

19 maggio 2024

Parere sui risultati del sottoprogetto 1 e altre raccomandazioni operative (sottoprogetto 2)

Gentili Signore e Signori,

la formazione professionale svizzera ha una lunga storia. Si è sviluppata a partire dalle attività formative di attori privati, diventando nel corso del XX secolo sempre più oggetto della politica cantonale e nazionale. Questa genesi ha fatto sì che la struttura degli organismi per la gestione della formazione professionale svizzera non sia sempre riuscita a stare al passo con la relativa evoluzione. Con l'entrata in vigore della legge sulla formazione professionale, nel 2004, è definitivamente risultata inadeguata.

La struttura degli organismi è stata analizzata nel quadro dell'iniziativa «Formazione professionale 2030» e, durante l'incontro nazionale sulla formazione professionale del 2020, ne è stata decisa la riorganizzazione¹. La strategia operativa approvata in quel contesto prevedeva una valutazione della struttura dopo tre anni, che è stata poi oggetto di un rapporto redatto dalla società Interface Politikstudien (sottoprogetto 1)². La struttura degli organismi è stata valutata sulla base dell'analisi di documenti, di interviste guidate e di un sondaggio quantitativo online e sono state formulate alcune raccomandazioni operative. Interface Politikstudien ha proceduto in maniera adeguata e le sue raccomandazioni sono in larga parte condivisibili. Il presente rapporto (sottoprogetto 2) deve ora convalidare i risultati del sottoprogetto 1 ed eventualmente formulare altre raccomandazioni, compito che sono lieto di svolgere. Premetto che la riorganizzazione della struttura degli organismi, avvenuta nel 2020, si è basata anche sulle mie raccomandazioni. Le spiegazioni che seguono vanno pertanto considerate anche da questo punto di vista³.

La riorganizzazione della struttura degli organismi perseguiva i seguenti obiettivi:

- migliore gestione e sviluppo della formazione professionale;
- vasto coinvolgimento e partecipazione degli attori;
- analisi mirata di nuovi temi e nuove questioni;
- processi consultivi e decisionali più efficienti e più trasparenti⁴.

Nel sottoprogetto 1 sono state inoltre esaminate la conoscenza degli organismi e la soddisfazione rispetto alla nuova struttura. Gran parte degli stakeholder la valuta positivamente; ci sono state anche voci critiche, che esaminerò dettagliatamente qui di seguito. Nel sottoprogetto 1 si afferma che l'obiettivo di far conoscere la nuova struttura è stato «parzialmente raggiunto». Poiché la struttura è stata istituita solo tre anni fa, questo risultato non sorprende; inoltre, già prima della riforma del 2020 si è «sperimentato» con meccanismi e strutture di gestione diversi, fatto che in alcuni momenti è stato valutato in maniera critica dagli stakeholder⁵. In questo contesto, dunque, un simile risultato non è da ritenersi preoccupante e va invece notato che la nuova struttura ha prodotto alcuni netti miglioramenti. Di conseguenza concordo con la prima raccomandazione del sottoprogetto 1 di non procedere a grandi cambiamenti. Con il tempo si riuscirà anche a far conoscere meglio la

¹ Formazione professionale 2030 (2020), Struttura degli organismi della formazione professionale: proposta di sistematizzazione, Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione.

² Rieder, Stefan, Guggenbühl, Anatolij, Stehlin, Carole, Intelisano, Deborah e Feller, Ruth (2024), *Evaluation der Gremienstruktur der Berufsbildung: Teilprojekt 1 «Befragung und Handlungsempfehlungen»* (Valutazione della struttura degli organismi della formazione professionale: sottoprogetto 1 «Sondaggio e raccomandazioni operative»), Interface Politikstudien, versione integrale disponibile in tedesco e francese, estratto (riassunto, conclusioni e raccomandazioni) in italiano.

