

# Ottimizzazione di processi e incentivi nella formazione professionale: Rapporto finale

Berna, 20.11.2023 – presentato all'incontro nazionale sulla formazione professionale

---

## 1 Contesto

In occasione dell'incontro nazionale sulla formazione professionale del 2019, la Conferenza tripartita della formazione professionale CTFP (ex gruppo di coordinamento «Formazione professionale 2030») aveva ricevuto l'incarico di analizzare varie questioni riguardanti i processi e gli incentivi della formazione professionale, e in particolare i finanziamenti, ai fini di un'ottimizzazione della governance. I partner hanno classificato come prioritari i seguenti temi:

- **inefficienze e cattiva allocazione delle risorse nello sviluppo delle professioni:** gli obiettivi principali sono il chiarimento delle competenze e l'ottimizzazione dei processi;
- **finanziamento dei corsi interaziendali:** gli obiettivi principali sono l'ottimizzazione dei flussi finanziari e l'attuazione congiunta (partner);
- **finanziamento delle procedure di qualificazione:** gli obiettivi principali sono l'ottimizzazione dei flussi finanziari e l'attuazione congiunta (partner);

Nel 2021 i temi prioritari sono stati discussi durante il convegno dei partner e nei forum di dialogo. Questo lavoro è sfociato in tre sottoprogetti, seguiti dalla CTFP. Nel 2022 quest'ultima ha concentrato i suoi lavori sul sottoprogetto relativo allo sviluppo delle professioni. Durante la tavola rotonda sullo sviluppo delle professioni è stato analizzato a fondo il processo e sono state discusse e concretizzate varie proposte. Per quanto riguarda il sottoprogetto sul finanziamento dei corsi interaziendali, la SEFRI ha commissionato uno studio, da cui sono scaturite misure concrete. Nel 2023 il sottoprogetto sul finanziamento delle procedure di qualificazione è stato sottoposto a una verifica delle finalità.

## 2 Risultati del progetto

Sulla base del mandato stabilito all'incontro nazionale, all'inizio del 2021 la CTFP aveva lanciato il progetto «Ottimizzazione di processi e incentivi nella formazione professionale di base»<sup>1</sup> come parte dell'iniziativa «Formazione professionale 2030». Qui di seguito sono descritti i tre sottoprogetti, i loro risultati e le prossime tappe.

### 2.1 Sottoprogetto «Sviluppo delle professioni»

Alla tavola rotonda del 12 e 13 maggio 2022 i rappresentanti della Confederazione, dei Cantoni, delle organizzazioni del mondo del lavoro (oml) e della Scuola universitaria federale per la formazione professionale (SUFFP) hanno analizzato a fondo il processo di sviluppo delle professioni, discutendo e formulando approcci risolutivi. I partecipanti sono giunti alla conclusione che funziona sostanzialmente bene, ma che bisogna prestare la dovuta attenzione alle revisioni grandi e complesse, nonché a quelle in cui gli interessi sono particolarmente divergenti. Per ottimizzarlo, inoltre, sono stati sollevati temi di carattere generale. Durante la tavola rotonda sono state confermate le priorità per l'analisi dei finanziamenti da parte della Confederazione. Si dovranno esaminare l'importo e la portata del contributo forfettario, chiarire le modalità di gestione delle domande individuali e valutare se la SEFRI debba partecipare alle misure di attuazione.

---

<sup>1</sup> [Ottimizzazione di processi e incentivi nella formazione professionale di base](#)

### *Processo di sviluppo delle professioni*

La CTFP seguirà i lavori di follow-up scaturiti dalla tavola rotonda attraverso un gruppo di accompagnamento incaricato di perfezionare le misure adottate e stabilire un ordine di priorità. In generale, l'obiettivo è quello di sfruttare al meglio le strutture esistenti e rafforzare nei soggetti coinvolti la consapevolezza del ruolo che svolgono.

Nello specifico, le misure della tavola rotonda sono state raggruppate, concretizzate, classificate e assegnate ai partner della formazione professionale. Le oltre 100 misure sono sfociate in 20 mandati concreti, su cui i partner stanno attualmente lavorando.

I seguenti mandati sono in fase di preparazione o sono già stati realizzati.

