

Progetto «Valutazione della struttura degli organismi della formazione professionale»: rapporto finale

Berna, 21 novembre 2024 – presentato all'incontro nazionale sulla formazione professionale

1 Riassunto

Alla fine del 2020 è stata adottata una strategia operativa per sistematizzare la struttura degli organismi della formazione professionale, entrata in vigore il 1° gennaio 2021. L'obiettivo era quello di affrontare le questioni strategiche in modo efficiente ed efficace, con il coinvolgimento dei Cantoni, delle organizzazioni del mondo del lavoro (oml) e della Confederazione.

Sono stati creati nuovi organismi come la Conferenza tripartita della formazione professionale (CTFP), nonché alcuni forum di dialogo e gruppi di esperti. Una descrizione dettagliata dei ruoli e dei compiti è contenuta nella strategia operativa. Era previsto che la struttura degli organismi venisse valutata dopo tre anni e questa valutazione è stata ora completata.

La valutazione è stata effettuata attraverso un ampio sondaggio tra i partner e un'analisi dei documenti esistenti. L'agenzia *Interface Politikstudien* e il Prof. Dr. Patrick Emmenegger hanno redatto rapporti completi di raccomandazioni. La struttura degli organismi è stata giudicata ben funzionante. Le proposte di miglioramento riguardano principalmente i processi interni della CTFP, l'ottimizzazione dei forum di dialogo e la definizione dei ruoli degli attori.

Sono stati raccomandati piccoli adeguamenti, come la chiarificazione dei processi interni della CTFP, la standardizzazione dei forum di dialogo e la garanzia di un coinvolgimento globale di tutti gli attori della formazione professionale. Non sono necessari cambiamenti più significativi. La CTFP ha avviato le misure proposte nell'estate 2024 e prevede di comunicare i primi risultati nel primo trimestre del 2025.

La valutazione ha evidenziato che, pur essendo giovane e migliorabile, la struttura degli organismi è comunque solida. Le ottimizzazioni saranno implementate progressivamente. L'incontro nazionale ha preso visione del rapporto finale e ha accolto favorevolmente l'impostazione delle prossime tappe e di quelle già realizzate.

2 Situazione iniziale

2.1 Mandato relativo alla strategia operativa

Alla fine del 2020 i partecipanti all'incontro nazionale hanno approvato la strategia operativa, elaborata dai partner, per la sistematizzazione della struttura degli organismi della formazione professionale. La nuova struttura degli organismi consente di esaminare le questioni strategiche che riguardano tutti e tre i partner (Confederazione, Cantoni e organizzazioni del mondo del lavoro) in maniera efficace ed efficiente, coinvolgendo gli stessi partner. È entrata in vigore il 1° gennaio 2021.

Con la nuova struttura, agli organismi di livello politico e operativo già esistenti è stata affiancata la Conferenza tripartita della formazione professionale (CTFP), che funge da anello di congiunzione a livello strategico. Inoltre, a livello operativo, sono stati creati due nuovi organismi: i forum di dialogo e i gruppi di esperti.

Dall'entrata in vigore della LFPr (2004) la struttura degli organismi della formazione professionale si è adeguata in base alle esigenze. In seguito all'attuazione dell'iniziativa «Formazione professionale 2030» è emerso tuttavia che la struttura può essere ottimizzata per affrontare meglio le sfide future. Oltre a coordinare meglio gli organismi sarebbe necessario definire in maniera più chiara e trasparente i ruoli e i processi decisionali all'interno della formazione professionale. Inoltre, i partner hanno espresso il desiderio di strutturare la loro collaborazione. Con il programma «Formazione professionale 2030» nel 2018 i partner hanno posto le basi per sistematizzare ulteriormente la struttura degli organismi. Per avere una visione generale del funzionamento degli organismi e recepire eventuali proposte di miglioramento la Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione (SEFRI) ha commissionato diversi rapporti. Il gruppo di coordinamento «Formazione professionale 2030» ha esaminato il materiale, ha apportato alcune modifiche e ha presentato la sua proposta durante l'incontro nazionale sulla formazione professionale del 2019. I partecipanti all'incontro hanno deciso di incaricare il gruppo di coordinamento di elaborare una strategia operativa. Questo documento avrebbe dovuto descrivere gli organismi che si occupano della formazione professionale nel suo complesso dal punto di vista politico, strategico e operativo con l'obiettivo di sistematizzarli e migliorare la collaborazione reciproca. Inoltre, la strategia operativa avrebbe dovuto portare a una sistematizzazione degli organismi, nonché a un'ottimizzazione della loro interazione, colmando le lacune della struttura precedente.