³ Emmenegger, Patrick e Lina Seitzl (2019), *Expertenbericht zur systemischen Steuerung der Berufsbildung in der Schweiz* (Rapporto peritale sulla gestione sistemica della formazione professionale in Svizzera), Università di San Gallo, versione integrale disponibile in tedesco e francese, Management Summary in italiano.

⁴ Gli obiettivi da raggiungere sono ripresi dal rapporto di valutazione del sottoprogetto 1 (cfr. Rieder et al. 2024, estratto, pag. 4).

⁵ Emmenegger e Seitzl (2019, versione integrale ted., pag. 25).

struttura. Alcune piccole modifiche, che esaminerò in seguito, consentirebbero tuttavia di ottimizzare i processi di gestione.

La Conferenza tripartita della formazione professionale (CTFP), istituita nel 2021, è il cuore della nuova struttura. La sua composizione deriva dall'incontro nazionale sulla formazione professionale, tenutosi ogni anno già prima della riforma. Partecipano all'incontro, per la Confederazione, il Dipartimento federale dell'economia, della formazione e della ricerca (DEFR) e la Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione (SEFRI) e, per le organizzazioni del mondo del lavoro (oml), l'Unione svizzera degli imprenditori (USI), l'Unione sindacale svizzera (USS), l'Unione svizzera delle arti e mestieri (usam) e Travail.Suisse; i Cantoni sono rappresentati dalla Conferenza delle direttrici e dei direttori cantonali della pubblica educazione (CDPE) e dalla Conferenza svizzera degli uffici della formazione professionale (CSFP).

Nella CTFP – complemento tecnico-strategico all'incontro nazionale, di natura politico-strategica – gli specialisti degli attori rappresentati all'incontro si riuniscono varie volte all'anno. Nella Conferenza sono presenti i responsabili della formazione professionale delle quattro parti sociali rappresentate all'incontro nazionale, il presidente della CSFP, un membro della CSFP di un'altra regione linguistica e il capo della divisione Formazione professionale e continua della SEFRI. La CDPE è rappresentata con una persona in qualità di ospite permanente. I numerosi compiti della CTFP sono descritti nell'articolo 2 del suo regolamento.

Questo procedere in parallelo dell'incontro nazionale e della CTFP è importante perché conferisce a quest'ultima la necessaria legittimità politica. Nel contempo l'incontro nazionale necessita di un organismo specializzato che prepari le decisioni e accompagni la loro implementazione. Il procedere in parallelo comporta tuttavia anche determinati aspetti conflittuali perché la CTFP e l'incontro nazionale seguono logiche diverse (specialistiche vs. politiche). Questi aspetti contrastanti non possono essere risolti con una riforma strutturale. La CTFP è un organismo basato sul consenso e non prevede decisioni basate sulla maggioranza. Dal canto suo, il piano politico, ossia l'incontro nazionale, non può (e non vuole) limitarsi al principio del consenso⁶ e pertanto il conferimento di un carattere politico alle decisioni si riverbera necessariamente sulla CTFP. Bisogna quindi fare i conti con questa conflittualità. Un aspetto positivo è il ricambio generazionale avvenuto all'interno della CTFP. La cultura della discussione e la fiducia reciproca vengono sottolineate dai membri della CTFP e sembrano avere effetti (positivi) anche sugli altri stakeholder della formazione professionale svizzera. Naturalmente la cultura positiva all'interno della CTFP dipende dalle persone coinvolte; l'introduzione di decisioni a maggioranza qualificata per sbloccare la CTFP potrebbe tuttavia con ogni probabilità nuocere a questa cultura. Si tratta piuttosto di sviluppare una comprensione dell'accumulo di ruoli dei membri della CTFP e di lavorare attivamente per una cultura positiva della collaborazione. Negli attuali membri della CTFP questa comprensione sembra già essere piuttosto sviluppata, ma quelli nuovi devono essere sensibilizzati in merito.