- **Rappresentanza delle scuole professionali nelle Commissioni per lo sviluppo delle professioni e la qualità (Commissioni SP&Q):** oltre agli insegnanti, possono ora essere rappresentate anche le direzioni scolastiche. Il testo di riferimento per le ordinanze in materia di formazione è stato adattato di conseguenza. Nel processo di sviluppo delle professioni ciò consentirà di includere fin dall'inizio anche il punto di vista delle scuole professionali (non solo gli aspetti pedagogici, quindi, ma anche i modelli di formazione, i materiali didattici e le piattaforme di apprendimento).
- **Revisione del manuale pratico sul processo di sviluppo delle professioni:** la SEFRI creerà un sito Internet (sviluppo-professionali.swiss) dove gli organi responsabili troveranno tutte le informazioni necessarie allo sviluppo delle professioni. L'attuale manuale sarà quindi digitalizzato. Per migliorare il flusso delle informazioni, tutti i dati saranno raggruppati su un unico sito, il che permetterà di attuare rapidamente qualsiasi adeguamento.
- **Integrazione delle scuole professionali nei sondaggi cantonali:** oltre ai direttori degli esami, anche le scuole professionali saranno ora coinvolte nei sondaggi dai Cantoni e non più dagli organi responsabili. È importante che i Cantoni prendano in considerazione il punto di vista delle scuole professionali e trovino una posizione condivisa. Bisogna evitare che ci siano posizioni divergenti tra scuole e Cantoni.
- **Tesi sui corsi interaziendali:** come input per il forum di dialogo dei Cantoni, nel settembre 2023 sono state formulate diverse tesi sul compito e sulla funzione dei corsi interaziendali (CI), poi discusse con le parti interessate in occasione del forum di dialogo per i responsabili della formazione di base scolastica e dei corsi interaziendali. Le discussioni si sono concentrate principalmente sul ruolo e sul contenuto dei CI, sul numero di giorni e sui valori di riferimento per il loro finanziamento. I pareri espressi confermano l'utilità delle misure di ottimizzazione individuate dalla CTFP nell'ambito del sottoprogetto «Finanziamento dei corsi interaziendali» (v. capitolo 2.2.).
- **Consenso nello sviluppo delle professioni:** la procedura in caso di disaccordi sullo sviluppo delle professioni è stata chiarita e definita di comune accordo. Sono previsti i seguenti livelli: consenso in seno alla Commissione SP&Q, passaggio del dossier alle organizzazioni deleganti (escalation) e voto decisivo della SEFRI. Nei limiti del possibile bisogna trovare un consenso all'interno della Commissione SP&Q. In caso di escalation, le soluzioni devono essere condivise da tutti i partner della formazione professionale.

Sono in programma anche altre misure. Si vogliono ad esempio gettare le basi per una migliore comunicazione tra le regioni linguistiche, individuare i potenziali ostacoli all'inizio della revisione di un profilo professionale e professionalizzare gli addetti ai lavori in seno alla Conferenza svizzera degli uffici della formazione professionale (CSFP).

Il gruppo di accompagnamento preposto allo sviluppo delle professioni si riunisce regolarmente e verifica i progressi compiuti. La CTFP viene informata una volta all'anno sullo stato dei lavori e consultata in caso di decisioni.

### *Sviluppo delle professioni: finanziamento da parte della Confederazione*

In base alle discussioni avute in occasione della tavola rotonda sullo sviluppo delle professioni, la SEFRI ha elaborato un nuovo meccanismo di finanziamento forfettario modulare e ha aumentato i contributi forfettari complessivi. I nuovi contributi forfettari tengono conto anche dei maggiori oneri nel processo di sviluppo delle professioni (complessità dei temi e dei metodi) e degli sforzi di coordinamento in tutta la Svizzera. Sono inoltre stati aboliti i contributi decrescenti e i contributi massimi in caso di revisione simultanea di più professioni. I nuovi contributi forfettari saranno introdotti a partire dal 1° gennaio 2024. Le oml sono state informate a partire da ottobre 2023.

È anche stata valutata l'ipotesi che la SEFRI conceda contributi per compiti attuativi. Vista la suddivisione dei compiti tra i partner e considerate le relative basi giuridiche, non è indicata un'estensione della prassi attuale. Il sostegno finanziario della SEFRI continuerà a concentrarsi sullo sviluppo delle professioni, come definito nella legislazione.

