



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.



Pontus af Burén

Pontus af Burén è junior researcher presso la Scuola universitaria federale per la formazione professionale SUFFP.

⌚ 13/09/24

⊗ Ricerca

Studio della SUFFP nell'ambito di un progetto del Fondo nazionale

## **Svolgere compiti diversificati all'interno dell'azienda formatrice garantisce maggior successo alle persone in formazione**

Cercare un posto di tirocinio significa, per le giovani persone e per i loro genitori, dover scegliere non solo una determinata professione da imparare, ma anche un'azienda in cui formarsi. Ma quanto è importante trovare una buona azienda formatrice e cosa la rende tale? Questo articolo spiega come la buona riuscita di un percorso formativo dipenda anche dalla qualità della formazione ricevuta in azienda. Due fattori sono particolarmente importanti per le persone in formazione: avere la possibilità di trovare autonomamente le soluzioni e vedersi assegnare compiti diversificati. Questi due fattori, combinati tra loro, porterebbero a una riduzione del 15 per cento del numero degli insuccessi al termine del tirocinio.

**Le ricerche condotte nel campo della psicologia del lavoro e delle organizzazioni hanno dimostrato che determinati tipi di compiti risultano particolarmente motivanti per il personale dipendente e ne favoriscono l'apprendimento.**

In Svizzera, per garantirsi una carriera professionale di successo, è praticamente obbligatorio ottenere un titolo di studio di livello secondario II, ad esempio una qualifica professionale con attestato federale di capacità (AFC). Una scelta accurata della professione di tirocinio è importante per ridurre al minimo il rischio di scioglimento del contratto di tirocinio o di fallimento agli esami finali, la cosiddetta procedura di qualificazione.

Altrettanto importante è la scelta dell'azienda formatrice, dove le persone in formazione dovranno lavorare per diversi anni e dove acquisiranno le competenze operative necessarie per svolgere la loro professione. Che ruolo ha quindi la scelta dell'azienda formatrice nella buona riuscita di un tirocinio? Quanto è importante in particolare la qualità della formazione ricevuta in azienda per l'esito positivo del percorso di formazione? Le risposte a queste domande sono importanti per le giovani persone e i loro genitori, ma anche per la politica della formazione, che sta cercando di garantire la qualità della formazione nelle aziende con varie iniziative, tra cui la definizione di requisiti minimi per le aziende formatorie e corsi per le persone formatorie.

## La qualità della formazione nelle aziende formatorie

Dai sondaggi condotti è emerso che le persone in formazione tendono per lo più a far ricadere sull'azienda la responsabilità di un eventuale scioglimento del loro contratto di tirocinio (Stalder e Schmid). Viceversa, se si chiede alle aziende formatorie, tale responsabilità è spesso attribuita alle persone in formazione. Per il nostro studio abbiamo invece scelto di farci spiegare dalle aziende come si svolge la formazione presso di esse, con l'obiettivo di determinare a livello statistico quale sia l'effetto dei processi formativi messi in atto sulla buona riuscita del percorso formativo professionale.

Le ricerche condotte nel campo della psicologia del lavoro e delle organizzazioni hanno dimostrato che determinati tipi di compiti risultano particolarmente motivanti per il personale dipendente e ne favoriscono l'apprendimento. Questo approccio può essere trasferito alla formazione professionale: alcuni anni fa, utilizzando questionari derivati dalla ricerca psicologica, Negrini et al. hanno condotto un'indagine tra persone in formazione e aziende formatorie, per cercare di capire come si svolga la formazione in azienda, ad esempio quanta autonomia venga concessa alle persone in formazione. Secondo Negrini et al. la qualità della formazione, misurata su un campione di 335 aziende formatorie nelle professioni di cuoca/cuoco e pittore/pittrice, ha mostrato una correlazione significativa con il numero dei casi di scioglimento del contratto di tirocinio.

Per il nostro studio abbiamo utilizzato un campione di 3792 aziende formatorie tra quelle che hanno partecipato al rilevamento sui costi-benefici della SUFFP (Gehret et al.), alle quali abbiamo chiesto di esprimersi sulla qualità della loro formazione. Questa è stata misurata sulla base delle sette affermazioni seguenti, che le persone intervistate hanno valutato per la propria azienda su una scala da uno (per niente d'accordo) a sette (pienamente d'accordo). La figura 1 mostra, per quanto in forma sintetica, le categorie in cui sono state suddivise le risposte: le categorie da 1 a 4,

raramente selezionate, in blu («abbastanza in disaccordo»), le categorie 5 e 6 in arancione («abbastanza d'accordo») e la categoria 7 in grigio («pienamente d'accordo»).

