

## Ottimizzazione di processi e incentivi nella formazione professionale di base: stato dei lavori

Berna, 15 novembre 2021 – presa d'atto dai partecipanti all'incontro nazionale sulla formazione professionale

---

### 1 Contesto

Durante l'incontro nazionale sulla formazione professionale 2020 la CTFP ha ricevuto l'incarico di analizzare le questioni riguardanti processi e incentivi della formazione professionale in un'ottica di ottimizzazione della governance. Sono stati approfonditi i seguenti temi prioritari:

- inefficienze e cattiva allocazione delle risorse nello sviluppo delle professioni;
- finanziamento dei corsi interaziendali;
- finanziamento delle procedure di qualificazione.

In base all'incarico ricevuto, la CTFP ha inserito i tre temi prioritari nel suo programma d'attività 2021, li ha diffusamente trattati durante il convegno dei partner e ne ha discusso all'interno dei forum di dialogo. Inoltre, ha istituito tre gruppi di esperti a cui ha affidato il compito di analizzare i risultati ed elaborare delle proposte attuative da sottoporre alla CTFP.

Con il presente rapporto la CTFP rende conto delle attività svolte nel 2021 e illustra le prossime tappe previste dai partner della formazione professionale.

### 2 Attuazione del progetto 2021

#### 2.1 Contesto del progetto

Alla fine del 2020 la CTFP ha inserito il progetto «Ottimizzazione di processi e incentivi nella formazione professionale di base» all'interno dell'iniziativa «Formazione professionale 2030» e lo ha lanciato all'inizio del 2021. «Formazione professionale 2030» è un'iniziativa partenariale nata con lo scopo di anticipare i mutamenti sociali e l'evoluzione del mercato del lavoro preparando la formazione professionale alle sfide del futuro.

La CTFP monitora i progetti dell'iniziativa garantendo così che i partner possano tutelare i propri interessi. La direzione è affidata al rispettivo partner competente. Per quanto riguarda il progetto «Ottimizzazione di processi e incentivi nella formazione professionale di base» la direzione è stata assunta dalla SEFRI. Nella prima metà del 2021 econcept AG è stata incaricata di occuparsi del monitoraggio esterno dei progetti e delle procedure.

Ogni progetto di «Formazione professionale 2030» è seguito da un gruppo di lavoro composto da membri di tutti i partner. La CTFP ci tiene a sottolineare che in fase di attuazione occorre rispettare le competenze e le modalità decisionali sancite dalla legge. Nell'autunno 2021 nove progetti sono già stati conclusi mentre 21 sono in fase di realizzazione. Nel 2021 il processo «Ottimizzazione di processi e incentivi nella formazione professionale di base» ha ricevuto un'attenzione particolare.

## 2.2 Obiettivi del progetto

All'inizio del progetto e in preparazione al convegno dei partner sono stati svolti colloqui esplorativi con i Cantoni, la Confederazione e le organizzazioni del mondo del lavoro dai quali sono scaturiti i seguenti obiettivi:

- *individuare le sfide*: il progetto menziona alcune sfide specifiche all'interno dei temi prioritari che conducono i partner verso una visione comune delle sfide e degli approcci risolutivi;
- *individuare gli ambiti d'intervento*: i partner individuano alcuni ambiti d'intervento ampiamente condivisi e formulano un piano operativo per ottimizzare i temi prioritari e le connessioni tra un tema e l'altro.

A monte di questi obiettivi, la CTFP ha formulato due aspettative particolarmente importanti:

- è giunto il momento di *fare un passo avanti*;
- per il successo del progetto è determinante il *sostegno di tutti i partner*.

Le aspettative per quanto riguarda l'analisi mirata e tempestiva dei tre temi prioritari sono molto alte e costituiscono un tema di dibattito fra i partner ormai da molto tempo. Durante il progetto si sono presentate ulteriori sfide, ad esempio la difficoltà di riuscire a tenere conto di tutti i livelli decisionali dei diversi partner e la necessità di garantire un dialogo aperto e di mettere a disposizione le risorse umane necessarie.

## 2.3 Convegno dei partner

Il convegno dei partner, che si tiene ogni anno, è una riunione di lavoro in cui i partner discutono progetti e questioni comuni. I partecipanti analizzano la situazione, elaborano delle proposte, attribuiscono un ordine di priorità e valutano la fattibilità delle proposte.

Nel mese di marzo 2021, circa 120 rappresentanti dei partner hanno dedicato un'intera giornata all'analisi dei tre temi prioritari correlati ai processi e agli incentivi nella formazione professionale. A causa della situazione legata alla pandemia di coronavirus, per la prima volta il convegno si è svolto in modalità virtuale.

Ogni partecipante si è dedicato a uno dei tre temi menzionati (sviluppo delle professioni, corsi interaziendali, procedure di qualificazione). Le discussioni sono avvenute sia all'interno di gruppi di lavoro da 6-10 persone sia all'interno di workshop che ospitavano dalle 30 alle 45 persone. La possibilità di dedicarsi a un unico tema ha permesso un approfondimento adeguato.

