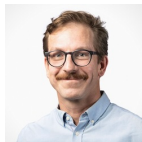
**Mathias Ruff**

Mathias Ruff è assistente scientifico alla SUFFP.

**Alexander Gehret**

Alexander Gehret è responsabile di progetto alla SUFFP.

**Jürg Schweri**

Jürg Schweri è professore alla SUFFP.

Anche da Jürg Schweri

15/03/26 Ricerca <https://doi.org/10.64829/15122>  
(<https://doi.org/10.64829/15122>)

Inchiesta di approfondimento nell'ambito dello studio della SUFFP su costi e benefici

## Continuazione del rapporto di lavoro al termine della formazione professionale di base

Mathias Ruff, Alexander Gehret & Jürg Schweri

L'ultimo rilevamento su costi e benefici della formazione professionale conferma che mediamente la formazione in apprendistato è redditizia già nel corso del tirocinio per il 71 per cento delle aziende formatrici. Il 29 per cento delle imprese registra tuttavia costi più elevati dei ricavi durante questo periodo. Molte di esse puntano pertanto a trattenere al loro interno le persone in formazione dopo la fine dell'apprendistato, sfruttando in questo modo la formazione come canale di reclutamento di personale qualificato. Con quale frequenza e in quali casi le aziende riescono a garantirsi la continuazione del rapporto di lavoro con apprendiste e apprendisti?

**In media, le imprese formatrici indicano di trattenere il 44 per cento delle persone in formazione.**

In Svizzera la formazione professionale dipende in gran parte dalla disponibilità delle aziende private ad accogliere persone in formazione. Per valutarne la convenienza per le imprese, la Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione SEFRI ha incaricato la Scuola universitaria federale per la formazione professionale SUFFP

di svolgere il quinto rilevamento costi-benefici. Le corrispondenti analisi, relative all'anno di apprendistato 2022/23, sono esposte nel rapporto (<https://www.suffp.swiss/ricerca/rilevamento-costi-benefici>) «La formazione in apprendistato conviene? Costi, benefici e qualità della formazione dal punto di vista delle aziende 2025» e sono state discusse in un'intervista su Transfer (<https://transfer.vet/it/la-formazione-degli-apprendisti-e-vantaggiosa-per-le-aziende/>). Il capitolo 4.9 del rapporto affronta solo brevemente il tema della continuazione del rapporto di lavoro al termine del tirocinio, che viene ora approfondito nel presente articolo.

## Misurare la continuazione del rapporto di lavoro

Innanzitutto, ci interessa capire quale strategia adottano le aziende formatrici per mantenere il rapporto di lavoro con le loro persone in formazione. Alle imprese è stato chiesto con quale frequenza (mai, solo in casi eccezionali, in alcuni casi o nella maggior parte dei casi) hanno intenzione di trattenere al loro interno apprendiste e apprendisti. Secondariamente è stata rilevata la quota di permanenza, ossia la percentuale di persone in formazione che sono ancora impiegate presso l'impresa un anno dopo la fine dell'apprendistato. Mentre la strategia relativa alla continuazione del rapporto di lavoro rileva dunque le intenzioni delle aziende, la quota di permanenza effettiva è determinata non solo dall'impresa, ma anche dalla decisione dell'apprendista di restare o meno a lavorare presso la stessa. Nelle aziende che offrono formazione per più professioni, queste variabili sono state rilevate per una di esse selezionata in maniera casuale.

## Quota di permanenza in base alle dimensioni delle aziende e al numero di persone in formazione

In media, le imprese formatrici indicano di trattenere il 44 per cento delle persone in formazione. Effettuando una ripartizione della quota di permanenza in funzione delle dimensioni delle aziende (tabella 1), si evince che le microaziende con meno di dieci collaboratori o collaboratrici (persone in formazione escluse) presentano quote di permanenza inferiori. Per quanto riguarda la categoria di imprese più grandi, invece, tale valore aumenta solo leggermente.

Dimensioni delle aziende	Quota di permanenza	Errore standard	Intervallo di confidenza al 95 %	
<10	39.0	1.0	37.1	40.9
10-49	46.2	0.9	44.4	48.1
50-99	46.1	1.8	42.5	49.7
>99	47.3	1.3	44.7	49.9

Tabella 1: Quote di permanenza media in base alle dimensioni delle varie aziende. Nel complesso, il numero di imprese di ciascuna categoria varia notevolmente. In Svizzera esistono infatti molte più aziende con meno di dieci persone in organico che non con 100 o più collaboratori e collaboratrici. Nel campionamento, alcune aziende sono considerate in misura non proporzionale risultando così sovrarappresentate o sottorappresentate. Per tenere conto di questo aspetto si ricorre all'assegnazione di pesi alle imprese.