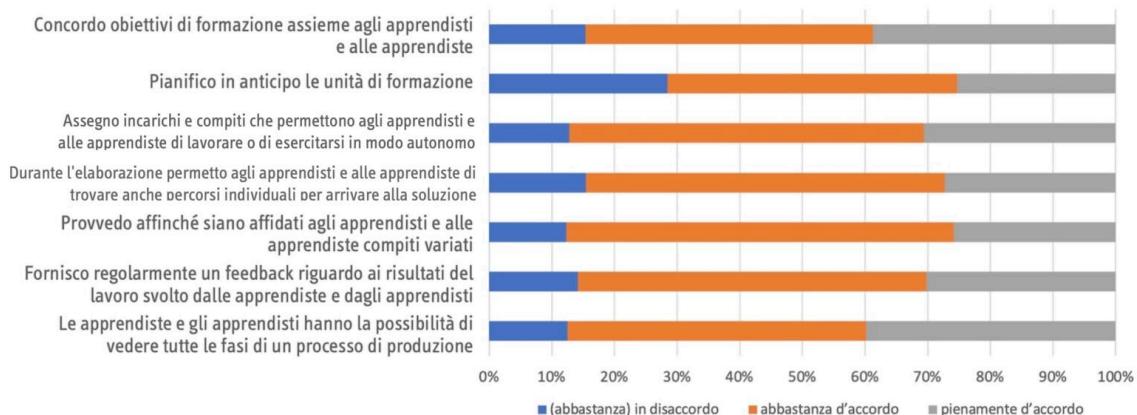


Figura 1: Risposte delle aziende alle domande riguardanti i propri processi formativi.

La maggior parte delle aziende ritiene di implementare in tutto o in parte i processi formativi menzionati alla figura 1, ed esprime quindi una valutazione molto buona sulla qualità della propria formazione, sotto tutti gli aspetti. Per poco meno del 30 per cento delle aziende solo la pianificazione anticipata delle unità di formazione risulta essere (relativamente) insufficiente.

Nonostante l'autovalutazione nel complesso elevata, i dati su cui si basa la figura mostrano però anche che i processi formativi messi in atto variano da azienda ad azienda, come confermano peraltro Negrini et al. mettendo a confronto le valutazioni delle aziende con quelle delle persone in formazione: se è vero che in generale le aziende danno di sé una valutazione migliore di quella espressa dalle persone in formazione, i dati mostrano una forte correlazione, ovvero nelle aziende con valori più alti anche le valutazioni delle persone in formazione sono migliori, e viceversa.

## Il buon esito del tirocinio delle persone in formazione

Al momento del rilevamento, nel 2017, le persone in formazione nelle aziende intervistate erano 9538, distribuite su diversi anni di tirocinio e diverse professioni. [1] Collegando le informazioni fornite dalle aziende formatrici con i dati amministrativi dell'Ufficio federale di statistica su tutte le persone in formazione in Svizzera abbiamo potuto verificare se quelle del nostro campione hanno completato con successo la propria formazione. Per il 17 per cento il contratto di tirocinio è stato sciolto durante il periodo di tirocinio, mentre un altro 5 per cento non ha superato al primo tentativo la procedura di qualificazione. Il restante 78 per cento ha completato il tirocinio con successo, cioè senza ritardi e al primo tentativo.

## Come si determina il legame tra qualità della formazione ed esito positivo del percorso formativo?

**Ma come si può essere certi che a una correlazione statistica corrisponda anche un nesso causale?**

L'obiettivo dell'analisi statistica è di stabilire come e in che misura la qualità della formazione ricevuta in azienda influisce sul buon esito del percorso formativo delle persone in formazione. Ma come si può essere certi che a una correlazione statistica corrisponda anche un nesso causale? Una correlazione statistica può realizzarsi anche in altri modi. Ad esempio, persone candidate a un posto di tirocinio con capacità superiori alla media potrebbero scegliere in modo mirato aziende formatrici qualitativamente superiori alla media. Analogamente, le aziende formatrici qualitativamente valide potrebbero essere abili nell'assumere le persone candidate più capaci. In entrambi i casi nelle aziende con una qualità della formazione maggiore finirebbero col lavorare le persone più capaci, quelle che più spesso portano a termine con successo il proprio percorso formativo, a prescindere dalla qualità della formazione ricevuta.