La CTFP trae la sua legittimità politica dall'incontro nazionale. Per questo motivo, la CTFP non può essere semplicemente ampliata, come chiesto da alcuni⁷. Gli attori presenti nella CTFP rappresentano una «cerchia» (cfr. art. 2 cpv. 3 lett. a del regolamento CTFP). L'obiettivo della struttura degli organismi è che le rispettive cerchie esprimano insieme la maggioranza preponderante di tutti gli stakeholder affinché queste voci siano rappresentate e sentite nella CTFP. Come emerge chiaramente dai risultati del sondaggio effettuato nel sottoprogetto 1, questo obiettivo non è ancora stato raggiunto. Ci si chiede inoltre chi fa parte concretamente di queste cerchie (per es. nel contesto del forum di dialogo «Oml dei lavoratori»). In particolare gli operatori della formazione e una serie di oml non organizzate vorrebbero essere rappresentati nella CTFP. È una richiesta comprensibile e l'importanza di questi attori per la formazione professionale svizzera è indubbia. Già solo per ragioni pratiche, però, è impossibile che singole oml possano essere rappresentate nella CTFP. Va dunque

⁶ Ciò si desume dalla natura politica dell'incontro nazionale. La natura stessa del dialogo politico fa sì che in certi momenti sia necessario articolare anche dei conflitti, e l'incontro nazionale offre la possibilità di farlo.

⁷ A ciò si aggiunge che, dato il principio del consenso, un ampliamento in termini numerici della CTFP probabilmente non aumenterebbe la sua capacità d'azione.

suggerito a queste omi di unirsi ai rappresentanti delle omi all'incontro nazionale (ossia USI, USS, usam o Travail.Suisse) o di fondare un'organizzazione che le rappresenti e ottenga un peso politico tale da giustificare una rappresentanza nella CTFP e all'incontro nazionale⁸. Per gli operatori della formazione si pone la questione di chi potrebbe fungere da rappresentante, visto che si tratta di un gruppo molto eterogeneo. Vari operatori sono inoltre già rappresentati tramite gli altri membri della CTFP (in particolare i Cantoni e le parti sociali).

Queste importanti richieste di una maggiore considerazione degli interessi di altri stakeholder nella CTFP consentono comunque di formulare una serie di raccomandazioni operative. In primo luogo ci si aspetta che i membri della CTFP si attivino per ampliare la cerchia degli attori, e quindi per rappresentarne il maggior numero possibile. A questo scopo, in secondo luogo, bisogna chiarire quali attori fanno parte delle rispettive cerchie (che possono anche sovrapporsi). La questione riguarda in particolare la rappresentanza degli operatori della formazione. In terzo luogo, i membri della CTFP devono chiedersi se riservano la stessa attenzione a tutti gli attori delle loro cerchie. Ciononostante certi attori rischiano di non rientrare in nessuna categoria, in particolare alcune omi che non si considerano né come organizzazioni di datori di lavoro né come organizzazioni di lavoratori, oppure determinati operatori della formazione, come le scuole specializzate superiori private, che non sono rappresentati da nessuna omi. Quindi, in quarto luogo, qui la CTFP potrebbe agire in maniera proattiva per favorire una maggiore inclusione invitando questi attori come ospiti in occasione di affari di rilievo. In quinto luogo è necessario ampliare le possibilità di partecipazione nell'ambito dei forum di dialogo, come viene suggerito anche nel rapporto di valutazione del sottoprogetto 1 (raccomandazione #3). Esaminerò questo aspetto più avanti⁹.

A preoccupare è la scarsa rappresentanza delle regioni non germanofone nella CTFP, attualmente assicurata sul piano istituzionale soltanto dalla doppia rappresentanza della CSFP. Questa debole presenza è in contrasto con quella della dissolta Commissione federale della formazione professionale (CFFP), nella quale la Svizzera francese e la Svizzera italiana erano ben rappresentate. Vista la posizione più debole della formazione professionale al di fuori della Svizzera tedesca, questa composizione comporta il forte rischio che le esigenze specifiche delle altre regioni linguistiche non vengano prese sufficientemente in considerazione. Nella composizione della CTFP raccomando di considerare un'adeguata rappresentanza regionale e di trattare regolarmente temi riguardanti tali regioni invitando ospiti provenienti da queste ultime per discuterne.