Nuova struttura degli organismi della formazione professionale



Incontro nazionale sulla formazione professionale

- Decisioni e accordi a livello politico

Conferenza tripartita della formazione professionale (nuovo)

- Gestione strategica della formazione professionale

Forum di dialogo (nuovi)

- Servono a favorire un'interazione diretta tra i partner e a garantire il coinvolgimento di un vasto numero di attori
 - Forum di dialogo «Oml dei datori di lavoro»
 - Forum di dialogo «Oml dei lavoratori»
 - Forum di dialogo «Responsabili della formazione di base scolastica e dei corsi interaziendali»
 - Forum di dialogo «Scuole specializzate superiori»¹
 - Convegno dei partner

Gruppo di esperti² (nuovo)

- forniscono supporto e consulenza alla CTFP con il loro know how

Gruppi di progetto

- approfondiscono temi e problemi specifici (p.es. progetti nell'ambito dell'iniziativa «Formazione professionale 2030»)

Una descrizione dettagliata dei ruoli, dei compiti e delle responsabilità dei singoli organismi è contenuta nella strategia operativa. Con quest'ultima, oltre agli organismi (vedi grafico) è stata creata anche la Segreteria della CTFP, insediata nell'unità Politica della formazione professionale della SEFRI.

La strategia operativa prevede che la struttura degli organismi venga valutata dopo tre anni e che i risultati della valutazione siano presentati all'incontro nazionale sulla formazione professionale del 2024. Con il presente rapporto la CTFP adempie questo mandato.

¹ Ha sostituito all'inizio del 2023 il Forum di dialogo «Operatori della formazione e della formazione continua»

² Ad oggi non è stato costituito alcun gruppo di esperti

2.2 Impostazione della valutazione

L'obiettivo della valutazione era esaminare in modo critico la struttura degli organismi della formazione professionale, in vigore dal 2021, con un focus sui nuovi organismi (vedi la descrizione della struttura sopra) e, se necessario, proporre degli adeguamenti. La valutazione è stata condotta sotto forma di progetto nell'ambito dell'iniziativa «Formazione Professionale 2030» (FP 2030).

Nella prima parte, un vasto sondaggio ha permesso ai partner di esprimersi e di condividere le loro opinioni e le loro esperienze. Sulla base di questi dati, l'agenzia *Interface Politikstudien Forschung Beratung AG* ha redatto un rapporto completo di raccomandazioni (vedi cap. 3.1)³.

Interface Politikstudien Forschung Beratung AG ha analizzato in primo luogo i compiti, il funzionamento, la composizione, la comunicazione e le risorse dei singoli organismi; successivamente ha esaminato l'interazione tra gli organismi nella nuova struttura e gli obiettivi raggiunti grazie ai nuovi organismi.

La valutazione si è fondata sull'analisi di documenti esistenti e su dieci interviste con persone che hanno fatto parte degli organismi in questione ed è corredata da un sondaggio online presso i gruppi d'interesse della formazione professionale. Sono stati invitati a partecipare al sondaggio i membri della CTFP, della Conferenza svizzera degli uffici della formazione professionale (CSFP) e della Tavola rotonda scuole professionali, i partecipanti ai forum di dialogo ancora attivi, i responsabili dei progetti FP2030, i partecipanti ai convegni dei partner della formazione professionale 2021–2023, i membri del gruppo di lavoro che si occupa delle persone disabili e del loro accesso alla formazione, nonché tutti gli organi responsabili della formazione professionale (oml) registrati nell'elenco delle professioni SEFRI. In totale sono state contattate 788 persone, di cui 303 (40 %) hanno preso parte al sondaggio.