La figura 1 rappresenta una ulteriore ripartizione della quota di permanenza in base al numero di persone in formazione per azienda. In questa «heatmap» il colore di un campo indica quanto è elevata tale quota nelle imprese con una determinata combinazione tra numero di apprendisti/e e dimensioni aziendali. Le aziende con 50-99 collaboratori/collaboratrici che accolgono 9-15 persone in formazione nella professione in questione fanno per esempio registrare una quota di permanenza compresa fra il 50 e il 60 per cento.

La relazione fra detta quota e le dimensioni delle aziende – già riscontrata nella tabella 1 – risulta qui evidente sotto forma di un aumento lungo l'asse delle ascisse. Salta inoltre agli occhi che la quota di permanenza aumenta con il numero di persone in formazione. In particolare per le aziende di maggiori dimensioni, l'aumento sull'asse delle ordinate è molto evidente. Ciò dimostra che le grandi imprese con molte apprendiste e apprendisti nella professione in questione sfruttano la formazione in apprendistato come un'opportunità per ottenere manodopera specializzata.

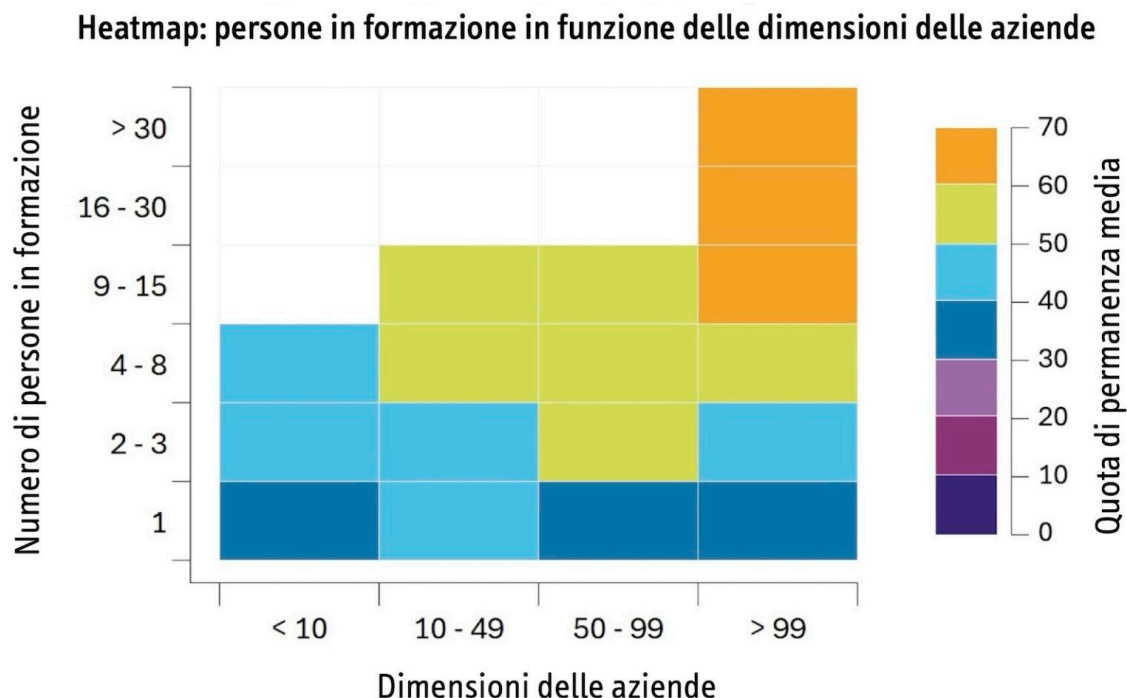


Figura 1: Quote di permanenza medie in funzione di dimensioni delle aziende e numero di persone in formazione nella professione in questione per azienda. I valori delle aziende sono ponderati come nella tabella 1.

Per le aziende, un motivo importante della permanenza delle persone in formazione al proprio interno è la possibilità di risparmiare i costi di reclutamento e inserimento del personale qualificato proveniente dal mercato del lavoro esterno. Come le quote di permanenza, anche tali costi crescono via via che aumentano le dimensioni delle aziende (v. tabella 2).