La nuova struttura degli organismi ha portato anche a un maggior numero di forum di dialogo. I nuovi forum sono stati accolti positivamente dagli stakeholder, anche se sono state sollevate alcune critiche che andranno considerate nelle prossime riunioni (per es. mettere a disposizione la documentazione prima del forum, lasciare tempo per una discussione tra i componenti del forum e con i membri della CTFP). I forum di dialogo sono strutture ancora giovani e devono «crescere». Non stupisce quindi che alcuni punti presentino ancora un potenziale di miglioramento. Dopo la prima riunione, il forum di dialogo «Operatori della formazione e della formazione continua» è stato sostituito dal forum di dialogo «Scuole specializzate superiori», svoltosi finora una volta. Questo cambiamento risulta sensato e la rapida reazione della CTFP induce all'ottimismo.

Gli operatori della formazione continua sono però rimasti senza un forum di dialogo. Nella precedente struttura degli organismi erano rappresentati nella CFFP, mentre nella nuova sono privi di rappresentanza. I rapporti con il settore della formazione continua sono importanti, ma la CTFP non è concepita per elaborarli. Di conseguenza, un forum di dialogo degli operatori della formazione professionale continua non sarebbe facilmente collegabile alla CTFP, come invece suggerito dal rapporto di valutazione del sottoprogetto 1 (raccomandazione #4). Quali membri della CTFP sarebbero competenti in merito? La gestione della formazione professionale continua è

⁸ Le omi che non si sentono rappresentate dalle parti sociali potrebbero fondare un'associazione delle organizzazioni della formazione professionale che tenga conto della situazione specifica di queste organizzazioni. Cfr. Strebel, Alexandra, Emmenegger, Patrick e Graf, Lukas (2019). *Die vielen Motoren der Berufsbildung*. URL: <https://transfer.vet/die-vielen-motoren-der-berufsbildung/> (consultato il 3 maggio 2024).

⁹ Per questi motivi sono piuttosto scettico per quanto riguarda la raccomandazione #5.

attualmente oggetto di un dibattito, nel corso del quale è *necessario* trovare una soluzione per quanto riguarda i rapporti tra formazione professionale e formazione continua. A questo proposito suggerisco al DEFR e alla SEFRI di creare un forum che tenga in considerazione l'intero settore della formazione. La Svizzera si trova in una situazione fuori dal comune a livello internazionale: tutti i settori della formazione rientrano nello stesso dipartimento e sono attribuiti alla SEFRI, e il potenziale di coordinamento che ne risulta va sfruttato. Ovviamente questo compito non va assegnato ai membri della CTFP, già fortemente impegnati con la gestione dei cinque forum esistenti. Chiarire la governance per la formazione continua consentirebbe però di portare avanti la discussione su questo tema¹⁰.

I forum di dialogo sono molto apprezzati dagli stakeholder della formazione professionale, che nutrono tuttavia una serie di aspettative al riguardo. A ragione, i partecipanti si aspettano di essere informati su come le discussioni avvenute nei forum di dialogo vengano integrate nella CTFP e nelle sue decisioni. Ciò va esplicitato nella comunicazione della CTFP e i partecipanti ai forum di dialogo vanno informati in maniera mirata. Nel regolamento vanno disciplinate in maniera più chiara le modalità con cui le richieste formulate nei forum di dialogo confluiscono nella CTFP. Sempre nel regolamento vanno chiarite anche le responsabilità, che attualmente risultano contraddittorie¹¹. Affinché le richieste dei forum di dialogo possano confluire nella CTFP, gli incontri devono essere inoltre maggiormente orientati al raggiungimento di posizioni consolidate. I forum di dialogo non servono o, non soltanto, a trasmettere informazioni. Devono anche dare ai partecipanti la possibilità di formulare richieste concrete e di presentarle alla CTFP¹², aspetto che va considerato nell'organizzazione dei forum di dialogo. All'occorrenza, i membri della CTFP che presiedono i forum di dialogo dovrebbero anche coordinare o elaborare proposte concrete all'attenzione della CTFP.