Nella seconda parte della valutazione, il Prof. Dr. Patrick Emmenegger dell'Università di San Gallo è stato incaricato in qualità di esperto⁴ di esaminare i risultati del sondaggio per fornire un secondo parere. Emmenegger ha convalidato i risultati del sondaggio e ha fornito ulteriori raccomandazioni operative⁵.

Il presente rapporto riassume i risultati dei due studi, quello di Interface e quello del Prof. Dr. Patrick Emmenegger, e riporta la posizione della CTFP e le fasi successive.

³ Rieder, Stefan; Guggenbühl, Anatolij; Stehlin, Carole; Intelisano, Deborah; Feller, Ruth (2024): [Valutazione della struttura degli organismi della formazione professionale: sottoprogetto 1 «Sondaggio e raccomandazioni operative»](#), *Interface Politikstudien Forschung Beratung AG*, Lucerna.

⁴ Il Prof. Dr. Emmenegger ha redatto un rapporto peritale sulla gestione della formazione professionale formulando a riguardo una serie di raccomandazioni: [Emmenegger, Patrick und Seitzl, Lina \(2019\). Rapporto peritale sulla gestione sistemica della formazione professionale in Svizzera. Università di San Gallo.](#)

⁵ [Emmenegger, Patrick \(2024\). Parere sui risultati del sottoprogetto 1 e altre raccomandazioni operative \(sottoprogetto 2\)](#)

3 Risultati della valutazione

3.1 Rapporto Interface

La nuova struttura degli organismi e la CTFP in particolare sono stati valutati complessivamente come ben funzionanti. La nuova struttura rappresenta un valore aggiunto per la collaborazione tra gli attori della formazione professionale. Interface constata inoltre che alcuni obiettivi sono già stati raggiunti, ad esempio una migliore gestione della formazione professionale e la promozione di processi consultivi e decisionali più efficienti e più trasparenti. Interface raccomanda di non apportare modifiche di rilievo alla struttura degli organismi. Pertanto, l'agenzia propone alla CTFP di mantenere gli elementi positivi (p. es. modalità di lavoro interna, collaborazione con i gruppi di progetto) e di apportare miglioramenti specifici e mirati.

3.2 Validazione di Emmenegger

Il buon funzionamento della struttura degli organismi è stato confermato dal parere del Prof. Dr. Patrick Emmenegger. Anche lui non ritiene necessarie grandi riforme, ma suggerisce che la struttura potrebbe essere ulteriormente ottimizzata attraverso alcune precisazioni. Il potenziale di miglioramento sarebbe da ricondurre anche al fatto che la struttura è ancora relativamente giovane. Il Prof. Dr. Emmenegger sottolinea l'importanza di un maggiore coinvolgimento degli attori, obiettivo che potrebbe essere migliorato in particolare attraverso i rapporti tra i forum di dialogo e la CTFP e una più chiara definizione dei ruoli della CTFP e dei suoi membri rispetto agli altri attori della formazione professionale.

3.3 Raccomandazioni

Di seguito sono riportate le raccomandazioni di Interface, accompagnate dalle osservazioni del Prof. Dr. Emmenegger, dalla valutazione della CTFP e dalla descrizione delle prossime tappe.

Interface consiglia di implementare le raccomandazioni 1 – 4 e di attendere per il momento prima di attuare le raccomandazioni 5 e 6. Queste ultime dovrebbero essere discusse in base alle considerazioni di Interface, senza prevederne la piena attuazione, perché risolverebbero alcune lacune ma potrebbero anche generare nuovi problemi di governance.