Dimensioni delle aziende	Costi di reclutamento e inserimento	Errore standard	Intervallo di confidenza al 95%	
<10	14130	570	13000	15250
10-49	17880	560	16780	18970
50-99	20500	1200	18140	22870
>99	22130	830	20500	23760

Tabella 2: Costi medi di reclutamento e inserimento di una persona qualificata proveniente dal mercato del lavoro esterno, ripartiti in base alle dimensioni delle aziende (in CHF).

## Rapporto fra strategia e realizzazione

Per ottenere un quadro ancora più completo rispetto al mantenimento dell'impiego, analizziamo tre domande:

1. Quali caratteristiche aziendali sono associate a una maggiore o minore *intenzione* di continuare il rapporto di lavoro con le proprie persone in formazione?
2. Quali caratteristiche aziendali aumentano o diminuiscono *effettivamente* la continuazione del rapporto di lavoro se si considerano molti aspetti contemporaneamente?
3. In che misura l'intenzione di trattenere le persone in formazione aumenta la continuazione effettiva del rapporto di lavoro?

Per ogni domanda è stato elaborato un modello di regressione multipla. Tali modelli consentono di includere contemporaneamente diverse caratteristiche aziendali come variabili esplicative (indipendenti).

1. Il primo modello considera come variabile dipendente la strategia di continuazione del rapporto di lavoro.
2. Il secondo modello utilizza come variabile dipendente la quota di permanenza.
3. Il terzo modello integra il secondo con le variabili indipendenti rappresentate dalla strategia aziendale di continuazione del rapporto di

lavoro e dal numero di persone in formazione presso l'azienda (nella professione considerata per il rilevamento).

In tutti i modelli vengono escluse le differenze tra le professioni includendo 33 variabili indipendenti per le professioni di tirocinio. I risultati dei tre modelli sono riportati nella tabella 3, indicando per semplicità la direzione dell'impatto (segno meno in rosso = effetto negativo, segno più in verde = effetto positivo), ma non i coefficienti precisi. Se in un campo non vi è alcun segno anteposto significa che non è stato possibile determinare un'influenza statisticamente significativa.

**Tuttavia, nessuno dei tre modelli evidenzia un effetto significativo di tali costi sul mantenimento dell'impiego da parte di apprendiste e apprendisti come personale qualificato.**

Le aziende hanno due opzioni per coprire il proprio fabbisogno di personale qualificato: possono reclutarlo sul mercato del lavoro esterno oppure formarlo direttamente. Le prime due variabili indipendenti nella tabella indicano i costi per queste due varianti. Secondo studi recenti, i costi per il reclutamento e l'inserimento della manodopera specializzata aumentano la probabilità che le aziende formino (anche) direttamente il proprio personale qualificato (Aepli et al. 2024). In questa sede, per contro, verifichiamo se maggiori costi di reclutamento della manodopera specializzata sono collegati anche a un aumento della continuazione dei rapporti di lavoro (o della relativa propensione). Tuttavia, nessuno dei tre modelli evidenzia un effetto significativo di tali costi sul mantenimento dell'impiego da parte di apprendiste e apprendisti come personale qualificato.

Un po' diversa è la situazione relativa ai **benefici netti della formazione in apprendistato**. Nel primo modello, un aumento dei benefici è associato a una diminuzione della continuazione dei rapporti di lavoro. Una possibile spiegazione di tale dato è che nelle aziende in cui la formazione è redditizia già durante il periodo di tirocinio non è necessario portare avanti i rapporti di lavoro per ammortizzare i costi della formazione residui. Piuttosto, può essere più conveniente lasciar andare le persone in formazione al termine dell'apprendistato e assumerne di nuove. Per contro, l'incentivo a continuare il rapporto di lavoro è maggiore per le imprese che investono molto nella formazione e sostengono quindi costi netti. Tuttavia, questo effetto è statisticamente significativo solo in riferimento alla strategia di continuazione del rapporto di lavoro e non alla permanenza effettiva (modelli 2 e 3). Se un'azienda ha in

programma di trattenere spesso le persone in formazione al termine dell'apprendistato, è anche disposta a sostenere costi di formazione più elevati<sup>[1]</sup>.