Nell'attuale struttura c'è il rischio che il flusso di comunicazioni e informazioni avvenga in prima linea dall'alto verso il basso («top down»). I punti discussi nel paragrafo precedente possono aumentare leggermente la capacità d'intervento degli attori che partecipano ai forum di dialogo, ma questa capacità dipende ancora fortemente dai membri della CTFP che possono orientare e, all'occasione anche impedire, le discussioni all'interno dei forum di dialogo. C'è così il rischio che posizioni critiche, ma comunque importanti, non possano essere esposte. Suggerisco pertanto la creazione di un nuovo strumento, ossia, concretamente, che tutti gli stakeholder abbiano un diritto di proposta con il quale possono chiedere alla CTFP di prendere posizione in merito a un determinato tema. Questo diritto di proposta spetterebbe, oltre che alle oml, ai Cantoni e alla Confederazione, anche agli operatori della formazione e ad altre associazioni e organizzazioni attive in questo ambito (come quelle rappresentate nel forum di dialogo «Oml dei lavoratori»). Non avrebbero diritto di proposta singole persone. Affinché la CTFP debba prendere posizione in merito, si potrebbe stabilire che una proposta debba essere sostenuta da un numero minimo di organizzazioni. Simili restrizioni andrebbero tuttavia introdotte con grande moderazione. Il diritto di proposta consentirebbe agli stakeholder di presentare e discutere temi che non sono stati sufficientemente considerati dai forum di dialogo. Andrebbe anche verificato se conferire ai richiedenti il diritto di motivare le loro richieste direttamente davanti alla CTFP¹³.

L'organizzazione, lo svolgimento e il follow up dei forum di dialogo pongono i membri della CTFP senza dubbio di fronte a notevoli sfide. La SEFRI deve pertanto supportarli in queste attività. Non è per esempio opportuno

¹⁰ I dibattiti ricorrenti sul posizionamento relativo delle scuole specializzate superiori e delle scuole universitarie professionali mostrano che un simile forum è necessario.

¹¹ Nel regolamento della CTFP si legge che il capo della divisione Formazione professionale e continua della SEFRI si assicura che siano trattati i risultati dei forum di dialogo (art. 3 cpv. 2 lett. c); la presidenza è tuttavia assunta da membri della CTFP diversi. Nell'articolo 5 capoverso 3 del regolamento viene usata una formulazione passiva. Non è quindi disciplinato in maniera chiara chi è responsabile nei confronti dei forum di dialogo. Nel promemoria sull'organizzazione dei forum di dialogo si legge che spetta agli organizzatori integrare nella CTFP i temi emersi nell'ambito dei forum di dialogo.

¹² Cfr. a questo proposito la critica al forum di dialogo «Scuole specializzate superiori» in Rieder et al. (2024, versione integrale ted. pag. 45–46).

¹³ La segreteria dovrebbe supportare la CTFP nel rispondere alle proposte (preparazione delle prese di posizione, comunicazione con i soggetti che hanno presentato una proposta ecc.), il che potrebbe implicare un ampliamento della segreteria.