La gestione delle domande individuali è stata confermata come un'altra priorità. Dopo aver dato la precedenza alla realizzazione del finanziamento forfettario e dei compiti attuativi, saranno ora affrontati, secondo il programma, i lavori per la gestione delle domande individuali. L'attenzione si concentra su aspetti quali la migliore comunicazione della possibilità di presentare domande individuali e l'ottimizzazione dei moduli di domanda. Nel contempo la SEFRI sta esaminando l'introduzione di nuovi elementi per la valutazione delle singole domande, sempre più complessa, come la presentazione di diverse offerte di sostegno esterno a partire da un certo livello di finanziamento da parte della Confederazione. Quest'ultima possibilità si riallaccia alle raccomandazioni contenute in un rapporto finale del Controllo federale delle finanze (CDF) sul processo di sovvenzionamento di progetti in virtù della legge sulla formazione professionale.

## **2.2 Sottoprogetto «Finanziamento dei corsi interaziendali»**

Il primo passo è stato quello di creare trasparenza. Nel 2022 la SEFRI ha commissionato all'istituto *BSS Volkswirtschaftliche Beratung* di Basilea uno studio sui flussi finanziari relativi ai corsi interaziendali. La preparazione dello studio è stata accompagnata da un gruppo composto dai partner della formazione professionale.

Lo studio, pubblicato ad aprile 2023, comprende un sondaggio condotto su larga scala presso le cerchie interessate. Sono stati condotti circa 20 colloqui tecnici con oml (livello nazionale), con la CSFP e con i responsabili dei fondi per la formazione professionale. Tutti i Cantoni e, per alcune professioni, tutte le organizzazioni che offrono CI, nonché un campione di aziende di tirocinio sono stati invitati a un sondaggio online. I risultati sono poi stati approfonditi in un colloquio di gruppo.

Dallo studio è emerso soprattutto che:

- la maggior parte delle formazioni professionali di base prevede corsi interaziendali (in media 27 giorni di CI). I costi ammontano a 322 franchi al giorno;
- i costi complessivi dei CI si attestano a circa 445 milioni di franchi all'anno (Cantoni: ca. 116 mio., fondi cantonali per la formazione professionale ca. 61 mio., fondi settoriali ca. 12 mio. e aziende di tirocinio ca. 256 mio.);
- negli ultimi dieci anni questi costi sono rimasti relativamente stabili (leggero aumento del 2 %), nonostante il fatto che nel periodo contemplato il numero di CI nelle formazioni quadriennali e i costi per singola giornata siano aumentati. Hanno avuto un effetto attenuante sui costi complessivi la lieve diminuzione del numero di apprendisti e soprattutto l'aumento soltanto contenuto dei costi nelle principali professioni.

Sulla base dei risultati dell'analisi, l'istituto BSS ha formulato le quattro conclusioni che seguono.

- Le aziende di tirocinio – ossia i soggetti che devono sostenere la maggior parte dei costi – non sono ben informate sul sistema di finanziamento dei CI.
- Secondo i Cantoni, le attuali possibilità di controllo e definizione dei costi dei CI sono troppo limitate. Lo sviluppo di questi costi viene percepito come qualcosa di non influenzabile.
- Per le oml e gli operatori dei corsi le differenze cantonali nel finanziamento dei CI (relative a requisiti, strumenti e processi) sono un inutile fattore di costo.
- Secondo i soggetti intervistati, le persone senza contratto di tirocinio devono sostenere oneri finanziari (troppo) elevati.

L'istituto BSS ha presentato cinque proposte per ottimizzare il finanziamento dei CI. La CTFP ha concordato le seguenti misure.