3.3.1 Raccomandazioni 1 – 4: da implementare

Raccomandazione 1 di Interface: Preferire le piccole modifiche ai grandi cambiamenti

Dalle interviste e dal sondaggio online è emerso che alcuni obiettivi sono già stati raggiunti, ad esempio una migliore gestione della formazione professionale e la promozione di processi consultivi e decisionali più efficienti e più trasparenti. Dal punto di vista di Interface, per colmare le lacune riscontrate e ottenere effetti più significativi non c'è bisogno di rivoluzionare la struttura. L'agenzia raccomanda alla CTFP di mantenere gli elementi positivi (p. es. modalità di lavoro interna, collaborazione con i gruppi di progetto) e di apportare miglioramenti specifici e mirati, ad esempio, il chiarimento delle procedure per la preparazione delle riunioni e la definizione dei temi, nonché la standardizzazione di alcuni aspetti dei forum di dialogo. Oltre ai miglioramenti specifici e mirati, Interface ritiene importante informare in modo più esaustivo sull'attività degli organismi gli attori della formazione professionale che non fanno parte né di un gruppo di progetto né di un forum di dialogo.

Valutazione del Prof. Dr. Patrick Emmenegger sulla raccomandazione 1

La nuova struttura ha prodotto netti miglioramenti. Emmenegger concorda con la prima raccomandazione operativa di Interface: non sono necessari grandi cambiamenti.

Presa di posizione della CTFP

La CTFP condivide la valutazione positiva della struttura degli organismi. I membri della CTFP apprezzano il reciproco scambio di informazioni e considerano importante discutere insieme dei temi analizzando i diversi punti di vista. Anche se a volte le opinioni divergono, sussiste la volontà di trovare soluzioni convergenti nell'interesse della formazione professionale.

La nuova struttura consente di avere una visione comune a livello strategico sui temi e sulle priorità operative della formazione professionale e, al contempo, di conoscere il punto di vista dei partner. Inoltre, migliora la trasparenza e l'impegno profuso nella collaborazione. Ad ogni modo, le competenze, le responsabilità e i compiti dei singoli partner rimangono invariati e si basano sulla legislazione in materia di formazione professionale.

La CTFP è consapevole che la nuova struttura degli organismi è una struttura giovane con un potenziale di miglioramento. Accoglie con favore le osservazioni di Interface e il parere del Prof. Dr. Emmenegger e ritiene che, dopo tre anni di attività, la struttura possa essere ottimizzata.

Prossime tappe

La CTFP sostiene il mantenimento della struttura degli organismi nella forma attuale. Sono tuttavia necessarie piccole modifiche (vedi raccomandazioni 2 – 4).

Raccomandazione 2 di Interface: definire i processi all'interno della CTFP

Secondo le interviste condotte da Interface con i membri della CTFP, i processi interni della Conferenza sono in parte poco chiari. In particolare, emerge la questione di come nascono i progetti e di come la CTFP analizza le discussioni che emergono dai forum di dialogo.

Valutazione del Prof. Dr. Patrick Emmenegger sulla raccomandazione 2

Il Prof. Emmenegger suggerisce di introdurre un diritto di proposta (al di fuori dei forum di dialogo), che consentirebbe agli attori della formazione professionale che si sentono poco considerati di presentare i propri temi e di avviare discussioni.

Presa di posizione della CTFP

La CTFP condivide le valutazioni circa la necessità di ottimizzare i processi interni. È consapevole che dalla sua entrata in funzione sono arrivati nuovi membri e che è opportuno definire meglio i processi e rivedere il proprio regolamento. In questo modo, sarà possibile affrontare e gestire in maniera più strutturata le richieste degli attori della formazione professionale. Inoltre, la CTFP considera importante che i temi vengano approvati all'interno degli organismi esistenti prima di essere discussi a livello strategico e politico. Un diritto di proposta potrebbe mettere in discussione questi processi e il ruolo della CTFP, andando oltre la portata delle risorse esistenti.

Prossime tappe

La CTFP riesaminerà i processi interni e adeguerà il proprio regolamento entro il primo trimestre del 2025.

Raccomandazione 3 di Interface: ottimizzare i forum di dialogo

Secondo i risultati del sondaggio, alcuni aspetti dei forum di dialogo dovrebbero essere standardizzati. Ciò significa, ad esempio, fornire informazioni sufficienti per prepararsi alla partecipazione o concedere tempo sufficiente durante gli incontri per l'interazione con gli altri partecipanti.