Per risolvere tali problemi in sede di interpretazione delle correlazioni, nell'analisi teniamo conto delle caratteristiche rilevanti delle persone in formazione e delle aziende. Ad esempio, sappiamo se le persone in formazione hanno frequentato differenti livelli nella scuola media, che voti avevano lì nelle principali materie e se frequentano la maturità professionale durante il tirocinio. Troviamo effettivamente una correlazione positiva tra «buone» caratteristiche delle persone in formazione e buoni processi formativi aziendali, ma si tratta solo di correlazioni deboli. Le stime multivariate della regressione tengono conto delle suddette caratteristiche delle persone in formazione tanto quanto delle caratteristiche delle aziende, ad esempio delle loro dimensioni o del fatto che utilizzano test attitudinali per l'assunzione di apprendiste e apprendisti. In questo modo, riusciamo a tenere statisticamente conto dell'«abbinamento» non del tutto casuale di persone in formazione e aziende. Se troviamo una correlazione tra la qualità della formazione in azienda e il buon esito del percorso formativo, questo può non essere più dovuto, ad esempio, al fatto che le aziende che utilizzano test attitudinali hanno maggiori probabilità di assumere persone in formazione provenienti dalla scuola secondaria con «buone» caratteristiche.

## Risultati relativi alla qualità della formazione e all'esito positivo del percorso formativo

La figura 2 mostra quali caratteristiche delle aziende formatorie abbiano ipotizzato, sulla base della letteratura scientifica, possano essere significative per il buon esito del percorso formativo delle persone in formazione. Nel nostro studio, le caratteristiche evidenziate in verde si sono effettivamente ma anche statisticamente rivelate un fattore di influenza significativo.

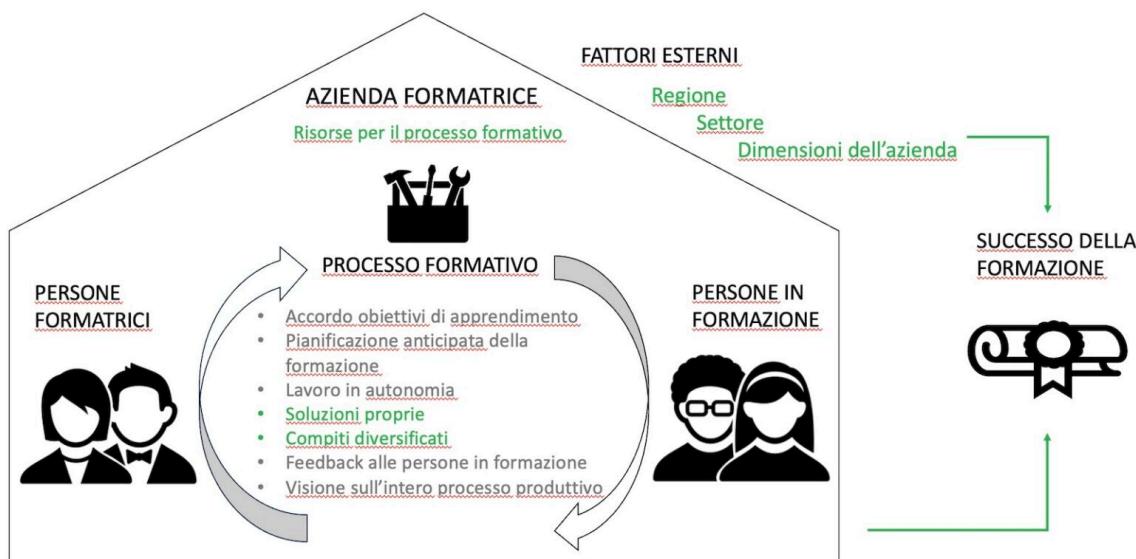


Figura 2: Influenza dell'azienda formatrice sul buon esito del percorso formativo delle persone in formazione (raffigurazione: © F. Pusterla, SUFFP). Secondo lo studio, le caratteristiche in verde aumentano in maniera significativa la riuscita del percorso formativo, mentre non è stato possibile dimostrare un effetto significativo per le caratteristiche in grigio, sebbene anch'esse dovrebbero contribuire alla qualità della formazione.

Dai modelli multivariati di stima si evince che cumulativamente tutte e sette le caratteristiche del processo formativo hanno una correlazione positiva significativa con la buona riuscita del percorso formativo delle persone in formazione. Se le si considera singolarmente, sono la possibilità di trovare soluzioni proprie e la varietà dei compiti svolti che statisticamente aumentano in modo significativo il successo del percorso formativo: di circa il 10 per cento se prese singolarmente, addirittura del 15 per cento se prese cumulativamente, purché l'azienda migliori di una deviazione standard ovvero, in parole semplici, che dall'essere un'azienda media diventi un'azienda annoverabile tra il 20 per cento delle aziende migliori.