**Una situazione negativa sul mercato del lavoro dal punto di vista dell'azienda significa infatti che le persone in formazione hanno a disposizione molti posti di lavoro alternativi, così che alla fine molte persone in formazione abbandonano l'azienda dopo l'apprendistato.**

Nel quadro dell'inchiesta, le aziende sono state pregate anche di valutare l'attuale situazione del mercato del lavoro relativamente alla professione in questione. Mentre una situazione percepita dalle aziende come molto negativa ha ripercussioni positive sulla loro strategia di continuazione del rapporto di lavoro (modello 1), il coefficiente della quota di permanenza effettiva (modelli 2 e 3) punta in direzione opposta. Di conseguenza, le aziende che hanno grandi difficoltà a reclutare personale qualificato esterno sul mercato del lavoro sono ben liete di trattenere le proprie persone in formazione come manodopera specializzata. I coefficienti negativi dei modelli 2 e 3 evidenziano tuttavia che non vi riescono: una situazione negativa sul mercato del lavoro dal punto di vista dell'azienda significa infatti che le persone in formazione hanno a disposizione molti posti di lavoro alternativi, così che alla fine – nonostante il desiderio delle imprese formatrici di portare avanti il rapporto di lavoro – molte persone in formazione abbandonano l'azienda dopo l'apprendistato.

Le dimensioni delle aziende mostrano una rilevanza statistica molto elevata in tutti i modelli. La correlazione positiva indica che le microaziende con un organico inferiore a dieci persone presentano sia una minore strategia di continuazione del rapporto di lavoro sia una quota di permanenza inferiore rispetto alle imprese più grandi. L'effetto delle dimensioni non va trascurato nemmeno per quanto riguarda l'entità dell'impatto sulla strategia di continuazione del rapporto di lavoro. Le aziende con 10-49 collaboratori/collaboratrici hanno l'8 per cento di probabilità in più di voler trattenere la maggior parte delle persone in formazione. Nel caso delle imprese più grandi la differenza è ancora nettamente più elevata. Se per contro si considera l'effettiva continuazione del rapporto di lavoro verificando le intenzioni delle aziende e il numero di persone in formazione (modello 3), le differenze fra le categorie di dimensione sono sempre inferiori ai due punti percentuali e risultano dunque statisticamente significative solo per microaziende e piccole aziende.

Le imprese nel ramo edile presentano una maggiore propensione a trattenere apprendiste e apprendisti rispetto a tutti gli altri settori, seguite da quelle industriali, che hanno il 9 per cento di probabilità in meno di far registrare la massima intenzione di continuare il rapporto di lavoro. Nel caso dell'ambito amministrativo e delle ONG, la

differenza media rispetto al settore edile è addirittura pari a 25 punti percentuali. Se si considera la quota di permanenza, industria, amministrazione e ONG mostrano parimenti risultati inferiori. Tali differenze appaiono tuttavia insignificanti non appena si effettua un controllo considerando la strategia di continuazione del rapporto di lavoro e il numero di persone in formazione presso l'azienda (modello 3).

**Come era prevedibile, le aziende che desiderano trattenere le persone in formazione con una maggiore frequenza sono in parte anche in grado di realizzarlo.**

Le regioni linguistiche francese e italiana presentano per tutti e tre i modelli valori statisticamente significativi e negativi. Le aziende della Svizzera tedesca e romancia vantano quindi tanto una più elevata propensione a continuare il rapporto di lavoro quanto una maggiore quota di permanenza. Aepli et al. (2021) rilevano questa differenza tra le regioni linguistiche anche nell'offerta di posti di tirocinio presso le aziende – le aziende francofone e italofone puntano dunque in generale meno sulla formazione professionale di base per ottenere manodopera specializzata.

Il terzo modello mette infine in luce che la strategia di continuazione del rapporto di lavoro rappresenta effettivamente un fattore importante per la quota di permanenza. Come era prevedibile, le aziende che desiderano trattenere le persone in formazione con una maggiore frequenza sono in parte anche in grado di realizzarlo. Inoltre, le imprese con quattro o più persone in formazione nella professione in questione fanno registrare quote di permanenza nettamente superiori (fino a 7 punti percentuali in più in presenza di oltre 30 persone in formazione).



Tabella 3: Dei tre modelli rappresentati, il primo (colonna di sinistra) considera la strategia di continuazione del rapporto di lavoro come variabile dipendente e viene valutato tramite una regressione «ordered probit». Gli altri due modelli (colonna centrale e di destra) prendono come variabile dipendente la quota di permanenza e sono valutati tramite regressione «beta zero-one-inflated». La tabella riporta sotto forma di segno anteposto gli «average marginal effects» corrispondenti a correlazioni statisticamente significative. Gli asterischi (\*/\*\*/\*\*\*) fanno riferimento al livello di significatività (pari rispettivamente al 10, al 5 e all'1 %). Il segno più verde nella riga «4-8 persone in formazione» significa per esempio che le aziende che accolgono da quattro a otto apprendiste/i presentano una quota di permanenza superiore rispetto a quelle con una sola persona in formazione. L'impatto è inoltre molto significativo a livello statistico. Anche in questo caso viene applicata una ponderazione secondo la tabella 1. I campi senza alcun segno anteposto indicano che non è stato possibile determinare un effetto statisticamente significativo.