- **Ottimizzare la fatturazione alle aziende di tirocinio:** la raccomandazione sarà seguita dalla CSFP d'intesa con le oml. L'obiettivo è garantire una maggiore trasparenza in sede di fatturazione.
- **Analisi costi-benefici in caso di aumento del numero di giornate di CI:** la raccomandazione è già in fase di attuazione. Viene tuttavia approfondita nel sottoprogetto «Ottimizzazione del processo di sviluppo delle professioni».
- **Ottimizzazione o soppressione del rilevamento dei costi:** secondo i partner, il sistema di rilevamento dei costi funziona tutto sommato bene. Il processo dovrà essere esaminato dopo una revisione. La raccomandazione di ottimizzare il rilevamento dei costi sarà seguita dalla CSFP d'intesa con le oml, mentre quella di rinunciare al rilevamento non sarà attuata.
- **Standardizzazione e riduzione del numero di procedure di conteggio:** alla raccomandazione della CSFP viene dato seguito.
- **Attuazione dell'Accordo sulle scuole professionali di base (ASPr) e raccolta dei dati di base:** alla raccomandazione viene dato seguito. Cantoni: l'ASPr funge da guida per l'assunzione dei costi dei CI generati dagli adulti senza contratto di tirocinio. Al riguardo sarà effettuato un monitoraggio nell'ambito del *commitment* della CSFP. SEFRI: con l'Ufficio federale di statistica va chiarita la questione dei dati relativi alla quota dell'80 per cento.

Dalle discussioni avute nel gruppo di accompagnamento sono emerse ulteriori riflessioni sull'ottimizzazione dei flussi e meccanismi finanziari dei CI, che saranno approfondite nel gruppo di accompagnamento sullo sviluppo delle professioni. Queste riflessioni comprendono il dialogo fra tutti i partner fin dall'inizio, il consenso comune vincolante nonché la funzione e i contenuti dei CI. Bisogna evitare che durante la riforma di una professione queste discussioni si svolgano soltanto nell'ambito del processo di consultazione.

### 2.3 Sottoprogetto «Finanziamento delle procedure di qualificazione»

L'obiettivo del sottoprogetto sul finanziamento delle procedure di qualificazione era quello di sviluppare una visione globale delle varie questioni, compresa quella del finanziamento, e di elaborare proposte di ottimizzazione.

In un primo passo si è trattato di verificare gli obiettivi del progetto e le aspettative nei suoi confronti. Si sono quindi tenute varie discussioni tra i rappresentanti dei Cantoni e delle organizzazioni di categoria dei datori di lavoro delle oml. Ne è emerso che l'obiettivo iniziale non è prioritario e che attualmente né le oml né i Cantoni ritengono necessario attuare il progetto.

Durante la riunione del 13 settembre 2023 anche la Commissione della CSFP preposta alle procedure di qualificazione ha esaminato le finalità del progetto. Anch'essa ritiene che al momento non sia necessario attuarlo. Se le considerazioni su questo tema dovessero riemergere, il gruppo di accompagnamento per lo sviluppo delle professioni potrà occuparsene e informare la CTFP sui prossimi passi.

### 3 Risultati

Nell'ambito del progetto «Ottimizzazione dei processi e incentivi nella formazione professionale di base» è stato possibile chiarire questioni fondamentali sulla cooperazione partenariale. Le soluzioni individuate congiuntamente saranno ulteriormente elaborate negli organismi esistenti e in uno nuovo (gruppo d'accompagnamento per lo sviluppo delle professioni). I risultati di questo progetto confluiscono anche nella valutazione della nuova struttura degli organismi.

Nel sottoprogetto «Sviluppo delle professioni» è stato istituito un nuovo organismo – il gruppo d'accompagnamento per lo sviluppo delle professioni – che vanta una struttura snella e può reagire rapidamente a eventuali cambiamenti. Questo gruppo continuerà a seguire gli sviluppi nei vari temi e, se necessario, proporrà nuove misure o progetti alla CTFP.

Nel sottoprogetto «Finanziamento dei corsi interaziendali» sono state avanzate, e accettate dai partner, diverse proposte di ottimizzazione basate su uno studio esterno. L'elaborazione di tali proposte si svolge all'interno delle strutture esistenti.

Nel sottoprogetto «Finanziamento delle procedure di qualificazione» è emerso che al momento non sono necessari ulteriori esami approfonditi. In caso di necessità può essere lanciato in ogni momento un progetto separato.

### 4 Proposta

I partecipanti all'incontro nazionale del 20 novembre 2023 prendono visione del rapporto finale sul progetto «Ottimizzazione dei processi e incentivi nella formazione professionale di base» e concordano di concludere questo progetto.