni relative alla qualità della formazione aziendale o per l'accompagnamento in situazioni difficili come gli scioglimenti di contratto di tirocinio. Questo campo d'azione raccomanda la verifica e l'ottimizzazione delle offerte che in parte esistono dalla crisi dei posti di tirocinio degli anni '90. Il nostro studio mostra che è importante un coordinamento ottimale tra le offerte dei cantoni e delle oml, ad esempio per lo sviluppo di offerte digitali integrative. Opzioni di azione in questo settore includono, ad esempio, il coaching specifico del settore nella fase iniziale della creazione di nuovi posti di tirocinio, consulenza peer-to-peer tra aziende nonché offerte di sostegno digitali per aziende formatrici e non ancora formatrici.

- **C3 – Comunicazione del valore della formazione duale e aumento della qualità della formazione.** Il tema di questo campo d'azione è il valore della formazione duale. Include la sensibilizzazione delle aziende sui motivi della formazione che possono accrescere la propensione alla formazione. Il valore di una formazione duale deve però essere riconoscibile anche dai e dalle giovani e dai genitori. Un punto centrale per chi opera nella formazione professionale emerso dalle interviste è il mantenimento o il miglioramento della qualità della formazione in azienda. Opzioni per come agire in questo campo includono la messa a disposizione di finanziamenti e di riconoscimenti per l'impegno aziendale nonché iniziative per una sensibilizzazione precoce delle scolaresche e degli scolari e dei genitori ai percorsi della formazione duale. La professionalizzazione dei formatori e delle formatrici aziendali e del loro pool, presso cui le aziende hanno l'opportunità di impiegare congiuntamente il personale che si occupa della formazione, possono anch'essi contribuire alla promozione dei posti di tirocinio.
- **C4 – Ulteriore sviluppo di strutture della formazione flessibili.** Questo campo d'azione tematizza la possibilità di adattare le strutture di formazione in modo flessibile al bisogno mutato di posti di tirocinio. Strutture di formazione flessibili come corsi di formazione modulari o reti di aziende formatrici, contribuiscono a sfruttare il potenziale di formazione di aziende più piccole e specializzate. Le persone intervistate accolgono favorevolmente la possibilità di sviluppare in modo flessibile le strutture di formazione esistenti (ad es. gli anni di base) o di estenderle a settori diversi. Altri possibili approcci d'azione comprendono fasi a blocco di formazione in azienda basate su progetti, la modularizzazione dei contenuti della formazione, l'integrazione dell'e-learning e delle piattaforme digitali nonché modelli di lavoro flessibili.

- **C5 – Collegamento in rete, cooperazione e partecipazione delle parti coinvolte.** Questo campo d'azione pone al centro il coordinamento degli interessi delle parti coinvolte. Una collaborazione coordinata tra le oml, le aziende e i cantoni aiuta non solo a mantenere l'offerta di posti di tirocinio ma anche ad ampliarla. A questo proposito, il cantone gioca un ruolo decisivo, sostenendo il dialogo tra chi opera nella formazione professionale in vari modi. I cantoni possono creare o ampliare strutture di interconnessione intersettoriali e sostenere l'oml ad estendere la sua rete. Inoltre, i cantoni possono attirare giovani e genitori tramite il sostegno a fiere delle professioni e campionati delle professioni. Anche le oml hanno a disposizione opportunità per la promozione dei posti di tirocinio, come tramite un'accresciuta visibilità della tematica, ad esempio con una maggiore presenza online o tramite incontri di scambio intersettoriali. L'obiettivo dovrebbe essere quello di raggiungere aziende che non fanno parte della rete esistente e che si muovono potenzialmente tra due settori d'attività.

## Conclusione e prospettiva

Sebbene la Svizzera nei prossimi anni vivrà un'espansione demografica e una potenziale carenza di posti di tirocinio ad essa collegata, l'attenzione di chi opera nella formazione professionale attualmente è ancora principalmente orientata al sostegno e alla tutela dei posti di tirocinio esistenti. Ciò dipende dal fatto che la maggioranza dei settori registra ancora, invece, una carenza di persone in formazione rispetto a una carenza di posti di tirocinio. Pertanto, è decisivo promuovere un cambiamento di prospettiva e accrescere la consapevolezza sul fatto che in molti cantoni presto serviranno ulteriori posti di tirocinio. L'espansione demografica offre, in tal senso, un'opportunità per settori con carenza di manodopera qualificata per assicurarsi le giovani leve di cui c'è urgente bisogno. Si presenta ora l'opportunità di rafforzare la formazione professionale, se si riesce ad offrire alle giovani persone posti di tirocinio sufficientemente interessanti e di qualità.