Le nostre analisi mostrano altresì che il miglioramento dei processi formativi dipende anche dalle risorse di cui le aziende dispongono per la formazione. Processi di qualità superiore alla media si riscontrano nelle aziende in cui le persone responsabili della formazione hanno più tempo da dedicare alla loro attività formativa, in cui si attuano piani di formazione che concretizzano il piano di formazione nazionale e in cui alle

persone in formazione vengono più frequentemente affidati lavori produttivi impegnativi anziché lavori più semplici o esercizi improduttivi. Infine, alla buona riuscita del percorso formativo contribuiscono anche fattori esterni quali la regione, le dimensioni dell'azienda o il settore in cui opera, così come la professione di tirocinio e, naturalmente, le caratteristiche delle persone in formazione (ad esempio i voti ottenuti alla scuola dell'obbligo), che non sono rappresentate nella figura.

Nel corso di analisi più approfondite abbiamo infine scoperto che il maggiore successo della formazione in virtù di una migliore qualità della formazione si manifesta in due modi: in primo luogo, processi formativi validi riducono gli insuccessi nelle procedure di qualificazione (esami finali di tirocinio); in secondo luogo, riducono gli scioglimenti di contratti di tirocinio che portano a un percorso formativo meno impegnativo o all'interruzione prolungata della formazione. Anche altre varianti di stima e altre analisi di sensibilità descritte nello studio confermano i principali risultati ottenuti.

## Conclusioni

**La correlazione robusta che esiste tra la qualità della formazione in azienda e la buona riuscita del percorso formativo delle persone in formazione suggerisce che i processi formativi messi in atto nelle aziende formatrici svolgono un ruolo importante nel garantire che le persone in formazione completino il loro tirocinio con il miglior esito possibile.**

La correlazione robusta che esiste tra la qualità della formazione in azienda e la buona riuscita del percorso formativo delle persone in formazione suggerisce che i processi formativi messi in atto nelle aziende formatrici svolgono un ruolo importante nel garantire che le persone in formazione completino il loro tirocinio con il miglior esito possibile. C'è solo da rallegrarsi, quindi, se le aziende si preoccupano di verificare e migliorare con regolarità la loro formazione. Le persone formatrici hanno bisogno di tempo sufficiente, in aggiunta alle loro altre attività, per garantire una buona formazione, in particolare per insegnare alle persone in formazione a svolgere compiti di varia natura e per permettere loro di trovare autonomamente le giuste soluzioni. Le aziende dovrebbero sostenere le persone formatrici dando loro tempo sufficiente e garantendo loro opportunità di formazione continua (Lamamra et al.). Gli sforzi per garantire buoni processi formativi possono essere ulteriormente sostenuti dalle organizzazioni del mondo del lavoro, ad esempio con iniziative volontarie come aziende formatrici TOP. Resta un'ultima questione da affrontare, ossia in che misura i

cantoni dovrebbero fornire consulenza in materia di formazione alle aziende formatrici e fino a che punto dovrebbero esercitare il controllo su di esse.

Qui (<https://www.suffp.swiss/news/la-qualita-della-formazione-azienda-incide-sullesito-positivo-del-tirocinio>) è possibile visionare il progetto del FNS e scaricare lo studio.

[1] In sede di rilevamento sui costi-benefici, alle aziende formatrici sono state poste domande riguardanti una professione specifica tra quelle in cui propongono posti di tirocinio. Nel nostro studio sono state considerate solo le persone in formazione presso queste aziende, che hanno ricevuto una formazione nella professione specifica in questione. Inoltre sono state considerate solo le persone in formazione nelle quaranta professioni più frequenti che all'inizio del tirocinio avevano meno di 25 anni.

## Bibliografia

- Stalder, B., Schmid, E. (2016). *Lehrvertragsauflösung und Ausbildungserfolg – kein Widerspruch*. Hep Verlag.
- Negrini, L., Forsblom, L., Gurtner, J. L., & Schumann, S. (2016). Is there a relationship between training quality and premature contract terminations in VET? *Vocations and Learning* 9, 361-378.
- Gehret, A., Aepli, M., Kuhn, A. & Schweri, J. (2019). *Formazione in apprendistato: quali benefici per le aziende* (<https://www.suffp.swiss/ricerca/obs/costi-benefici-formazione-professionale-2019>)? *Risultati del quarto rilevamento sui costi-benefici*. Zollikofen: Scuola universitaria federale per la formazione professionale SUFFP.
- Lamamra, N., Baumeler, C., Duc, B., & Besozzi, R. (2018). Les formateurs et formatrices en entreprise, des personnes centrales, mais méconnues (<https://transfer.vet/fr/les-formateurs-et-formatrices-en-entreprise-des-personnes-centrales-mais-meconnues/>). *Transfer. Formation professionnelle dans la recherche et la pratique* 3(3).

---

## Citazione

Schweri, J., & Burén, P. a. (2024). Svolgere compiti diversificati all'interno dell'azienda formatrice garantisce maggior successo alle persone in formazione. *Transfer. Formazione professionale in ricerca e pratica* 9(12).

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.