Le sfide individuate in preparazione al convegno sono state validate e sono stati messi a punto i primi approcci risolutivi. I risultati del convegno sono illustrati in un rapporto<sup>1</sup> sul quale si sono basate le ulteriori discussioni all'interno della CTFP e dei forum di dialogo (cap. 2.4), nonché i lavori dei gruppi di esperti (cap. 2.5).

## 2.4 Forum di dialogo

Lo scopo dei forum di dialogo<sup>2</sup> è garantire il massimo coinvolgimento dei diversi attori. I forum promuovono il contatto diretto tra gli stessi attori e con i membri della CTFP.

Nel 2021 per la prima volta grazie ai forum i diversi attori della formazione professionale hanno avuto l'opportunità di discutere sia i temi prioritari sia i risultati del convegno dei partner e di fornire un feedback ai membri della CTFP. Inoltre, le conclusioni dei forum di dialogo sono confluite nella preparazione dei gruppi di esperti.

## 2.5 Gruppi di esperti

Dai risultati del convegno dei partner e dai dibattiti all'interno dei forum è emerso che ognuno dei tre temi prioritari è accompagnato da una lunga lista di aspettative e di misure molto eterogenee. Pertanto, nella riunione dell'8 aprile 2021 la CTFP ha deciso di istituire un gruppo di esperti per ognuno dei temi. I gruppi,

---

<sup>1</sup> [https://tbbk-ctfp.ch/images/pdf/Ergebnisse\\_Verbundpartnertagung\\_2021\\_FR.pdf](https://tbbk-ctfp.ch/images/pdf/Ergebnisse_Verbundpartnertagung_2021_FR.pdf) (francese)

<sup>2</sup> <https://tbbk-ctfp.ch/it/organizzazione/forum-di-dialogo>

composti da rappresentanti dei partner specializzati nel rispettivo tema, avevano il compito di validare gli esiti raggiunti e formulare delle proposte attuative da sottoporre alla CTFP.

### 3 Possibili soluzioni

#### 3.1 Inefficienze e cattiva allocazione delle risorse nello sviluppo delle professioni

Per quanto riguarda lo sviluppo delle professioni, nel rapporto redatto in vista dell'incontro nazionale sulla formazione professionale 2020 i principali obiettivi menzionati erano *definire chiaramente le competenze* nonché *ottimizzare i processi*. Durante il convegno dei partner sono state confermate le seguenti sfide: *diversa percezione dei ruoli nelle commissioni SP&Q* nonché *sviluppo delle professioni: conflitto d'interessi tra innovazione e costi*. Nelle commissioni SP&Q le rappresentanze sarebbero troppo dipendenti dalle persone coinvolte e spesso sarebbe difficile trovare una posizione unanime. In molti casi poi i costi dei processi di riforma delle professioni sarebbero sottostimati, sia nella fase di sviluppo sia in quella di attuazione. A questo proposito si è discusso del difficile equilibrio tra flessibilità (periodicità e portata delle revisioni) e uniformità delle norme, senza dimenticare la tematica sovraordinata delle *differenze linguistiche e culturali*.

Sulla base dei risultati scaturiti dal confronto tra i partner, il gruppo di lavoro della CTFP ha proposto come piano operativo la realizzazione delle seguenti misure:

- per affrontare l'argomento in maniera mirata verrà organizzata una «Tavola rotonda sullo sviluppo delle professioni», durante la quale il processo verrà illustrato in maniera sistematica nelle sue singole fasi e verranno formulate proposte di ottimizzazione. L'evento sarà organizzato dalla SEFRI e dovrebbe svolgersi nel giro di breve tempo;
- oltre a ciò, la SEFRI valuterà l'opzione di introdurre un finanziamento federale per lo sviluppo delle professioni e presenterà le sue conclusioni alla CTFP nella seconda metà del 2022;
- infine, è previsto lo svolgimento di un incontro periodico per lo scambio di know-how sotto la supervisione delle oml dei datori di lavoro. La «Tavola rotonda sullo sviluppo delle professioni» permette di definire un canale appropriato per lo scambio di conoscenze e di raccogliere proposte e suggerimenti per le prime edizioni dell'evento.

#### 3.2 Finanziamento dei corsi interaziendali

In questo campo gli obiettivi più importanti sono *ottimizzare i flussi finanziari* e *garantire un'attuazione congiunta (partner)*. Nel convegno dei partner, è stato sottolineato come la sfida più difficile da affrontare sia la *mancaza di trasparenza nel finanziamento dei corsi interaziendali*. Due altre sfide sono state validate, ovvero la *complessità dovuta alle differenze cantonali nell'attuazione dei corsi interaziendali* e i *costi a carico delle aziende e dei Cantoni*. La maggioranza degli attori ritiene che anche *l'assunzione dei costi dei corsi interaziendali al di fuori di un ciclo di formazione regolamentato (art. 32 OFPr)* sia importante e che occorra disciplinarla nei dettagli.