Valutazione del Prof. Dr. Patrick Emmenegger sulla raccomandazione 3

Il Prof. Emmenegger condivide la proposta di ottimizzare i processi e di definire più chiaramente in che modo le richieste formulate nei forum di dialogo sono trattate dalla CTFP. Inoltre, consiglia ai membri della CTFP di estendere le possibilità di partecipazione e analizza la questione dei rapporti tra le associazioni mantello delle omi con i non membri, ad esempio in relazione alla partecipazione ai forum di dialogo. Partendo dall'interesse sistemico al coinvolgimento di tutti gli attori, Emmenegger suggerisce un eventuale sostegno da parte della Confederazione allo svolgimento dei forum.

Presa di posizione della CTFP

Per la CTFP l'obiettivo principale è il dialogo e la ricerca di soluzioni comuni sulle questioni strategiche della formazione professionale. Per questo è favorevole a definire meglio in che modo gli attori possono essere maggiormente coinvolti.

Prossime tappe

- La CTFP verifica il coinvolgimento degli attori e lo svolgimento dei forum di dialogo. A tale scopo, adeguerà il proprio regolamento entro il primo trimestre del 2025.
- Il coinvolgimento di tutti gli attori è una priorità per la CTFP, che approfondirà ulteriormente questo aspetto. È ipotizzabile, ad esempio, che il convegno dei partner possa essere riorganizzato come forum di dialogo aperto a tutti gli attori della formazione professionale.

Raccomandazione 4 di Interface: valutare la creazione di una struttura per gli operatori della formazione professionale continua

Dopo lo scioglimento del forum di dialogo «Operatori della formazione e della formazione continua», manca una soluzione sostitutiva. Pur considerando lo scioglimento del forum una scelta utile, Interface sottolinea che questa decisione ha creato una lacuna.

Valutazione del Prof. Dr. Patrick Emmenegger sulla raccomandazione 4

Il Prof. Emmenegger consiglia al DEFR e alla SEFRI di istituire un forum che includa l'intero settore della formazione.

Presa di posizione della CTFP

La CTFP concorda sul fatto che sia importante concentrarsi sull'ottimizzazione dei forum di dialogo per coinvolgere meglio gli attori che non si sentono sufficientemente rappresentati al suo interno. Come proposto da Interface, prima di intraprendere ulteriori azioni, è opportuno osservare se l'ottimizzazione dei forum di dialogo dà buoni risultati. Per quanto riguarda la formazione professionale continua, questa deve essere considerata nel contesto generale della sua governance.

Prossime tappe

La CTFP prende atto che la SEFRI sta attualmente riflettendo sulla governance della formazione continua e che sta discutendo questo tema con le cerchie interessate.

3.3.2 Raccomandazioni 5 e 6: da discutere

Raccomandazione 5 di Interface: integrare gli istituti formativi nella CTFP

Secondo quanto emerso dal sondaggio gli istituti formativi – segnatamente le scuole specializzate superiori e le scuole professionali – non sono soddisfatti della loro rappresentanza nella CTFP. Da questa constatazione scaturisce la Raccomandazione 5, con cui Interface suggerisce di monitorare il problema, senza però aumentare il personale della CTFP per il momento.

Valutazione del Prof. Dr. Patrick Emmenegger sulla raccomandazione 5

Il Prof. Emmenegger concorda con Interface sul fatto che un ampliamento della CTFP non sarebbe efficace. Motiva questa posizione anche con la legittimità politica che la CTFP trae dall'incontro nazionale sulla formazione professionale (complementarità tra l'incontro nazionale e la CTFP). Suggerisce quindi alla Commissione di invitare ospiti per le questioni rilevanti e di tenere maggiormente conto delle questioni di rappresentanza regionale, in particolare il coinvolgimento di tutte le regioni linguistiche. Inoltre, raccomanda soprattutto alle omi di impegnarsi per raggiungere una rappresentanza più ampia possibile.