**L'espansione demografica rappresenta un'opportunità per settori con carenza di manodopera qualificata.**

Lo studio offre un'ampia panoramica sulla situazione attuale delle oml in merito alle loro capacità e alle risorse per la promozione dei posti di tirocinio (Aeschlimann et al.,

2024b). Nonostante l'immagine sia eterogenea, è possibile riassumere constatando che nella maggioranza delle oml è necessario un rafforzamento mirato della capacità strutturale per la promozione dei posti di tirocinio. Esistono potenziali per un ulteriore sviluppo, ad esempio, in merito alla creazione di una banca dati dettagliata per la promozione dei posti di tirocinio, al sostegno delle risorse finanziarie e del personale delle oml, tenendo maggiormente conto degli interessi di piccole oml nel processo decisionale politico, nella promozione delle capacità comunicative delle oml nonché nella migliore integrazione delle parti coinvolte più importanti nella promozione dei posti di tirocinio, finora non rappresentate nelle reti esistenti.

Nei cinque campi d'azione vengono proposte opzioni di azione per aumentare la capacità delle oml. Tutte le parti coinvolte devono essere incoraggiate a verificare la fattibilità di queste possibilità di azione in base alla loro rispettiva prospettiva. La garanzia di un'offerta di posti di tirocinio sufficiente è una responsabilità comune di tutti i partner della formazione professionale. La Confederazione e i Cantoni possono creare condizioni quadro che consentono alle oml e alle aziende di impiegare le loro risorse per la promozione dei posti di tirocinio. A fronte di risorse limitate, spetta a chi opera nella formazione professionale stabilire la priorità delle misure.

[1] Si veda Aeschlimann et al. (2024a) per una panoramica più approfondita.

## Letteratura

- Aeschlimann, B., Graf, L., Neumann, J., Pusterla, F., & Schweri, J. (2024a). Lehrstellenförderung in Zeiten des demografischen Wandels (<https://www.bwpat.de/ausgabe/46/aeschlimann-etal>): Handlungsfelder für Akteure in der dualen Berufsbildung. In bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, 46, 1-23.
- Aeschlimann, B., Graf, L., Neumann, J., Pusterla, F., & Schweri, J. (2024b). Lehrstellenförderung: Situationsanalyse und Handlungsfelder, Schlussbericht ([https://www.ehb.swiss/sites/default/files/2024-05/OBS\\_EHB\\_2024\\_Lehrstellenfoerderung\\_Schlussbericht\\_Final\\_1.pdf](https://www.ehb.swiss/sites/default/files/2024-05/OBS_EHB_2024_Lehrstellenfoerderung_Schlussbericht_Final_1.pdf)). Scuola universitaria federale per la formazione professionale SUFFP
- Ufficio federale di statistica [UST] (2020). Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz und der Kantone 2020-2050 (<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/zukuenftige-entwicklung/kantonale-szenarien.assetdetail.14963221.html>), 18.06.2024
- Kanton Zürich (2021). Zusatzfinanzierung Berufsbildung für die Jahre 2022 bis 2025. Regierungsratsbeschluss Nr. 731/202. Zürich: Bildungsdirektion Kanton Zürich.

- Müller, B. & Schweri, J. (2012). Die Betriebe in der dualen Berufsbildung: Entwicklungen 1985 bis 2008: Eine Analyse der Betriebszählung, durchgeführt durch das Eidgenössische Hochschulinstitut für Berufsbildung (EHB). Ufficio federale di statistica.
- CSRE (2023) Rapporto sul sistema educativo svizzero 2023  
(<https://www.skbf-csre.ch/it/rapporto-sul-sistema-educativo/rapporto-sul-sistema-educativo/>).  
Aarau: Centro svizzero di coordinamento della ricerca educativa.

---

#### Citazione

Aeschlimann, B., Graf, L., Neumann, J., Pusterla, F., & Schweri, J. (2024). Garantire la manodopera qualificata in modo duraturo: promozione dei posti di tirocinio in periodi di espansione demografica. *Transfer: Formazione professionale in ricerca e pratica* 9(11).

Questo lavoro è protetto da copyright. È consentito qualsiasi uso, tranne quello commerciale. La riproduzione con la stessa licenza è possibile, ma richiede l'attribuzione dell'autore.