che i membri della CTFP chiedano a chi non è membro una tassa di partecipazione ai forum di dialogo (a copertura dei costi). L'obiettivo dei forum di dialogo è assicurare la maggiore partecipazione possibile di tutti gli attori rilevanti della formazione professionale svizzera. Le tasse di partecipazione in questo caso sono controproducenti. Il coinvolgimento delle minoranze linguistiche è un ulteriore e importante obiettivo raggiunto solo in parte. Nella scelta dei luoghi di svolgimento e dei temi nonché nella composizione del programma le minoranze linguistiche devono essere sistematicamente considerate e va verificata la necessità della traduzione simultanea. Queste spese vanno rimborsate ai membri della CTFP. Ciò vale in particolare per le parti sociali che, in base alla strategia operativa per la nuova struttura degli organismi, devono sostenere le spese per i forum di dialogo dei datori di lavoro e dei lavoratori. Qui però ci troviamo di fronte a un malinteso: a differenza della Confederazione e dei Cantoni, le parti sociali non possono fissare un prezzo per le prestazioni fornite, ma devono fornire delle prestazioni per i contributi versati dai loro membri. Per questo motivo, a un primo sguardo sembra logico che, nello svolgimento dei forum di dialogo, le parti sociali facciano una distinzione tra chi è membro e chi non lo è¹⁴. Siamo tuttavia in presenza di obiettivi in conflitto tra loro perché da una prospettiva sistemica è auspicabile che ai forum di dialogo partecipi il maggior numero possibile di attori e sia rappresentato il maggior numero possibile di settori e di regioni. Ne deriva, in ultima analisi, un diritto a un sostegno finanziario da parte della Confederazione inteso a impedire che le parti sociali registrino delle perdite con i loro forum di dialogo. Raccomando di esaminare la possibilità di un simile sostegno finanziario (con corrispondenti obiettivi).

Oltre ai forum di dialogo, la nuova struttura degli organismi prevede anche la possibilità di creare gruppi di progetto e gruppi di esperti. Sono strutture con obiettivi analoghi, ma diverse in questo senso: mentre i gruppi di progetto devono essere diretti dai partner della formazione professionale, i gruppi di esperti non devono essere necessariamente composti dai partner. Finora si è fatto poco ricorso ai gruppi di esperti. Il rapporto di valutazione del sottoprogetto 1 non cita gruppi di esperti esistenti e al sottoscritto non è chiaro se l'ex sottocommissione della CFFP per la promozione dei progetti venga ora portata avanti come gruppo di esperti¹⁵. La CTFP e la sua segreteria effettuano un controlling che sembra essere utile per il trattamento mirato ed efficace di nuovi temi e questioni.

I gruppi di progetto e i gruppi di esperti possono essere lanciati dall'incontro nazionale o dalla CTFP stessa. Come già esposto, il collegamento dal basso verso l'alto («bottom up») dai forum di dialogo alla CTFP funziona meno bene, per cui risulta più difficile istituire in questo modo gruppi di progetto o gruppi di esperti. Come suggerito nel rapporto di valutazione del sottoprogetto 1, in particolare questo processo e il flusso delle informazioni tra i membri della CTFP e le organizzazioni che rappresentano vanno descritti e disciplinati in maniera più chiara (raccomandazione #2). Di contro, non concordo con la raccomandazione #6 di poter prendere in considerazione anche lo scioglimento del gruppo di esperti se si dimostrerà efficace coinvolgere gli esperti in gruppi di progetto. Non mi è chiaro quali vantaggi risultino per la struttura degli organismi se si rinuncia alla flessibilità nella composizione dei gruppi di esperti. Anche se dovessero essere impiegati di rado, sono comunque uno strumento più flessibile dei gruppi di progetto, che devono essere composti da partner della formazione professionale e diretti dal partner competente.

Naturalmente questa non è un'arringa a favore dell'impiego di innumerevoli gruppi di esperti. Visto l'elevato carico di lavoro che grava sui vari attori, i gruppi di progetto e i gruppi di esperti devono essere impiegati con moderazione, ma va nuovamente sottolineato che la maggiore flessibilità dei gruppi di esperti può servire anche a diversificare la cerchia dei partecipanti e a ridurre in una certa misura il carico di lavoro per i partner della formazione professionale.