Presa di posizione della CTFP

La CTFP ritiene che un coinvolgimento efficace e gerarchicamente conforme dei partner sia essenziale per il buon funzionamento della formazione professionale. I Cantoni e le organizzazioni del mondo del lavoro rappresentati nella CTFP dispongono di ampie reti. Ottimizzando i processi e i forum di dialogo (raccomandazioni 2 e 3), è possibile migliorare la partecipazione di tutti gli attori. La CTFP concorda con l'argomentazione del Prof. Emmenegger per cui la complementarità tra l'incontro nazionale e la CTFP deve essere mantenuta. Un ampliamento dell'organismo non è attualmente necessario.

Prossime tappe

- L'ottimizzazione dei processi e dei forum di dialogo (raccomandazioni 2 e 3) soddisfa questa esigenza.
- I membri della CTFP sono consapevoli di dover lavorare attivamente per estendere la cerchia di attori rappresentati attraverso modalità di partecipazione e accordi appropriati, al fine di raggiungere una rappresentanza più ampia possibile.

Raccomandazione 6 di Interface: istituire gruppi di esperti

Nelle interviste e nel sondaggio online condotto da Interface è stato espresso da più parti l'auspicio che fossero istituiti dei gruppi di esperti. Interface sottolinea che questi gruppi potrebbero fornire una prospettiva esterna basata sui fatti e consentire l'integrazione di competenze specifiche nei progetti e nelle attività dei partner. Pertanto, Interface raccomanda alla CTFP di valutare l'opportunità di istituire un gruppo di esperti per ogni nuovo tema. Se nei prossimi anni questi gruppi si rivelassero inefficaci, potrebbe essere preso in considerazione il loro scioglimento. Infatti, un nuovo organismo comporta nuove connessioni e l'onere di coordinamento per la CTFP aumenterebbe di conseguenza.

Valutazione del Prof. Dr. Patrick Emmenegger sulla raccomandazione 6

Il Prof. Emmenegger vede grandi vantaggi nei gruppi di esperti. Consiglia di mantenere la flessibilità nella struttura degli organismi e di avvalersi di questi gruppi con moderazione.

Presa di posizione della CTFP

La CTFP ritiene importante ricevere consulenza su temi attuali e ascoltare i pareri degli esperti. A questo scopo, ha istituito un'audizione annuale con la comunità scientifica, che apprezza particolarmente. Questo scambio con i ricercatori, integrato da esperti del settore, consente di acquisire nuove conoscenze su temi strategicamente importanti per la formazione professionale, come la carenza di personale qualificato o le possibilità di qualificazione per gli adulti.

Finora la CTFP non ha ritenuto necessario incaricare un gruppo di esperti, ma è comunque aperta alla possibilità di istituirne uno in caso di necessità.

Prossime tappe

A seconda dei temi attuali o futuri, la CTFP istituirà uno o più gruppi di esperti.

3.4 Conclusione

La nuova struttura degli organismi della formazione professionale si è rivelata efficace. Questo risultato è chiaramente emerso sia nel rapporto di valutazione di Interface sia nel rapporto del Prof. Emmenegger. Non sono necessarie grandi riforme, ma piccoli interventi possono ottimizzare ulteriormente la struttura. La CTFP ha colto l'occasione per chiarire i propri processi e migliorare il coinvolgimento degli attori nella nuova struttura. Gli adeguamenti necessari sono stati avviati nell'estate del 2024 ed è in corso una revisione del regolamento. I lavori saranno completati entro il primo trimestre del 2025 e presentati con un'apposita comunicazione.

Entrambi i rapporti sottolineano che la struttura degli organismi è ancora relativamente giovane. Le misure riportate nel presente rapporto non rappresentano quindi la conclusione del processo di ottimizzazione. La CTFP continuerà a monitorare il ruolo dei singoli organismi e attuerà ulteriori miglioramenti, se necessario.

4 Proposta

I partecipanti all'incontro nazionale del 21 novembre 2024 prendono visione del rapporto finale del progetto «Valutazione della struttura degli organismi della formazione professionale». Accolgono con favore il lavoro svolto finora e approvano le prossime tappe.