Il gruppo di esperti è concorde nel decidere di concentrare l'attenzione sulla sfida più difficile, ovvero la mancanza di trasparenza nel finanziamento dei corsi interaziendali. Solo dopo che sarà stata elaborata un'analisi specifica su questo tema sarà possibile definire congiuntamente le prossime tappe. Uno studio esterno esaminerà le competenze e l'organizzazione del finanziamento dei corsi interaziendali, nonché dei relativi flussi e meccanismi, valutando anche l'andamento dei costi e il ruolo dei fondi. Risponderanno alle domande dello studio alcuni Cantoni, aziende e oml appositamente selezionati. Verrà posto un accento particolare sul trattamento degli apprendisti al di fuori di un ciclo di formazione regolamentato (art. 32 OFPr). La SEFRI assegnerebbe il mandato a un'agenzia esterna. Con ogni probabilità, dal punto di vista tecnico i lavori saranno monitorati da un gruppo d'accompagnamento composto da rappresentanti dei partner. Le tappe successive saranno definite dalla CTFP.

### 3.3 Finanziamento delle procedure di qualificazione

Anche in questo campo gli obiettivi più importanti sono *ottimizzare i flussi finanziari e garantire un'attuazione congiunta (partner)*. Durante il convegno dei partner le sfide individuate nei colloqui esplorativi sono state valutate come segue: il problema del *conflitto di interessi tra le esigenze dei Cantoni e quelle dei settori professionali nell'impostazione delle PQ* viene percepito dai partner soprattutto in sede di revisione degli atti normativi. Le *differenze cantonali nell'attuazione delle PQ* riguardano invece le indennità disomogenee versate ai periti e ai capi periti. Inoltre, non tutti attribuiscono la stessa importanza alle *conseguenze finanziarie per i Cantoni*. Da parte loro, i Cantoni sostengono di non avere abbastanza voce in capitolo sebbene siano loro a finanziare le PQ. Infine, vi sono due sfide che non vengono considerate urgenti ovvero *manca di trasparenza nei costi delle PQ* e *diversità di percezione o scarsa chiarezza in merito ai ruoli di alcuni attori delle PQ*.

Il gruppo di esperti ha associato gli approcci risolutivi illustrati dai partner ai tre ambiti d'intervento, ovvero condizioni quadro, finanziamento e comunicazione. Per ottimizzare gli ambiti d'intervento occorre valutare l'ipotesi di approfondire la questione all'interno di un sotto-progetto.

## 4 Attuazione

La CTFP valuta molto positivamente l'analisi approfondita dei temi prioritari nell'ambito del convegno dei partner. Ognuno dei temi infatti ha sollevato una grande quantità di domande, che era opportuno chiarire congiuntamente. Inoltre, la CTFP ha discusso le proposte dei tre gruppi di esperti. Il progetto «Ottimizzazione di processi e incentivi nella formazione professionale di base» illustra in maniera esemplare le tensioni che attraversano il campo d'azione dei partner, nel quale i desideri e le proposte di soluzione si scontrano con le effettive possibilità e risorse di ognuno di loro. Occorre quindi trovare la strada giusta, senza trascurare gli altri progetti in corso.

Nella prossima fase del progetto l'attenzione si concentrerà sullo sviluppo delle professioni, un tema prioritario ricco di domande importanti e di stretta attualità, che interessano tutti i partner. La «Tavola rotonda sullo sviluppo delle professioni» affronterà l'omonimo argomento con l'intento di migliorare le procedure e le condizioni quadro. In particolare verranno illustrati il processo di sviluppo e la fase attuativa, esaminando allo stesso tempo con occhio critico le procedure e i riferimenti già noti. Sarà inoltre analizzato il finanziamento federale e si valuterà l'opzione di promuovere uno scambio di know-how tra gli attori.

Quanto al finanziamento dei corsi interaziendali, la SEFRI commissionerà un apposito studio. Le tappe successive saranno definite dalla CTFP.

Il progetto sul finanziamento delle procedure di qualificazione sarà portato avanti in un secondo momento, nei limiti delle risorse disponibili.

## 5 Proposta

Nonostante il perdurare della pandemia, nel 2021 i partner della formazione professionale hanno dedicato molto spazio alle questioni concernenti i processi e gli incentivi. Pertanto, l'obiettivo di *fare un passo avanti* è stato raggiunto.

La CTFP seguirà da vicino la realizzazione delle misure illustrate nel capitolo 4 e, grazie agli strumenti per la supervisione dei progetti, verificherà regolarmente i progressi compiuti e informerà i gruppi d'interesse.

I partecipanti all'incontro nazionale sulla formazione professionale del 15 novembre 2021 prendono visione del rapporto sullo stato dei lavori e approvano le modalità per il proseguimento dell'attuazione.