## Conclusioni

Nei nostri modelli di regressione, i costi che le aziende sostengono per il reclutamento del personale qualificato non hanno un peso statisticamente verificabile per la continuazione del rapporto di lavoro con le persone in formazione. Tuttavia, è ipotizzabile che le imprese con una minore propensione a trattenere apprendiste e apprendisti dipendano maggiormente dal reclutamento tramite il mercato del lavoro esterno, dovendo quindi sostenere costi più elevati per il reclutamento della manodopera specializzata. Ciò andrebbe ad annullare l'effetto dei costi di reclutamento sulla continuazione del rapporto di lavoro e lo nasconderebbe nei nostri modelli.

Per contro, maggiori benefici netti derivanti dalla formazione hanno una lieve correlazione negativa con la propensione a continuare il rapporto di lavoro, presumibilmente perché in questi casi la formazione stessa viene ammortizzata già durante il periodo di tirocinio. Tale effetto è tuttavia quantitativamente ridotto. La valutazione della situazione sul mercato del lavoro ha un impatto ambivalente: le aziende che percepiscono il mercato del lavoro come difficile presentano una maggiore disponibilità a continuare il rapporto di lavoro, ma non ottengono quote di permanenza superiori, probabilmente perché a fronte di una buona domanda le persone in formazione hanno più opzioni esterne.

Sussistono inoltre notevoli differenze tra i settori: in particolare quello edile fa registrare un'elevata propensione a trattenere apprendiste e apprendisti. Alcune differenze emergono anche fra le diverse regioni linguistiche: le aziende di lingua tedesca hanno mediamente intenzioni di continuare il rapporto di lavoro e quote di permanenza superiori rispetto a quelle dell'area di lingua italiana e francese. Nel complesso, sotto il profilo della continuazione del rapporto di lavoro i fattori strutturali delle aziende sembrano avere un peso maggiore rispetto ai costi della formazione e del reclutamento di personale qualificato.

Sostanzialmente, le microaziende con meno di dieci collaboratori/collaboratrici presentano quote di permanenza inferiori, mentre le imprese di maggiori dimensioni trattengono più frequentemente le persone in formazione. Colpisce particolarmente che le aziende con molte apprendiste e apprendisti vantino quote di permanenza nettamente superiori. Ciò indica che le grandi imprese sfruttano strategicamente la formazione professionale come canale di reclutamento e integrano in questo modo attivamente nel mercato del lavoro le proprie persone in formazione.

[1] Bisogna ad ogni modo tenere presente che, nonostante la rilevanza statistica, anche nel primo modello l'impatto dei benefici netti è ridotto. Un aumento di questi ultimi pari a CHF 10'000 è associato a mezzo punto percentuale di minore probabilità che un'azienda abbia intenzione di trattenere le proprie persone in formazione nella maggior parte dei casi, un dato che sembra trascurabile.

## Bibliografia

- Aepli, Manuel; Kuhn, Andreas; Schweri, Jürg (2021): Culture, norms, and the provision of training by employers: (<https://doi.org/10.1016/j.labeco.2021.102057>) Evidence from the Swiss language border. In: *Labour Economics* 73, S. 102057.
- Aepli, Manuel; Muehlemann, Samuel; Pfeifer, Harald; Schweri, Jürg; Wenzelmann, Felix & Wolter, Stefan (2024): The Impact of Hiring Costs for Skilled Workers on Apprenticeship Training: (<https://docs.iza.org/dp16919.pdf>) A Comparative Study. IZA Discussion Paper Series No. 16919.
- Gehret, Alexander; Kuhn, Andreas; Schweri, Jürg (2025): La formazione in apprendistato conviene? (<https://www.suffp.swiss/ricerca/rilevamento-costi-benefici>) Costi, benefici e qualità della formazione dal punto di vista delle aziende 2025. Zollikofen: Scuola universitaria federale per la formazione professionale SUFFP.

---

### Citazione

Ruff, M., Gehret, A., & Schweri, J. (2026). Continuazione del rapporto di lavoro al termine della formazione professionale di base. *Transfer. Formazione professionale in ricerca e pratica* 11 (4).

<https://doi.org/10.64829/15122> (<https://doi.org/10.64829/15122>)

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.