¹⁴ Cfr. a questo proposito Strebel, Alexandra, Emmenegger, Patrick e Lukas Graf (2021), *New Interest Associations in a Neo-Corporatist System: Adapting the Swiss Training System to the Service Economy*, *British Journal of Industrial Relations* 59(3): 848–873.

¹⁵ È interessante notare che almeno all'inizio del 2024 era ancora previsto che il nuovo gruppo di esperti fosse composto dai partner della formazione professionale.

Ritengo molto più importante, rispetto alla distinzione tra gruppi di progetto e gruppi di esperti, chiedersi se la CTFP disponga di tempo e di risorse sufficienti per trattare non solo le attività quotidiane ma anche questioni fondamentali e strategiche. Da questo punto di vista la prevista riunione della CTFP è uno sviluppo positivo, in quanto simili eventi sono l'occasione per intavolare questo tipo di discussioni. Anche l'impiego di gruppi di esperti che elaborano determinati temi (per es. sfide future alle quali bisogna prepararsi) su incarico della CTFP potrebbe fornire una serie di suggerimenti. Molti temi strategici sono già stati discussi nell'ambito dell'iniziativa «Formazione professionale 2030», per cui nell'immediato l'impiego di un gruppo di esperti non risulta necessario. A medio termine la CTFP potrebbe tuttavia incaricare un gruppo di esperti di sviluppare una visione d'insieme degli sviluppi e delle sfide più importanti per indirizzare le discussioni all'interno della CTFP. Le necessarie competenze sono state nel frattempo create sulla base della promozione dei progetti della SEFRI e dell'ampliamento del settore di ricerca della Scuola universitaria federale per la formazione professionale (SUFFP), per esempio con l'Osservatorio svizzero per la formazione professionale (OBS). A prescindere da simili riflessioni, la CTFP dovrebbe sviluppare meccanismi che consentano di discutere regolarmente anche questioni basilari. A questo proposito un confronto con altri Paesi che dispongono di settori della formazione professionale fortemente sviluppati e di gruppi di esperti istituzionalizzati mostra che un simile coinvolgimento può essere efficace.

Riassumendo, posso affermare che la nuova struttura degli organismi si è dimostrata valida, come emerge chiaramente dal rapporto di valutazione del sottoprogetto 1. Grandi riforme non sono indicate, ma interventi minori potrebbero ottimizzare la struttura, in particolare per quanto riguarda i rapporti tra i forum di dialogo e la CTFP, che potrebbero essere disciplinati in maniera più chiara e ampliati con un diritto di proposta. È necessario chiarire anche i ruoli in modo che i membri della CTFP mirino (insieme) a garantire una rappresentanza il più possibile ampia di tutti gli stakeholder. Viste le sfide che si presentano, è opportuno che la SEFRI sostenga maggiormente i forum di dialogo e va prestata a tutti i livelli maggiore attenzione all'inclusione delle minoranze linguistiche. La CTFP dovrebbe lavorare in maniera più proattiva con degli ospiti per determinati dossier e pianificare i lavori in modo tale da disporre del tempo sufficiente per discutere questioni fondamentali sullo sviluppo della formazione professionale svizzera. A questo scopo si potrebbero impiegare anche gruppi di esperti che supportino la CTFP con proposte e suggerimenti. E, infine, non vanno dimenticati i rapporti tra la formazione professionale e altri settori della formazione. Ciò vale in particolare, ma non solo, per la formazione professionale continua. Sebbene sia una tematica che va al di là della formazione professionale vera e propria, gli stakeholder non dovrebbero perdere di vista questi rapporti.

Vorrei, in conclusione, ringraziare i membri della CTFP e tutti gli altri attori della formazione professionale svizzera per il prezioso lavoro svolto. Rimango a disposizione per domande o suggerimenti e porgo i miei più

Distinti saluti

Prof. Dr. Patrick Emmenegger